



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND TOURISMUS



Leitfaden „familyNET 4.0“

Digitales familienbewusstes Unternehmen



Moderne Lösungen für Sie!



Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

Wirtschaft und Gesellschaft in Baden-Württemberg befinden sich in einem umfassenden Transformationsprozess. Neue Technologien und die fortschreitende Digitalisierung bewirken eine grundsätzliche Veränderung unserer Lebens- und Arbeitswelt. Dies bringt Herausforderungen, aber auch vielfältige Chancen mit sich. Diese gilt es zu gestalten und zu nutzen, auch und gerade für neue Formen der Arbeitsorganisation und die Schaffung einer modernen Unternehmenskultur.

Das vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg geförderte und vom Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e.V. durchgeführte Modellprojekt „familyNET 4.0 – digitales familienbewusstes Unternehmen“ hat sich dieses Thema auf die Fahnen geschrieben. Ziel war, Wege aufzuzeigen, wie sich Unternehmen digitale Lösungen für eine familienbewusste und lebensphasenorientierte Personalpolitik nutzbar machen können.

In 20 sogenannten „Innovation Labs“ wurden gemeinsam mit rund 100 Personalverantwortlichen aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößenklassen konkrete Lösungsansätze für eine familienbewusste Unternehmenskultur 4.0 entwickelt. „Mobile Arbeit und Homeoffice“, „Führung 4.0 und flexible Teamstrukturen“, „Personal- und Organisationsentwicklung“, „Gesundheitsprävention und Work-Life-Balance“ sowie „Agiles und lebensphasenorientiertes Arbeiten“ waren dabei die Handlungsfelder.

Dabei sind praxisnahe Konzepte, Angebote und Maßnahmen entstanden – für agile, innovative Formen der Zusammenarbeit, für lebensphasenorientierte und flexible Arbeitsmodelle, für eine neue Lernkultur selbstgesteuerten Lernens sowie für Führung 4.0. Die Ergebnisse dieser Arbeit sind im vorliegenden Leitfaden „Digitales familienbewusstes Unternehmen“ zusammengefasst. Best Practice Beispiele verdeutlichen anschaulich und praxisnah die Umsetzung konkreter Angebote und Strategien für eine gelungene Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

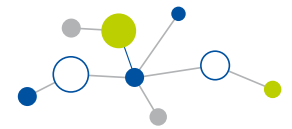
Wir wünschen uns, dass der Leitfaden Ihnen Anregungen, konkrete Hinweise und Hilfestellung für Ihre Arbeit bietet und somit einen Beitrag leistet, eine familienbewusste Unternehmenskultur 4.0 zu etablieren.

Dr. Nicole Hoffmeister-Kraut MdL
Ministerin für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus
des Landes Baden-Württemberg

Karl Schäuble
Vorsitzender Bildungswerk der
Baden-Württembergischen Wirtschaft e.V.

IN DER BARRIEREFREIEN VERSION VERZICHTEN WIR AUFGRUND DER „LESBARKEIT“ AUF FOTOS. SIE SIND IM BASISLEITFADEN ZU FINDEN.

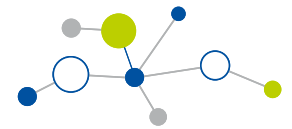
Inhalt



Einführung „Digitalisierung und Vereinbarkeit“	4
Digitalisierung und Vereinbarkeit	5
Literatur und kostenlose Downloads	7
Zusammenfassung	8
Thema 1 „Mobiles Arbeiten“	9
1. Inhaltliche Einführung	10
2. Ergebnisse aus den Innovation Labs	11
3. Vorgehensmodell für die Einführung – Unternehmensbeispiel	15
4. Handlungsempfehlungen und Lessons Learned	18
Literatur und kostenlose Downloads	19
Zusammenfassung	20
Thema 2 „Führung 4.0 und virtuelle Teams“	21
1. Inhaltliche Einführung	22
2. Ergebnisse aus den Innovation Labs	24
3. Vorgehensmodell für die Einführung – Unternehmensbeispiel	25
4. Handlungsempfehlungen und Lessons Learned	28
Literatur und kostenlose Downloads	30
Zusammenfassung	31
Thema 3 „Gesundheit in der digitalen Welt“	32
1. Inhaltliche Einführung	33
2. Ergebnisse aus den Innovation Labs	39
3. Vorgehensmodell für die Einführung – Unternehmensbeispiel	40
4. Handlungsempfehlungen und Lessons Learned	42
Literatur und kostenlose Downloads	44
Zusammenfassung	45
Thema 4 „Lernende Organisationen und lernbereite Beschäftigte“	46
1. Inhaltliche Einführung	47
2. Ergebnisse aus den Innovation Labs	51
3. Vorgehensmodell für die Einführung – Unternehmensbeispiel	52
4. Handlungsempfehlungen und Lessons Learned	57
Literatur und kostenlose Downloads	58
Zusammenfassung	59
Thema 5 „Lebensphasenorientierte Arbeits(zeit)modelle“	60
1. Inhaltliche Einführung	61
2. Ergebnisse aus den Innovation Labs	63
3. Vorgehensmodell für die Einführung – Unternehmensbeispiel	64
4. Handlungsempfehlungen und Lessons Learned	72
Literatur und kostenlose Downloads	73
Zusammenfassung	74
Praxis-Materialien	75
Glossar	76
Literatur und Downloads	86
Checklisten	87
Impressum	91

Im Leitfaden sprechen wir Frauen und Männer gleichermaßen an. Wir haben jedoch aus Gründen der besseren Lesbarkeit in der Regel auf die weibliche Form verzichtet.

Einführung „Digitalisierung und Vereinbarkeit“



Digitalisierung und Vereinbarkeit



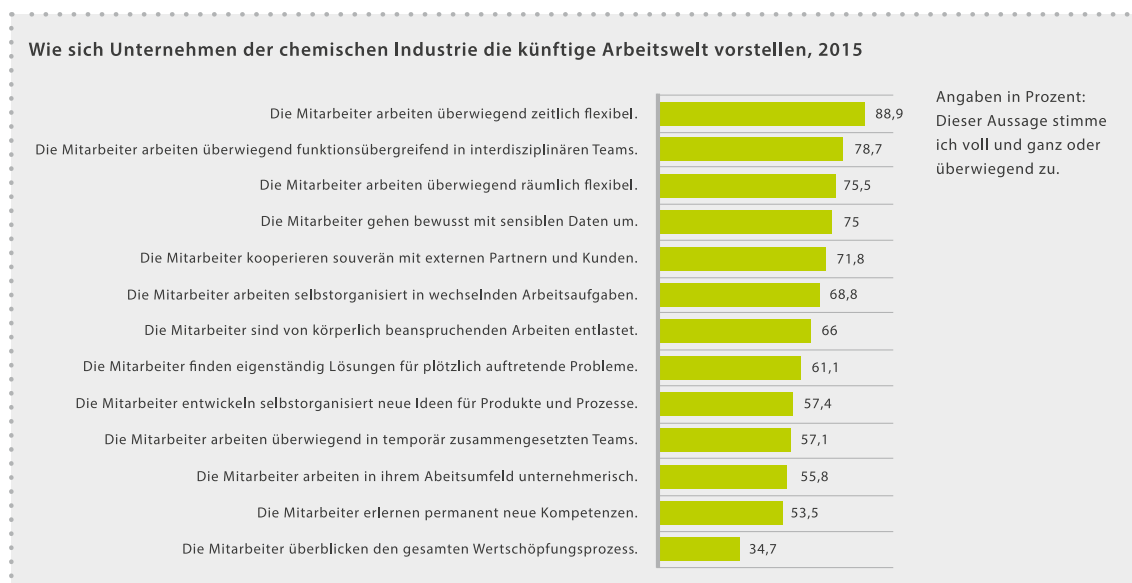
Was bedeutet Digitalisierung für die Unternehmen? Was bedeutet es für ihre Strukturen und Geschäftsprozesse, was bedeutet es für die Beschäftigten und deren Vereinbarkeit von Familie und Beruf?

In Baden-Württemberg sehen drei Viertel aller Unternehmen Digitalisierung als wichtig für ihren Geschäftserfolg an, und sechs von zehn Unternehmen haben ihre Arbeitsprozesse bereits digitalisiert. Mehr als ein Drittel der Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft haben ihre Beschäftigten mit mobilen Endgeräten wie Smartphones, Notebooks und Tablets ausgestattet (Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg (Hrsg.), 2018, Monitoring-Report Digital Baden-Württemberg).

Aber was bedeutet das für die tägliche Arbeit in den Betrieben und außerhalb der betrieblichen Arbeitsstätten?

Um die meist hypothetischen Annahmen zur Auswirkung der Digitalisierung auf die Arbeitswelt auf eine empirische Basis zu stellen, hat das IW zusammen mit seiner Tochtergesellschaft IW Consult im Herbst 2014 erstmals eine umfangreiche Befragung von 1.400 Unternehmen zum Thema Digitalisierung durchgeführt. Die Ergebnisse sind repräsentativ für die Wirtschaft in Deutschland (IW-Strukturbericht 2015). Dabei stellte sich unter anderem heraus, dass die Unternehmen mit einem hohen Digitalisierungsgrad auch diejenigen sind, die tendenziell mehr Produkt- und Prozessinnovationen haben und die ihre Geschäftsprozesse stark flexibilisieren sowie Effizienzreserven soweit wie möglich ausschöpfen (IW-Strukturbericht 2015, 124ff.). Dies hat nicht nur einen großen Effekt auf die Produktivität der Unternehmen, sondern auch auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die durch das Angebot von mehr „Mobilem Arbeiten“ erreicht werden kann.

Zwar ist heute noch nicht ganz konkret absehbar, wie sich die Digitalisierung auf die Arbeitswelt auswirken wird. Viele Studien legen aber nahe, dass sich die Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes erhöhen wird und dass sich durch die Implementierung neuer Technologien im direkten und indirekten Bereich die Art und die Bedeutung der Tätigkeiten der Beschäftigten verändern werden (Schleiermacher/Stettes, 2017, 22). In einer Mitgliederbefragung der Chemischen Industrie Hessen durch die IW Consult und das Institut der deutschen Wirtschaft zeigte sich, dass fast neun von zehn Betrieben davon ausgehen, dass ihre Beschäftigten künftig zeitlich flexibel arbeiten. Etwa acht von zehn rechnen damit, dass ihre Beschäftigten überwiegend funktionsübergreifend in interdisziplinären Teams arbeiten werden, und gut drei Viertel prognostizieren, dass die Arbeitsform des „Mobilem Arbeitens“, also die räumliche Flexibilität zunehmen wird (siehe Grafik).



Quelle: Mitgliederbefragung HessenChemie/IW Consult/Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Schleiermacher/Stettes, 2017, 22



Digitalisierung und Vereinbarkeit

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) sieht in der Digitalisierung einen möglicherweise großen Nutzen für die Vereinbarkeit. Voraussetzung dafür wäre beispielsweise, wenn sie insgesamt Zeitersparnis und mehr Zeitsouveränität für Eltern und Familien bringt, wodurch das Familienleben besser oder einfacher gelingen könnte. Gleichzeitig sieht das Ministerium aber auch ein Risiko für die Vereinbarkeit, wenn die digitale Erreichbarkeit der Beschäftigten auch in ihrer Freizeit gefragt ist, oder wenn die Arbeit sich durch die Digitalisierung in das Familienleben hineindrängt, beispielsweise durch regelmäßige Arbeit am Laptop während des Wochenendes oder in den Abendstunden (BMFSFJ, 2016).

Das Bundesfamilienministerium hat das Projekt FamilienLabore entwickelt, um Familien zu ermutigen, positive Erfahrungen mit der neuen Technologie und digitalen Werkzeugen für ihr Familienleben machen zu können. Die FamilienLabore folgen einem partizipativen Ansatz zur Ausbildung digitaler Kompetenzen: Eltern und Kinder entwickeln mit Unterstützung von erfahrenen Mentorinnen und Mentoren technische Lösungen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder zur besseren Bewältigung des familiären Alltags (BMFSFJ, 2017). 652

Auf der Basis des „Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2019“, einer repräsentativen Befragung, die das IW im Auftrag des Bundesfamilienministeriums alle drei Jahre durchführt, entwickelte das IW die „Studie zur familienfreundlichen Arbeitswelt im Zeichen der Digitalisierung“. Darin zeigte sich, dass die Wahrscheinlichkeit, mit der Familienfreundlichkeit der Personalpolitik zufrieden zu sein, steigt, wenn den Beschäftigten gelegentlich die Option zur Verfügung steht, außerhalb des Betriebs zu arbeiten. Häufiges mobiles Arbeiten gehe hingegen nicht automatisch mit einer höheren Zufriedenheit einher – allerdings auch nicht mit einer höheren Unzufriedenheit. Zudem hängt das Engagement der Unternehmen für eine ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur auch vom Digitalisierungsgrad ab.

Fast die Hälfte der stark digitalisierten Betriebe (49 %) wies eine ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur auf, unter den weniger digitalisierten Betrieben waren es nicht einmal ein Drittel (28,8 %). Bei der Frage, ob Familienfreundlichkeit eine Selbstverständlichkeit sei, lag der Anteil der digitalisierten Betriebe deutlich über dem Anteil der Unternehmen, die bei der Digitalisierung noch nicht weit fortgeschritten sind (89,5 % vs. 77,7 %). Noch größere Unterschiede waren bei den Fragen zu beobachten, wie Unternehmen die Bedürfnisse ihrer Beschäftigten erheben, diese über ihr personalpolitisches Angebot informieren und bei der Gestaltung der Maßnahmen beteiligen. Die stark digitalisierten Unternehmen zeichnen sich vor allem durch die Flexibilisierung des Arbeitsortes und die Individualisierung der Arbeitszeiten aus (Hammermann/Stettes, 2016). Die Digitalisierung kann eine stärkere Mitarbeiterorientierung des Personalmanagements begünstigen.

Dafür spricht auch der vergleichbare Befund auf Basis des IW-Personalpanels, dass eine lebensphasenorientierte Personalpolitik unter digitalisierten Unternehmen verbreiteter ist als unter weniger digitalisierten Betrieben (Hammermann/Stettes, 2018). Die Auseinandersetzung mit den Auswirkungen des digitalen Wandels auf den eigenen Betrieb erfordert die Einnahme einer strategischen Perspektive und eine analytische, systematische Herangehensweise. Wo dies passiert, ist auch die Wahrscheinlichkeit größer, eine ganzheitliche Personalpolitik zu haben, wodurch betriebliche und individuelle Interessenlagen effektiv und effizient ausbalanciert und flexible Anpassungen im Lebens- und Erwerbsverlauf der Beschäftigten begünstigt werden (Hammermann/Stettes, 2018).

Eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung sieht in der Digitalisierung der Arbeitswelt große Chancen bei der Gestaltungsvielfalt von Betriebs- und Dienstvereinbarungen, weil die dabei anstehenden Themen wie Technikeinsatz, Arbeitszeit, Datenschutz, Aus- und Weiterbildung, Gesundheitsschutz, Arbeitsorganisation oder Beschäftigungssicherung die Mitbestimmung der Interessenvertretung erfordern (Hans-Böckler-Stiftung, 2016, 11).



Literatur und kostenlose Downloads

Digitalisierung und Vereinbarkeit



Bertschek, Irene et al., 2017, Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung in Baden-Württemberg. Metastudie für das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg und Ministerium für Inneres, Digitalisierung und Migration Baden-Württemberg, Mannheim/Stuttgart
http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Metastudie_Digitalisierung_BWZEW_2017.pdf, zugegriffen am 22.11.2018

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend BMFSFJ (Hrsg.), 2016, Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Expertise der Roland Berger GmbH, Berlin
<https://www.bmfsfj.de/blob/108986/13abe13cebb2136c29d9bdf5753bdd/digitalisierung-chancen-und-herausforderungen-data.pdf>, zugegriffen am 22.11.2018

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), 2017, Familien im Zentrum der Digitalisierung, Hintergrundmeldung vom 20. September 2017, Berlin
<https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/familie/familie-und-digitale-gesellschaft/familien-zentrum-digitalisierung>, zugegriffen am 25.10.2018

Goecke, Henry/Lichtblau, Karl/Schleiermacher, Thomas/Schützdeller, Peter, 2018, Digitalisierung der KMU in Deutschland (Hrsg. IW Consult), Köln
https://www.iwconsult.de/fileadmin/user_upload/publikationen/digitalisierungsatlas/Digitalisierung_von_KMU.pdf, zugegriffen am 22.11.2018

Hammermann, Andrea/Stettes, Oliver, 2018, Digitaler Wandel – Chance für ein lebensphasenorientiertes Personalmanagement. IW-Kurzbericht 5/2018, Köln
https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2017/374913/IW-Kurzbericht_2018_5_Digitaler_Wandel.pdf, zugegriffen am 22.11.2018

Hammermann, Andrea/Stettes, Oliver, 2016, Familienfreundliche Arbeitswelt im Zeichen der Digitalisierung Befunde auf Basis des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2016, in: IW-Trends, 43. Jg., Nr. 4, S. 3-22
https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2016/311538/IW-Trends_2016-04-02_Hammermann_Stettes.pdf, zugegriffen am 25.10.2018

Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), 2016, Digitalisierung der Arbeitswelt? Ein Report aus der Hans-Böckler-Stiftung. Mitbestimmungs-Report Nr. 24, Düsseldorf
https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2016_24.pdf, zugegriffen am 24.04.2019

IW-Strukturbericht (Hrsg. Institut der deutschen Wirtschaft/IW Consult), 2015, Digitalisierung, Vernetzung und Strukturwandel: Wege zu mehr Wohlstand. Erster IW-Strukturbericht, Studie, Köln
https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2015/252298/IW-Strukturbericht_2015.pdf, zugegriffen am 22.11.2018

Landesregierung Baden-Württemberg (Hrsg.), 2017, Chancen der Digitalisierung für Vereinbarkeit von Beruf und Familien. Pressemitteilung vom 23.03.2017, Stuttgart
<https://www.baden-wuerttemberg.de/de/service/presse/pressemitteilung/pid/chancen-der-digitalisierung-fuer-vereinbarkeit-von-beruf-und-familie/>, zugegriffen am 25.10.2018

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg (Hrsg.), 2018, Monitoring-Report Digital Baden-Württemberg, Stuttgart
<https://www.kantar.de/wissensforum/studien/pdf/bmwi/kantar-tns-mrwd-bawue-2017-lang.pdf>, zugegriffen am 22.11.2018

Schleiermacher, Thomas/Stettes Oliver, 2017, Digitaler Wandel in der chemischen und pharmazeutischen Industrie. Eine Befragung der Mitgliedsunternehmen von HessenChemie, Köln
https://www.hessenchemie.de/publikationen/r79shdl12-50/studie-digitalisierung_langfassung.pdf, zugegriffen am 22.11.2018

Statistisches Bundesamt (Hrsg.), 2017, Unternehmen und Arbeitsstätten. Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien in Unternehmen 2017, Wiesbaden
https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/UnternehmenHandwerk/Unternehmen/InformationstechnologieUnternehmen5529102177004.pdf?__blob=publicationFile, zugegriffen am 22.11.2018

Warning, Anja/Weber, Enzo, 2017, Wirtschaft 4.0: Digitalisierung verändert die betriebliche Personalpolitik. IAB-Kurzbericht 12/2017, Nürnberg
<http://doku.iab.de/kurzber/2017/kb1217.pdf>, zugegriffen am 25.10.2018



Zusammenfassung

Digitalisierung und Vereinbarkeit



Die Digitalisierung bietet vielen Unternehmen neue Chancen für den Geschäftserfolg, für die Verbesserungen von Geschäftsprozessen oder auch für ganz neue Geschäftsmodelle. Kundenwünsche sind individueller erfüllbar, Ressourcen lassen sich effizienter nutzen, und die Kosten sinken. In Baden-Württemberg sehen drei Viertel aller Unternehmen Digitalisierung als wichtig für ihren Geschäftserfolg an, und sechs von zehn Unternehmen haben ihre Arbeitsprozesse bereits digitalisiert. Mehr als ein Drittel der Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft haben ihre Beschäftigten mit mobilen Endgeräten wie Smartphones, Notebooks und Tablets ausgestattet.

Doch wie wirkt sich die Digitalisierung mit ihrer hochgradigen Vernetzung auf die Arbeitswelt aus, was bedeutet sie für die Beschäftigten und deren Vereinbarkeit von Familie und Beruf? Viele Auswirkungen sind heute noch nicht absehbar. Doch erste Tendenzen zeigen sich bereits: Unternehmen mit einem hohen Digitalisierungsgrad haben tendenziell mehr Produkt- und Prozessinnovationen und flexibilisieren ihre Geschäftsprozesse stärker als gering digitalisierte Betriebe. Die Studien zeigen auch, dass sich die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort erhöht: Unternehmen mit einem hohen Digitalisierungsgrad bieten mehr als doppelt so häufig flexible Arbeitszeiten und „Mobiles Arbeiten“ an – im Vergleich zu gering digitalisierten Unternehmen.

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) sieht für Beschäftigte mit Familienpflichten wie die Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen Chancen in der Digitalisierung: Sie könnte einen großen Nutzen für die Vereinbarkeit bringen, weil Beschäftigte beispielsweise aufgrund des „Mobiles Arbeitens“ und dem Wegfall von Pendelfahrten Zeit sparen. Auch die höhere Zeitsouveränität durch „Mobiles Arbeiten“ könnte zum Gelingen des Familienlebens beitragen und mehr Qualitätszeit ermöglichen.

Die neuesten Zahlen des „Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2019“ zeigten, dass fast die Hälfte der stark digitalisierten Betriebe (49 %) bereits über eine ausgeprägte familienfreundliche Unternehmenskultur verfügt, bei den weniger digitalisierten Betrieben ist dies nicht einmal ein Drittel (28,8 %). Bei der Frage, ob Familienfreundlichkeit eine Selbstverständlichkeit sei, lag der Anteil der digitalisierten Betriebe deutlich über dem Anteil der Unternehmen, die bei der Digitalisierung noch nicht weit fortgeschritten sind (89,5 % vs. 77,7 %). Noch größere Unterschiede waren bei den Fragen zu beobachten, wie Unternehmen die Bedürfnisse ihrer Beschäftigten erheben, diese über ihr personalpolitisches Angebot informieren und bei der Gestaltung der Maßnahmen beteiligen. Die stark digitalisierten Unternehmen zeichnen sich vor allem durch die Flexibilisierung des Arbeitsortes und die Individualisierung der Arbeitszeiten aus.

Eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung sieht in der Digitalisierung der Arbeitswelt große Chancen bei der Gestaltungsvielfalt von Betriebs- und Dienstvereinbarungen, weil die dabei anstehenden Themen wie Technikeinsatz, Arbeitszeit, Datenschutz, Aus- und Weiterbildung, Gesundheitsschutz, Arbeitsorganisation oder Beschäftigungssicherung die Mitbestimmung der Interessenvertretung erfordern.

Die folgenden Innovation Labs wurden gestaltet und durchgeführt mit



ESB Business School der Hochschule Reutlingen

zu den Themen

- „Führung 4.0 und virtuelle Teams“
- „Lernende Organisationen und lernbereite Beschäftigte“
- „Lebensphasenorientierte Arbeits(zeit)modelle“

und dem



Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung

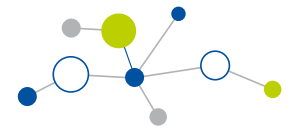
Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung GmbH Konstanz

zum Thema

- „Gesundheit in der digitalen Welt“

Thema 1

„Mobiles Arbeiten“



1. Inhaltliche Einführung

Mobiles Arbeiten umfasst alle beruflichen Tätigkeiten außerhalb des Betriebs, sei es während einer Dienstreise, beim Kunden, in einem angemieteten Arbeitsbüro oder im häuslichen „Homeoffice“. Dazu zählen beispielsweise alle Aufgaben, die am Laptop erledigt werden, sowie geschäftliche Telefonate mit dem Mobiltelefon, das Bearbeiten dienstlicher E-Mails oder ganz traditionell die Entwicklung von Konzepten, Grafiken, Ideen auf dem „elektronischen“ Papier. Die Beschäftigten erledigen ihre Aufgaben in Eigenregie – natürlich in Absprache mit den jeweiligen Teams und Vorgesetzten. Ihnen obliegt auch die Verantwortung, Arbeitsschutz- und Arbeitszeitgesetze einzuhalten sowie die betrieblichen Sicherheitsstandards und Verschwiegenheitsklauseln zu beachten.

Ein gutes Viertel aller Betriebe in Deutschland (26 Prozent) bietet seinen Beschäftigten an, mobil und/oder im Homeoffice zu arbeiten (Grunau et al., 2019).

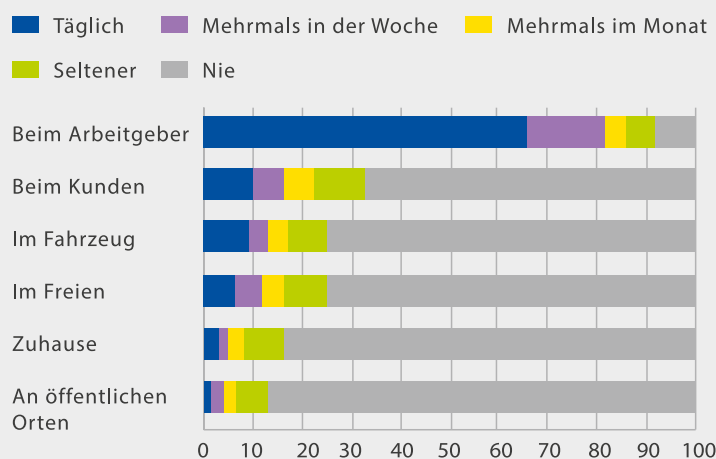
Die meisten Beschäftigten arbeiten in Deutschland nach wie vor überwiegend in den Räumlichkeiten ihres Arbeitgebers (siehe Grafik). Fast jeder zweite Beschäftigte (45,6 Prozent) arbeitet hierzulande nach eigenen Angaben sogar ausschließlich am Standort seines Unternehmens. Somit ist über die Hälfte der Beschäftigten (54,4 Prozent) zumindest gelegentlich außerhalb ihres Betriebs tätig. Das Arbeiten im eigenen Arbeitszimmer zu Hause ist unter den Beschäftigten in Deutschland noch nicht weit verbreitet: Nur knapp 8 Prozent arbeiten mehrmals im Monat oder häufiger von zu Hause aus. Im Vergleich dazu liegt der europäische Durchschnitt bei rund 13 Prozent (Hammermann/Stettes, 2017).

Dass die digitalen Technologien mehr Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit ermöglichen und dadurch auch den Spielraum für ein selbstbestimmtes Arbeiten vergrößern, ist schon länger bekannt. Die IW-Beschäftigtenbefragung 2015 hat erneut bestätigt, dass „Mobiles Arbeiten“ mit mehr Zeitsouveränität im Job einhergeht (Stettes, 2016). Dass dies aber auch bedeutet, dass die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten, die mobil arbeiten, signifikant höher ist als die der Kollegen, die nie mobil arbeiten, ist ein Ergebnis von besonderer Bedeutung, welches als wichtiges Argument für die personalpolitische Ausrichtung der Betriebe genutzt werden kann.

Die oben genannte repräsentative Beschäftigtenbefragung des IW Köln im Herbst 2015 vermittelte einen ersten Eindruck darüber, wie sich die Qualität der Arbeit in einem digitalisierten Arbeitsumfeld entwickeln könnte. In der Erhebung gaben die 2.500 befragten Beschäftigten unter anderem an, wie häufig sie mobil mit dem Internet arbeiten und wie zufrieden sie mit ihrem Job sind. Es stellte sich heraus, dass ein Fünftel der Beschäftigten

Arbeitsorte – wo die Beschäftigten wie häufig arbeiten, 2015

Anteil der Beschäftigten danach, wie oft sie in den vergangenen zwölf Monaten im Rahmen ihres Berufs an jedem dieser Orte gearbeitet haben, 2015, in Prozent



Quelle: Hammermann/Stettes, 2017



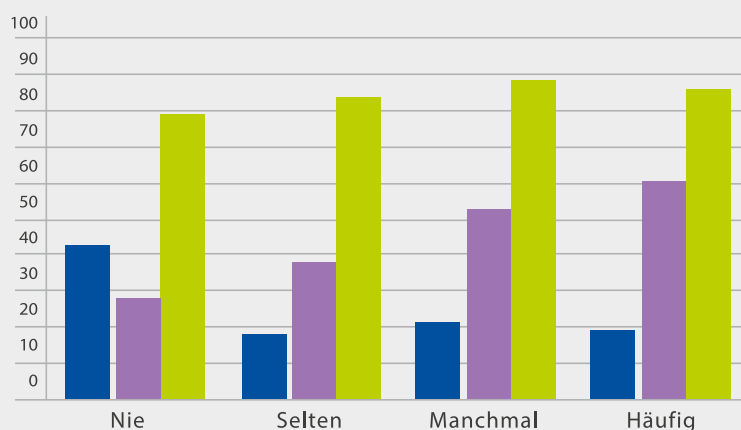
Verbreitung von „Mobilem Arbeiten“ – Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten, 2015

Anteil der Beschäftigten in Prozent nach Häufigkeit des „Mobilen Arbeitens“ mit dem Internet

■ Anteil der Beschäftigten insgesamt

■ darunter: Anteil der Beschäftigten mit (eher) großen Mitgestaltungsmöglichkeiten bei der Festlegung der Lage und Dauer der Arbeitszeiten

■ darunter: Anteil der Beschäftigten die eher zufrieden oder sehr zufrieden mit ihrem Job sind



Quelle: Stettes, 2016

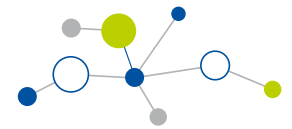
zumindest gelegentlich mobil mit dem Internet arbeitet. 18,6 Prozent der Beschäftigten nutzen sogar häufig Smartphone, Tablet oder Laptop, um unterwegs berufliche Angelegenheiten zu erledigen. Diese beiden Gruppen haben auch signifikant häufiger einen großen Spielraum dabei, die Lage und Dauer der eigenen Arbeitszeit im Rahmen der betrieblichen Anforderungen zu gestalten und ihre Arbeitszufriedenheit ist höher als die Arbeitszufriedenheit derjenigen, die nie mobil arbeiten (siehe Grafik).

Die Studie zeigt mit ihrer empirischen Evidenz, dass sich die Qualität der Arbeit durch die Digitalisierung nicht unbedingt verschlechtert, sondern sogar Chancen bietet, eine höhere Arbeitszufriedenheit durch mobiles Arbeiten zu erreichen: Voraussetzung ist, dass der Kontakt der mobil arbeitenden Beschäftigten zum Team und zum Vorgesetzten in angemessener Form gewahrt bleibt und dass die Vorteile der Zeitsouveränität und der Gestaltungsmöglichkeiten als solche wahrgenommen werden (Stettes, 2016).

Oft fragen sich die Beschäftigten aus bestimmten Branchen, inwiefern mobiles Arbeiten bei ihnen überhaupt möglich sei. Vor allem viele Handwerker sagen, dass in ihrem Bereich mobiles Arbeiten unmöglich sei. Dabei übersehen sie oft, dass die Digitalisierung bei ihnen längst Einzug gehalten hat und sie in der Tat mobil arbeiten. Nehmen wir den Monteur eines Betriebs aus der Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik-Branche. Nach der Wartung einer Gastherme öffnet er sein Tablet und protokolliert die Messergebnisse direkt vor Ort. Zudem kann er die Dokumentation per E-Mail sowohl an den Kunden als auch an sein Büro senden. Zusätzlich bestellt er auch notwendige Ersatzteile, die ausgetauscht werden müssen, kann dem Kunden dafür sofort Lieferzeiten mitteilen und einen neuen Termin vereinbaren. Die Protokolle, die Dokumentation, die Ersatzteilbestellung und die Terminabstimmung, das sind alles Aufgaben, die er früher vom Büro aus gemacht hätte, schriftlich, telefonisch und mit PC am Schreibtisch. Heute ist all dies mit mobilen Endgeräten möglich.

2. Ergebnisse aus den Innovation Labs

Die erste Runde der Innovation Labs im Rahmen des Projekts familyNET 4.0 befasste sich mit dem Thema „Mobiles Arbeiten“ sowie der Thematik der „Kreativitätsmethoden, Methoden des agilen Arbeitens“ und dem Format des Innovation Labs insgesamt. Die Innovation Labs fanden in allen vier Regierungsbezirken Baden-Württembergs statt.



„Mobiles Arbeiten“

In den Kleingruppen und Plenumsdiskussionen erarbeiteten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine große Bandbreite an Vorteilen/Nutzen und Nachteilen/möglichen Risiken des „Mobilen Arbeitens“:

Vorteile/möglicher Nutzen	Nachteile/mögliche Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeiterbindung (viele Beschäftigte schätzen diese Arbeitsform sehr) ▪ Mitarbeitende fühlen sich wertgeschätzt – ihnen wird vertraut und Selbstmanagement zugetraut ▪ Leichtere Rekrutierung möglich (Bewerber fragen danach) ▪ Fahrzeiten einsparen (auch CO₂ einsparen) ▪ Lebensqualität erhöhen (kein Stau, kein Ärger) ▪ Konzentrierter arbeiten ▪ Höhere Zeitsouveränität oder sogar Zeitautonomie ▪ Förderung der Eigenverantwortung ▪ Höhere Produktivität ▪ Mehr Vertrauen in und zu den Mitarbeitenden („mehr machen lassen – dies zahlt sich meist aus“) ▪ Bessere Vereinbarkeit von Familie, Freizeit, Ehrenamt und Beruf ▪ Stärken der Arbeitgebermarke (Employer Branding) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gefahr, dass Datenschutz und Datensicherheit nicht gewährleistet werden können ▪ Gefahr der Virusinfektion beim Technikkonzept BYOD „Bring your own device“ (Mitarbeiter nutzen private Hardware für dienstliche Belange) – eine Teilnehmerin sagte, dass dies bei ihnen sehr gut funktioniert, ein IT-Leiter riet eher davon ab ▪ Neiddebatte zwischen Mitarbeitern der Verwaltung und Produktion (wer kann, wer darf von zuhause aus arbeiten?) ▪ Führungskräfte stimmen zu, obwohl sie nicht überzeugt sind, dass es funktioniert – belasten anschließend den HR-Bereich mit Anfragen ▪ Führungskräfte scheuen vielfach den arbeitsorganisatorischen Aufwand und einen anderen Führungsstil für mehr Ergebnisorientierung ▪ Nicht jeder ist für „Mobiles Arbeiten“ geeignet: wer über kein gutes Selbstmanagement und Eigenmotivation verfügt, könnte scheitern – solche Einstellungen sind für die Beschäftigten schwierig, aber auch für die Führungskräfte, die dies kommunizieren müssen

Quelle: Zusammenfassung aus den Ergebnissen in allen vier Innovation Labs

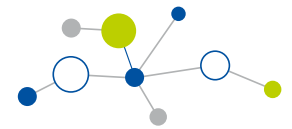
In allen vier Innovation Labs kamen folgende Fragen immer wieder vor, die in einer FAQ-Liste gebündelt wurden:

Welchen Unterschied gibt es zwischen Telearbeit (Homeoffice) und „Mobiler Arbeit“?

Telearbeit – oder auch Homeoffice – bezeichnet das Arbeiten von zu Hause aus. Dieses Modell gibt es schon lange. Dazu haben die Arbeitgeber in den 1990er Jahren ihren Beschäftigten oft einen kompletten Arbeitsplatz mit PC und Büromöbeln im häuslichen Arbeitszimmer eingerichtet und die Kosten dafür übernommen. Meist haben die Beschäftigten das Modell der „alternierenden Telearbeit“ praktiziert, bei dem sie zwischen ihrem häuslichen Arbeitsplatz und dem im Unternehmen gewechselt haben, beispielsweise ein bis zwei Tage zu Hause und drei bis vier Tage im Unternehmen. Heute stellen die Arbeitgeber meist nur noch die Betriebsmittel (Smartphone, Tablet, Notebook) zur Verfügung sowie eine sichere Verbindung (VPN – virtual private network) zum Unternehmensnetzwerk her, und die Beschäftigten können sich von überall einloggen und „mobil arbeiten“. Wesensmerkmal der Telearbeit ist allerdings im Unterschied zum „Mobilen Arbeiten“ der Abschluss einer schriftlichen Vereinbarung zwischen den Beschäftigten und dem Unternehmen, in der die Rahmenbedingungen für das Arbeiten am Telearbeitsplatz explizit beschrieben werden.

Warum schließen Arbeitgeber heutzutage lieber eine Betriebsvereinbarung zu „Mobiler Arbeit“ ab statt zu Telearbeit und Homeoffice?

Das liegt daran, dass bei „Mobiler Arbeit“ weniger Bürokratie anfällt. Für das Homeoffice/die Telearbeit gilt die neue Arbeitsstättenverordnung, denn der Arbeitsplatz zu Hause ist als regulärer Arbeitsplatz anzusehen. Damit besteht unter anderem die Verpflichtung des Arbeitgebers, eine Gefährdungsbeurteilung für diesen Arbeitsplatz vorzunehmen, und zwar einmalig beim Einrichten. Die Verantwortung des Arbeitgebers für den



„Mobiles Arbeiten“

Arbeitsschutz bleibt aber auch auf Dauer erhalten. Bei der „Mobilen Arbeit“ entfällt die Verpflichtung zur Durchführung einer gesonderten Gefährdungsbeurteilung, weil der reguläre Arbeitsplatz weiterhin im Grund im Betrieb verortet ist. Auch bleibt das Thema der „Unverletzlichkeit der Wohnung“, die im Grundgesetz garantiert ist, bei „Mobilem Arbeiten“ außen vor, wohingegen beim Homeoffice die Beschäftigten bereit sein müssen, den Arbeitgeber oder seinen Stellvertreter nach entsprechender Ankündigung in die Privatwohnung zu lassen.

Vergleich der rechtlichen Rahmenbedingungen von Mobilem Arbeiten und Telearbeit

Mobiles Arbeiten	Telearbeit
<ul style="list-style-type: none">▪ Die Arbeitsform des „Mobilen Arbeitens“ (auch als mobile Telearbeit oder „Mobile Office“ bezeichnet) ist bisher nicht legal definiert.▪ Diese Arbeitsform zeichnet sich dadurch aus, dass sie weder an das Büro, noch an den häuslichen Arbeitsplatz gebunden ist.▪ Für „Mobiles Arbeiten“ gilt die Arbeitsstättenverordnung nicht. Hier haben die Beschäftigten eine erhöhte Verantwortung nach § 15 Abs. 1 Arb-SchG, selbst auf die Einhaltung der Arbeits- und Gesundheitsvorschriften zu achten.	<ul style="list-style-type: none">▪ Seit der Novellierung der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) im November 2016 wurde der Begriff der Telearbeit erstmalig legal definiert.▪ Telearbeitsplätze im Sinne des § 2 Abs. 7 ArbStättV sind in die bestehende Arbeitsorganisation des Betriebes eingebunden.▪ Für Telearbeit gilt also die Arbeitsstättenverordnung (z. B. Arbeitgeber muss hier die Gefährdungsbeurteilung durchführen).

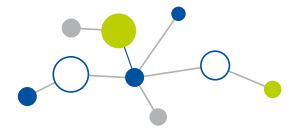
Quelle: eigene Zusammenstellung

Warum ist die Einführung von „Mobilem Arbeiten“ auch für andere arbeitsorganisatorische Prozesse und Strukturen vielfach hilfreich?

Wenn die Betriebe erstmals Erfahrung mit Videokonferenzen ihrer Mobilbeschäftigten durchgeführt haben, stellen sie fest, wie günstig es ist, die digitale Technik grundsätzlich für Besprechungen zu nutzen: Videokonferenzen und/oder Telefonkonferenzen sparen Kosten und Zeit ein – oft ist diese Form der Kommunikation ausreichend und erspart zeit- und kostenaufwändige Dienstreisen – die Wirtschaft könnte nach einer IW-Studie bis zu 8,3 Mrd. Euro durch digitale Kommunikationstechnik wie Videokonferenzen einsparen (Engels, 2018). Gerade in Betrieben mit mehreren Standorten hat das Thema „Mobiles Arbeiten“ in der Vergangenheit auch die Video- und Telefonkonferenztechnik vorangebracht und dadurch viel Zeit und Geld eingespart. Auch für Beschäftigte in Elternzeit bietet die Technik des „Mobilen Arbeitens“ die Möglichkeit, in Kontakt mit dem Betrieb zu bleiben, Veränderungen frühzeitig zu erfahren oder auch an Projekten aus der Ferne mitzuarbeiten.

In den Innovation Labs diskutierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf Basis einer konkreten Betriebsvereinbarung zum „Mobilen Arbeiten“, **welche Regelungen in möglichen Betriebs- oder Dienstvereinbarungen in ihren eigenen Organisationen sinnvoll** sein könnten und fanden große, teilweise widersprüchliche Bandbreiten bei den einzelnen Regelungsaspekten:

- **Lage und Dauer der Arbeitszeit**, die als mobile Arbeit erbracht wird: Regelung nur zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter; alles offen lassen (keine Begrenzung, verbunden mit Vertrauensarbeitszeit); es kann bis zu 100 Prozent der Arbeitszeit mobil gearbeitet werden; je nach Stelle wird genau festgelegt, wie viel Prozent möglich sind; bei jedem Beschäftigten grundsätzlich 20/40 Prozent, in Ausnahmen mehr
- **Voraussetzungen**: doppelte Freiwilligkeit – der Betrieb kann, muss aber nicht „Mobiles Arbeiten“ gewähren, der Beschäftigte kann, muss aber nicht „Mobiles Arbeiten“ praktizieren; der Vorgesetzte muss genehmigen (auf der Basis von „Eignung der Aufgaben und der Person“); Beschäftigte müssen bereits in der Vergangenheit ein gutes Selbstmanagement und eine hohe Zuverlässigkeit bewiesen haben



„Mobiles Arbeiten“

- **Kostenübernahme:** es werden keinerlei Kosten übernommen; nur wenn der Beschäftigte keine Flatrate mit seinem Provider vereinbart hat, werden ihm die Kosten erstattet, die er über Einzelverbindungsanfrage als betriebliche Kosten geltend machen kann, Betriebsmittel werden gestellt (Smartphone, Laptop mit entsprechender Software), in einigen öffentlichen Verwaltungen werden sogar alle Kosten erstattet (selbst für Mobiliar in häuslichen Büros)
- **Erreichbarkeit:** wie bei den Bürozeiten, nach Absprache im Team und/oder mit dem Vorgesetzten, Rückruf nach E-Mail-Anfrage innerhalb von 30/60 Minuten, feste Zeiten gemäß Erreichbarkeitsplan; bei Kundenkontakt ständige Erreichbarkeit ohne störende Hintergrundgeräusche aus dem privaten Umfeld

Zur **Vorbereitung des „Mobilen Arbeitens“ in der eigenen Organisation** führten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer **Interviews mit verschiedenen Personen**. Dazu entwickelte das Projektteam familyNET 4.0 einen Fragenkatalog:

1. Fragen an die Beschäftigten:

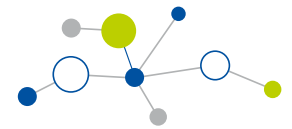
- Würden Sie gern mobil arbeiten?
- Welche Ihrer Aufgaben eignen sich für die „Mobile Arbeit“?
- Für welche Aufgaben müssen Sie am Arbeitsplatz präsent sein?
- Wie viel Prozent Ihrer Arbeitszeit würden Sie gern mobil arbeiten?
- Wie würden Sie die Abwesenheiten im Team organisieren, wenn alle Teammitglieder gelegentlich mobil arbeiten?
- Wie kann Ihr Vorgesetzter prüfen, welche Aufgaben Sie mit welcher Qualität erledigt haben?
- Würden Sie einen Antrag auf „Mobile Arbeit“ stellen, auch wenn Sie vom Arbeitgeber keinerlei Kosten erstattet bekommen, sondern nur die Arbeitsmittel gestellt werden?

2. Fragen an die Führungskräfte:

- Welche Haltung haben Sie grundsätzlich zum Thema „Mobiles Arbeiten“?
- Welche Aufgaben erledigen Mitarbeiter in Ihrem Team, die sich für das „Mobile Arbeiten“ eignen?
- Würden Sie Anträge von Ihren Mitarbeitern befürworten, die gern mobil arbeiten möchten?
- Über welche Kompetenzen müssen Ihre Mitarbeiter verfügen, damit Sie ihnen genehmigen, mobil zu arbeiten?
- Wie viel Zeit könnten/sollten/dürften Ihre Mitarbeiter mobil arbeiten?
- Würden Sie gern eine Obergrenze bei der Zeit festlegen, die für alle gleich ist (z. B. maximal 20 Prozent, also bei einer Vollzeitstelle ein Tag pro Woche), oder würden Sie gern je nach Aufgaben unterschiedliche Zeitkontingente mit Ihren Mitarbeitern vereinbaren?
- Wären Sie grundsätzlich bereit, den erhöhten arbeitsorganisatorischen Aufwand in Kauf zu nehmen (Koordination von gemeinsamen Meetings, Informationsfluss sicherstellen etc.), der bei „Mobiler Arbeit“ entsteht?

3. Fragen an die IT-Betreuer:

- Wie viel Prozent der Beschäftigten haben ein „mobile device“ (Tablet, Smartphone, Laptop, Notebook, Surface), auf dem Sie einen VPN-Zugang installieren könnten (oder bereits installiert haben)?
- Planen Sie beim nächsten Hardware-Wechsel die Umstellung auf mobile Geräte (bei allen Beschäftigten, die es wünschen oder benötigen)?
- Gibt es eine Leitlinie zur Frage „BYOD“ (bring your own device), das heißt: Können die Beschäftigten einen VPN-Zugang zum Firmennetzwerk auf ihren eigenen Hardware-Geräten (z. B. zu Hause) installieren lassen, oder stellt die Firma alle Betriebsmittel, auch für das „Mobile Arbeiten“?
- Hat der IT-Bereich ein Budget, um einen Laptop-Pool mit VPN-Zugang zum Firmennetzwerk anschaffen zu können, damit einige Beschäftigte gelegentlich mobil arbeiten können?



3. Vorgehensmodell für die Einführung – Unternehmensbeispiel

Die Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells oder eines Veränderungsprojekts folgt immer einem ähnlichen Ablaufplan, der von Betrieb zu Betrieb allerdings unterschiedlich – betriebspezifisch – ausgestaltet ist:

Ziel setzen und erwünschte Ergebnisse formulieren

- „Mobiles Arbeiten“ in einem geeigneten Pilotbereich des Unternehmens zu einem bestimmten Datum einführen
- Einjährige Pilotphase durchführen und evaluieren
- Voraussetzungen für Roll-out im ganzen Unternehmen schaffen

Arbeitsgruppe einsetzen, die das Ziel umsetzt (evtl. mit Unterarbeitsgruppen)

- Mitarbeiter ansprechen, die in der Arbeitsgruppe mitarbeiten sollen (s. u. Kommunikation)
- Strategie für eine erfolgreiche Einführung entwickeln (konkreter Projektplan mit Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Terminen und Meilensteinen)
- Argumente für das „Mobile Arbeiten“ aus Sicht des Arbeitgebers und der Beschäftigten entwickeln
- Technische Voraussetzungen schaffen: Hardware/Software kaufen
- Schulungskonzepte für Führungskräfte und Beschäftigte entwickeln (lassen)
- Betriebsvereinbarung/Dienstvereinbarung entwickeln, die zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat/Personalrat verhandelt werden kann

Pilotphase starten

- Informationstermine und Schulungen durchführen
- Auswahlprozess der Führungskräfte begleiten (welche Beschäftigten mit welchen Aufgaben sind geeignet?)
- Regelungen zur „Mobilen Arbeit“ in der Pilotphase vereinbaren (Zusatz zum Arbeitsvertrag: z. B. Behandlung Betriebsmittel, Arbeitszeit, Kosten, Erreichbarkeit)

Pilotphase evaluieren

- Interviewleitfaden für Führungskräfte, Beschäftigte, IT-Abteilung entwickeln: was lief gut/schlecht, was sollte wie geändert werden; Beteiligte Führungskräfte, Beschäftigte und IT-Leiter interviewen
- Kosten der Pilotphase ermitteln und für den Roll-out im ganzen Unternehmen hochrechnen
- Verändertes Konzept für Roll-out vorbereiten
- Sofern die Evaluation zu einem negativen Gesamturteil kommt: Roll-out zurückstellen

Information und Kommunikation mit allen Beteiligten während des Gesamtprozesses pflegen

- Mitglieder der Arbeitsgruppe ansprechen und für Mitarbeit gewinnen (Personalbereich, Führungskräfte, Beschäftigte, Betriebsrat/Personalrat, IT-Abteilung, Datenschutzbeauftragter)
- Strategie mit der Geschäftsführung erörtern und (in veränderter Form) an die Belegschaft kommunizieren
- Meilensteine des Projekts kommunizieren: konstituierende Sitzung der Arbeitsgruppe, Strategie mit Geschäftsführung abgestimmt, Schulungskonzept entwickelt, IT-Konzept verabschiedet
- Multiplikatoren im Unternehmen als Fürsprecher finden

In dem Leitfaden des Bundesfamilienministeriums „Nur das Ergebnis zählt. Leitfaden für „Mobiles Arbeiten“ in Betrieben“ (BMFSFJ, 2016 b) stellen fünf Betriebe ihre Konzepte für „Mobiles Arbeiten“ vor. Personen aus den jeweiligen Geschäftsleitungen, der Qualitätssicherung, dem Personalbereich kommen zu Wort und berichten über Motive, Schwierigkeiten und Erfolgsfaktoren bei der Einführung von „Mobilem Arbeiten“. Beispielsweise nutzt das IT-Unternehmen Innosoft „Mobiles Arbeiten“ als Baustein familienfreundlicher Leistungen für seine 62 Beschäftigten. Das große Unternehmen Datev hat sehr gute Erfahrungen mit „Mobilem Arbeiten“ auch für Beschäftigte in Elternzeit gemacht, die in Teilzeit arbeiten. Datev hat seit 2007 eine Betriebsvereinbarung zu „Mobilem Arbeiten“.



„Mobiles Arbeiten“

Auszüge aus Regelungen (Betriebs- und Dienstvereinbarung) zum „Mobilen Arbeiten“ 2016/2017



Daimler AG, 2016:

Die Eckpunkte der neuen Konzernbetriebsvereinbarung geben allen Beschäftigten der Daimler AG ein grundsätzliches Recht, mobil zu arbeiten, wenn dies mit der jeweiligen Aufgabe vereinbar ist. Führungskräfte und Beschäftigte verständigen sich auf Zeitpunkt, Dauer und Häufigkeit des „Mobilen Arbeitens“. Gesetzliche und tarifliche Arbeitszeitregeln sind von den Beschäftigten einzuhalten. Beim „Mobilen Arbeiten“ gelten die betrieblichen Gleitzeitrahmen sowie alle Schutzmechanismen der Arbeitszeitgesetze etwa für Ruhezeiten und Sonntagsarbeit. Die Erreichbarkeit hat damit klare Grenzen, notwendige Anwesenheiten im Betrieb werden zwischen Führungskräften und Teams abgesprochen. Mobiles Arbeiten außerhalb der örtlichen Gleitzeitrahmen ist stundenweise an Samstagen möglich. Die mobil geleistete Arbeitszeit wird blockweise pro Tag über das Zeitsystem erfasst. Tarifliche Zuschläge werden nur bei Anordnung der Arbeitsleistung zu zuschlagpflichtigen Zeiten durch die Führungskraft gezahlt. Durch die neue Vereinbarung entstehen Kreativ- und Produktivphasen der Beschäftigten sowie verbesserte Arbeitsprozesse, die in Summe einen Mehrwert für das Unternehmen schaffen.

Quelle: <https://media.daimler.com/marsMediaSite/de/instance/ko/Daimler-ermoeglicht-Mitarbeitern-mehr-Freiraum-beim-mobilen-xhtml?oid=13113933>



Deutsche Welle, Dienstvereinbarung „Mobiles Arbeiten“, 2017:

„...Mobiles Arbeiten bedeutet die Möglichkeit, einen Teil der arbeitsvertraglich vereinbarten Tätigkeit außerhalb der Deutschen Welle zu erbringen. Der Umfang darf 60 Prozent der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit nicht überschreiten, d. h. mindestens 40 Prozent müssen am betrieblichen Arbeitsplatz verbracht werden. Für die Ausführung können sowohl dienstliche als auch private Arbeitsmittel genutzt werden, ein Anspruch auf Ausstattung mit dienstlichen Arbeitsmitteln besteht aber nicht.... Die Deutsche Welle will mit dieser Arbeitsform eine lebensphasenorientierte Berufs- und Lebensplanung fördern, die Arbeitsmotivation erhöhen sowie eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Gesundheit ermöglichen....Es besteht eine doppelte Freiwilligkeit, das heißt, die Beschäftigten können weder zur „Mobilen Arbeit“ gezwungen werden, haben aber auch keinen Anspruch darauf.

Quelle: <https://dw.verdi.de/++file++5a14c34956c12f528b19f808/download/Dienstvereinbarung%20%C3%BCber%20mobile%20Arbeit%20in%20der%20Deutschen%20Welle.pdf>



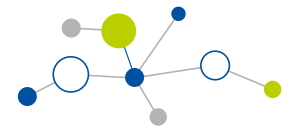
Landeshauptstadt Potsdam: Mobile Arbeitstage (MAT)

Weil bei einer verwaltungsinternen Umfrage mehr als ein Drittel Familie und Beruf als doppelte Belastung empfanden, wurde im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements 2011 das Modellprojekt „Mobile Arbeitstage“ (MAT) entwickelt: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Funktions- und Hierarchieebenen können ein monatliches Kontingent von maximal vier mobilen Arbeitstagen nutzen und Teile ihrer Arbeit von zu Hause erledigen. Den Erfolg des Modells belegt eine weitere Befragung: 78,8 Prozent gaben an, dass die mobilen Arbeitstage die Vereinbarkeit von Beruf und Familie positiv beeinflusst haben.

Quelle: https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Oeffentlicher-Sektor/vereinbarkeit-von-beruf-und-familie-durch-mobile-arbeit-verbessern.pdf?__blob=publicationFile&v=1

Veränderung des Führungsverhaltens

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das „Mobile Arbeiten“ sind die Führungskräfte als sogenannte „Telemanager“. Sie können die Rahmenbedingungen so gestalten, dass „Mobiles Arbeiten“ eine sehr produktive Form der Arbeitsorganisation wird, bei der die Ergebnisse stimmen, aber auch die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten und der Teammitglieder eher steigt als sinkt.



„Mobiles Arbeiten“

Nach einer Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation wirkt sich mobiles Arbeiten positiv auf die Leistungsfähigkeit von Führungskräften aus und verbessert die Kommunikation im Team. Dr. Josephine Hofmann, Abteilungsleiterin am Fraunhofer IAO, Beiratsmitglied im Projekt familyNET 4.0 sowie Mitautorin der Studie „Die flexible Führungskraft“ befragte 2.500 Führungskräfte. Ihre Untersuchung zeigte, dass mobil arbeitende Führungskräfte langfristiger und klarer kommunizieren müssen, erstaunlicherweise aber besser ansprechbar sind als vor Ort im Büro (BMFSFJ 2016 b, 36).

Führungskräfte in der digitalen Arbeitswelt müssen nicht nur starke Kommunikatoren und Organisationstalente sein. Die digitale Transformation wirkt sich auch auf die Zusammenarbeit von Teams, auf die Kommunikation zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern sowie auf die Steuerung von Organisationen aus. Im Hinblick auf „Mobiles Arbeiten“ können Führungskräfte nicht mehr mit dem vielfach noch praktizierten Anweisungsprinzip zurechtkommen, denn dann hätten die Beschäftigten wenig Handlungs- und Gestaltungsspielraum und würden keine Verantwortung übernehmen. Stattdessen kommt den Führungskräften in der digitalen Arbeitswelt immer mehr die Aufgabe zu, die Rahmenbedingungen so zu entwickeln, dass ihre Teammitglieder optimal ihre Potenziale zum Wohl der Firma und gemäß ihrer Aufgaben entfalten können. Sie schaffen den Beschäftigten Freiräume, Entscheidungen selbstständig zu treffen und Aufgaben nach eigenen Vorstellungen auszuführen, aber sie bereiten sie auch auf mögliche Rückschläge vor, erkennen und anerkennen ihre Erfolge und geben ihnen Feedback zu den Arbeitsergebnissen. Mit ihrer Vorbildfunktion, ihrer sinnstiftenden Kommunikation und der Wertschätzungskultur schaffen sie es im besten Fall, dass die Beschäftigten sich freiwillig für das Unternehmen engagieren und ihre Leistung einbringen wollen (Flüter-Hoffmann/Lambeck, 2018).

Standards bei der E-Mail-Kommunikation/E-Mail-Netiquette

- Auch wenn die häufige Nutzung von Textnachrichten (sms) dazu geführt hat, dass die Sprache dort verkürzt und vielfach mit einem informellen Ton verschickt wird, so ist bei E-Mails darauf zu achten, dass die **richtige Anrede, korrekte Rechtschreibung, Grammatik und vollständiger Satzbau** verwendet werden.
- Eine **freundliche Anrede** und eine **nette Grußformel** sollten in keiner Nachricht fehlen. Wenn sich die E-Mail-Absender und Adressaten besser kennen, können sie auch informelle Grußformeln wie „freundliche Grüße“ oder „herzliche Grüße“ verwenden.
- **Immer die Betreffzeile nutzen** mit einer klaren Botschaft, sodass der Adressat weiß, worum es geht. Wenn der Absender eine Antwort erwartet, sollte dies mit Termin dort bereits vermerkt sein, beispielsweise „Zusage/Absage bitte bis zum 15.10.2019“. Die Termine müssen realistisch sein. Wer E-Mails in der Ferienzeit versendet, kann nicht mit einer Antwort am Folgetag rechnen, oft noch nicht einmal in der Folgeweche.
- **Cc-Funktion nur sparsam und mit Bedacht wählen:** Einerseits ist die Funktion sehr hilfreich, wenn es bei der E-Mail um eine Information geht, die den Adressaten nur indirekt betrifft, von der er aber wissen sollte. Häufig wird die cc-Funktion aber missbraucht, sei es um den Chef zu beeindrucken, was der Absender alles erledigt hat oder mit wem er welche Art von Korrespondenz pflegt. In vielen Betrieben hat es sich als hilfreich erwiesen, sich projektweise oder abteilungsweise zu verständigen, für welche Art von E-Mails die cc-Funktion hilfreich ist.
- **Auf die Länge der E-Mails achten:** E-Mails dienen dazu, Informationen oder Entscheidungen kurz und kompakt weiterzuleiten oder eine Anfrage auf Wesentliches zu beschränken. Daher sollten E-Mails immer möglichst kurz gehalten sein, maximal ein bis drei Abschnitte. Wenn Zusatzinformationen erforderlich sind, sollten die besser als Anhang mit kurzer Erläuterung mitgeschickt werden.
- **Funktion „Allen antworten“ genau prüfen:** Manchmal wundern sich Empfänger, wie sie in den Adressatenkreis einer bestimmten E-Mail gelangt sind. Daher muss immer genau geprüft werden, an wen welche E-Mail gesendet wird. Auch aus Datenschutzgründen kann nicht einfach die Funktion „Allen antworten“ gewählt werden, weil unter Umständen dadurch Informationen über Geschäftsbeziehungen oder Projektstände an Personen geschickt werden, die das nichts angeht.
- **Blind Copy (bcc) aus Datenschutzgründen immer wichtiger:** Selbst wenn Sie vermeintlich harmlose Weihnachtsgrüße versenden, dürfen Sie nicht Ihren ganzen E-Mail-Verteiler des vergangenen Jahres offen einsetzen, sondern können das nur mit dem Blind-Copy-Verfahren, also die Adressen verdeckt anschreiben (bcc), sodass sie für andere nicht sichtbar sind.



- **Signatur immer mitschicken:** Die Absenderdaten mit Adresse und Telefondurchwahl (Signatur) sind in jeder dienstlichen E-Mail Standard. Dadurch hat der Empfänger auch die Telefonnummer gleich griffbereit, wenn er eine dringende Nachfrage hat und muss sie nicht erst recherchieren.
- **Telefonieren nicht vergessen:** Bei komplizierten oder sehr strittigen Themen ist es oft besser, direkt zu telefonieren, eine Videokonferenz anzuberaumen oder das persönliche Gespräch zu suchen, wenn möglich.

4. Handlungsempfehlungen und Lessons Learned

Seitdem in den 1990er Jahren die ersten Betriebs- und Dienstvereinbarungen zur Telearbeit erschienen sind, haben sich verschiedene Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Umsetzung auch langfristig bewährt, beispielsweise die Frage der Voraussetzungen. Die Beschäftigten sollten sich selbst motivieren und sich selbst Ziele setzen können, selbstständig arbeiten können, ein gewisses technisches Grundverständnis haben und über ein gutes Zeitmanagement verfügen. Führungskräfte, die als „Telemanager“ ihre Beschäftigten zumindest teilweise aus der Ferne führen, müssen bereit sein, einen höheren Koordinationsaufwand zu betreiben und intensiver und langfristiger zu kommunizieren. Beschäftigten sollte idealerweise immer eindeutig klar sein, was die Führungskraft von ihnen erwartet. Auch die doppelte Freiwilligkeit ist ein Prinzip, das bei „Mobilem Arbeiten“ empfehlenswert ist. Weder hat der Beschäftigte einen Anspruch darauf, mobil arbeiten zu können, noch kann er dazu gezwungen werden. Und der Arbeitgeber kann nicht verpflichtet werden, „Mobiles Arbeiten“ anzubieten, aber er kann auch niemanden dazu zwingen, mobil zu arbeiten (Flüter-Hoffmann/Kowitz, 2002).

Immer mehr Betriebe nutzen das Angebot des „Mobilen Arbeitens“ auch, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Sie stellen im Hinblick auf Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterrekrutierung vor allem die finanziellen Aspekte der eingesparten Fahrzeit und der reduzierten Fahrtkosten in den Vordergrund, aber auch die motivationalen Aspekte der Zeitsouveränität und der Gestaltungsmöglichkeiten sowie der Kontakthalteprogramme während der Elternzeit durch die digitale Anbindung an das Unternehmen. Einige Unternehmen werben sogar damit, wie groß ihr Beitrag an der reduzierten CO₂-Emission durch verringerte Pendlerfahrten mit dem Auto ist. Für viele (potenzielle) Beschäftigte ist dies ein Aspekt der Arbeitgeberattraktivität, wenn sie sich mit ihrer Firma identifizieren wollen (Flüter-Hoffmann/Schat, 2012).

Zusammengefasst sind die wichtigsten Handlungsempfehlungen auf operativer Ebene:

Führungskräfte	Beschäftigte
Vertrauen schenken und „loslassen können“	Vertrauen erwidern und Verantwortung übernehmen
Klare Ziele vereinbaren, Erwartungen klären	Ziele/Erwartungen verstehen, verhandeln, akzeptieren
Eindeutig und langfristig kommunizieren	Bei Unklarheiten frühzeitig nachfragen und klären
Fragen der Erreichbarkeit detailliert erörtern	Wünsche zur Erreichbarkeit äußern und verhandeln
Gestaltungsspielraum zur Potenzialentfaltung schaffen	Freiräume nutzen, nicht ausnutzen
Rahmen für erfolgreiche Arbeit schaffen	Verbesserungsvorschläge für Rahmen unterbreiten
Aufgaben mit Gesamtverantwortung delegieren	Aufgaben selbstständig bearbeiten
Termine besprechen, realistische Termine vereinbaren	Termine halten, Terminverzögerung frühzeitig melden
Unterstützung anbieten	Hilfe bei Bedarf annehmen wollen und können

Quelle: eigene Zusammenstellung



Literatur und kostenlose Downloads

„Mobiles Arbeiten“



Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), 2017, Digitale Vereinbarkeit. Homeoffice und mobiles Arbeiten – eine Toolbox für Unternehmen und Beschäftigte mit Familienaufgaben, Berlin

<https://www.bmfsfj.de/blob/118752/909122f-7ce343f454f3ff5c37e482a5c/digitale-vereinbarkeit-home-office-und-mobiles-arbeiten-eine-toolbox-fuer-unternehmen-und-beschaefigte-mit-familienaufgaben-data.pdf>, zugegriffen am 30.11.2018

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), 2016a, Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Expertise der Roland Berger GmbH im Rahmen des Unternehmensprogramms Erfolgsfaktor Familie, Berlin
<https://www.bmfsfj.de/blob/jump/108986/digitalisierung-chancen-und-herausforderungen-data.pdf>, zugegriffen am 25.10.2018

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), 2016b, Leitfaden für mobiles Arbeiten in Betrieben. Erfolgsfaktor Familie, Berlin
https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Netzwerken/8_Wissensplattform/PDFs/Leitfaden_mobiles_Arbeiten.pdf, zugegriffen am 30.11.2018

Engels, Barbara, 2018, Online-Meeting statt Dienstreise: Unternehmen könnten 8,3 Mrd. Euro sparen, IW-Kurzbericht 7/2018, Köln
https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2017/376105/IW-Kurzbericht_7_2018_Digitale_Transformation.pdf, zugegriffen am 22.11.2018

Flüter-Hoffmann, Christiane/Kowitz, Rolf, 2002, Erfolgreiche Einführung von Telearbeit – Beratungshilfen für Unternehmen, hrsg. vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Kölner Texte & Thesen Nr. 60, Köln

Flüter-Hoffmann, Christiane/Lambeck, Michael, 2018, Führung 4.0. – Konzepte neuer Führung in digital operierenden Organisationen, Handbuch der Aus- und Weiterbildung, hrsg. von Jobst R. Hagedorn und Carsten Kreklau, Köln
295. Loseblattwerk, Erg.-Lfg., März 2018, Fundstelle 4545

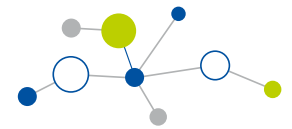
Flüter-Hoffmann, Christiane/Schat, Hans-Dieter, 2012, Telearbeit. Neue Erkenntnisse zu einem bewährten Konzept. ASUprotect – Das Magazin für Arbeitsschutzmanagement, 10. Jg., Heft 1, 2012, S. 16-19
https://www.asu-arbeitsmedizin.com/gentner.dll/asuprotect-2012-01_MzU3MjQy.PDF, zugegriffen am 22.11.2018

Grunau, Philipp/Ruf, Kevin/Steffes, Susanne/Wolter, Stefanie, 2019, Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken. Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten. IAB-Kurzbericht 11/2019, Nürnberg
<http://doku.iab.de/kurzber/2019/kb1119.pdf>, zugegriffen am 12.09.2019

Hammermann, Andrea/Stettes, Oliver, 2017, Mobiles Arbeiten in Deutschland und Europa – Eine Auswertung auf Basis des European Working Conditions Survey 2015; IW-Trends 3/2017, S. 3-22
https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2017/356407/IW-Trends_3_2017_Mobiles_Arbeiten.pdf, zugegriffen am 30.11.2018

Stettes, Oliver, 2016, Gute Arbeit: Höhere Arbeitszufriedenheit durch mobiles Arbeiten, IW-Kurzbericht 76/2016, Köln
https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2016/313711/IW-Kurzbericht_76_2016_Gute_Arbeit.pdf, zugegriffen am 30.11.2018

Stettes, Oliver, 2018, Mobiles Arbeiten und Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Kann das jeder? Will das jeder? IW-Kurzbericht 64/2018
<https://www.iwkoeln.de/studien/iw-kurzberichte/beitrag/oliver-stettes-mobiles-arbeiten-und-vereinbarkeit-von-familie-und-beruf-400637.html>, zugegriffen am 30.11.2018



Zusammenfassung

„Mobiles Arbeiten“



„Mobiles Arbeiten“ umfasst alle beruflichen Tätigkeiten außerhalb des Betriebs, sei es während einer Dienstreise, beim Kunden, in einem angemieteten Arbeitsbüro oder im häuslichen „Homeoffice“.

Nach dem „Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019“ bieten 43 Prozent aller Unternehmen ihren Beschäftigten an, mobil zu arbeiten. Telearbeit hingegen bieten nur 22 Prozent an. Beide Formen müssen unterschieden werden, weil seit der Novellierung der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) im November 2016 der Begriff der Telearbeit erstmals legal definiert wurde, „Mobiles Arbeiten“ aber nicht. Telearbeitsplätze im Sinne des § 2 Abs. 7 ArbStättV sind in die bestehende Arbeitsorganisation des Betriebes eingebunden. Für Telearbeit gilt also die Arbeitsstättenverordnung. Beispielsweise muss der Arbeitgeber hier eine Gefährdungsbeurteilung durchführen. Und er muss mit jedem Telebeschäftigten eine Zusatzvereinbarung über die Bedingungen der Telearbeit festlegen.

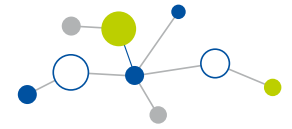
In den Innovation Labs erarbeiteten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Vorteile und Nutzen sowie Nachteile und Risiken der „Mobilen Arbeit“ – jeweils aus der Sicht der Beschäftigten und des Arbeitgebers. Unter anderem nannten sie die höhere Arbeitgeberattraktivität mit den positiven Auswirkungen auf leichtere und bessere Rekrutierung und Mitarbeiterbindung sowie die höhere Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten durch Zeitsouveränität und geringeren Vereinbarkeitsstress. Als Nachteile und mögliche Risiken nannten sie unter anderem die Gefahr, dass außerhalb des Betriebs der Datenschutz und die Datensicherheit nicht gewährleistet sein könnten und dass eine Neiddebatte zwischen Beschäftigten aus der Verwaltung und der Produktion entstehen könnte.

Führungskräfte als „Telemanager“ sollten nicht nur starke Kommunikatoren und Organisationstalente sein. Sie schaffen Rahmenbedingungen für ihre Teams, die es allen Beschäftigten ermöglichen, ihre Potenziale zum Nutzen des Teams, der Abteilung und der ganzen Firma einzubringen. Mit ihrer Vorbildfunktion, ihrer sinnstiftenden Kommunikation und der Wertschätzungskultur schaffen sie es im besten Fall, dass die Beschäftigten sich freiwillig für das Unternehmen engagieren und ihre Leistung einbringen wollen.

Für ein gut gelingendes „Mobiles Arbeiten“ entwickelten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in den Innovation Labs Handlungsempfehlungen für die Führungskräfte und für die Beschäftigten. Den Führungskräften empfahlen sie unter anderem, ihren Teammitgliedern Vertrauen zu schenken, ihnen etwas zuzutrauen und die Kontrolle loslassen zu können. Sie sollten klare Ziele vereinbaren und ihre Erwartungen eindeutig formulieren. Fragen der Erreichbarkeit sollten eindeutig geklärt und Unterstützungsangebote selbstverständlich sein. Den Beschäftigten empfahlen sie unter anderem, das Vertrauen ihrer Führungskräfte zu erwidern und Verantwortung für eine gelingende „Mobile Arbeit“ zu übernehmen. Bei Unklarheiten sollen sie frühzeitig nachfragen und strittige Situationen klären. Ihre Freiräume sollten sie nutzen, aber nicht ausnutzen, um das Vertrauen nicht zu verspielen.

Thema 2

„Führung 4.0 und virtuelle Teams“



1. Inhaltliche Einführung

Die digitale Transformation bringt tiefgreifende Veränderungen von Geschäftsmodellen und innerbetrieblichen Prozessen mit sich. Sie wirkt sich auf die Zusammenarbeit von Teams, auf die Kommunikation zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern sowie auf die Steuerung von Organisationen aus. Daher stellen in vielen aktuellen Diskussionen manche Experten immer wieder die Fragen:

- Werden künftige Chefs ihre Teams und Mitarbeiter überhaupt noch führen?
- Oder schafft sich die Führung in agil arbeitenden, sich selbst steuernden Teams selbst ab – und Teams führen sich künftig selbst?

Ihre Diskussionspartner fragen dann zurück, wie es den Mitarbeitern ohne Führungskraft gelingen könne, ihre Stärken zu identifizieren, ein Feedback zu ihrer Leistung zu erhalten und zu verstehen, wie sie bestmöglich zum Erfolg des Unternehmens beitragen und ihre Leistungsfähigkeit entsprechend entwickeln können. Die VUCA-Welt (volatility-Unbeständigkeit; uncertainty-Unsicherheit; complexity-Komplexität und ambiguity-Mehrdeutigkeit) ist eine große Herausforderung für die Unternehmen im Allgemeinen und die Führungskräfte im Besonderen (Flüter-Hoffmann/Lambeck, 2018). Das Thema Führung 4.0 und virtuelle Teams ist in der Wirtschaft höchst aktuell.

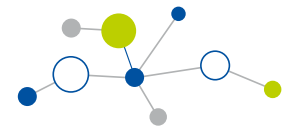
Eine Expertengruppe, die im Auftrag der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) einen Leitfaden zum Thema „Führen im digitalisierten Unternehmen“ entwickelt hat, beschreibt die Führungskräfte im digitalen Zeitalter als „Ideengeber, Vermittler, Ermöglicher und Coach zugleich“ (DGFP-Leitfaden 2016). Es sei erforderlich, entsprechend dem veränderten Rollenbild auch andere Kompetenzen bei den Führungskräften zu entwickeln, beispielsweise Eigenverantwortlichkeit, Kommunikationsfähigkeit, Vernetzungskompetenz und Agilität. Die Experten analysierten vier zentrale Aspekte, an denen sich die veränderten Führungsaufgaben deutlich abzeichnen:

1. Führen im digitalen Transformationsprozess
2. Führen von digitaler Diversität
3. Führen von virtuellen Teams
4. Führen im komplexen und agilen Projektumfeld

Im digitalisierten Unternehmen der neuen Arbeitswelt benötigen die Beschäftigten mehr Handlungsspielraum. Sie werden deutlich autonomer agieren können. Gerade deshalb werden künftige Führungskräfte viel stärker als heute zum Vorbild werden, den digitalen Transformationsprozess erklären und mitgestalten, als Rahmensetzer und Ressourcengeber in agilen Projekten wirken sowie Impulsgeber und Coach für autonom agierende Teams sein und als Moderator divergierender Interessen auftreten (DGFP-Leitfaden, 2016, 43).

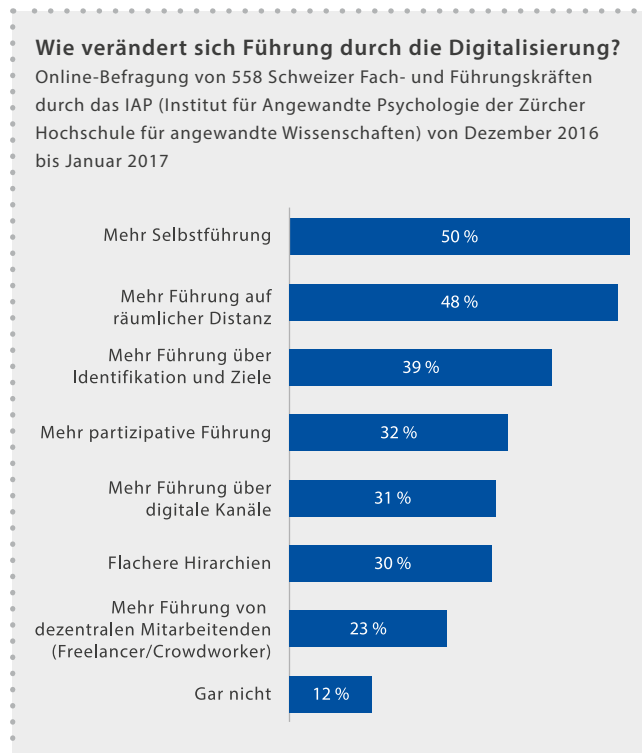
Aktuell aber scheint in deutschen Unternehmen vielfach noch das Anweisungsprinzip zu herrschen, das den Beschäftigten wenig Handlungs- und Gestaltungsspielraum gibt und kaum Delegation von Verantwortung vorsieht. Dies legen zumindest die Ergebnisse der Führungsstudie nahe, in der die Initiative Zukunftsfähige Führung (izf) Führungskräfte im Jahr 2016 repräsentativ befragt hatte. Danach erhalten die meisten Nachwuchsführungskräfte kaum Handlungs- und Gestaltungsspielraum, und nur gut jede dritte Nachwuchskraft fühlt sich von ihrem Vorgesetzten in der Umsetzung der eigenen Fähigkeiten und Potenziale begleitet und unterstützt. Jede fünfte Nachwuchskraft hält das Führungsverhalten des eigenen Vorgesetzten für nicht zukunftsfähig (izf-Führungsstudie, 2016). Welche Führungskompetenzen in Zukunft wichtiger werden, ermittelte die izf-Führungsstudie ebenfalls. Hier wurde am häufigsten genannt: Kommunikationsfähigkeit, fachliche Kompetenzen, Lernbereitschaft und Offenheit, die Teamfähigkeit sowie die interkulturellen Kompetenzen (izf-Führungsstudie 2016, 48).

Das Institut für Angewandte Psychologie der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften hat von Dezember 2016 bis Januar 2017 eine Online-Befragung unter knapp 600 Schweizer Fach- und Führungskräften durchgeführt. Dabei ging es unter anderem um die Frage, wie sich die Digitalisierung auf Führung auswirken wird. Gut die Hälfte der Befragten geht davon aus, dass die Beschäftigten mehr Verantwortung für sich und ihre Arbeitsprozesse übernehmen müssen und sich stärker selbst führen werden. Fast jede zweite Führungskraft



„Führung 4.0 und virtuelle Teams“

rechnet damit, dass mehr Führung über räumliche Distanzen stattfinden wird. Ein knappes Drittel ist davon überzeugt, dass mehr Führung über digitale Kanäle stattfinden wird (siehe Grafik).



Quelle: IAP-Studie 2017; Genner, 17

Führung durch Selbstführung ist ein relativ neuer psychologischer Führungsansatz: Die beiden amerikanischen Forscher Charles C. Manz und Henry Sims haben das Konzept im Original als SuperLeadership bezeichnet (Manz/Sims, 1990). Damit wollten sie verdeutlichen, dass ein wesentliches Merkmal dieses Konzepts darin besteht, Führung, Macht und Verantwortung möglichst flächendeckend zu verteilen und Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, selbstständig und eigeninitiativ zu arbeiten. Die Strategie der Selbstführung zielt auf die bewusste Kontrolle und Steuerung der eigenen Denkprozesse ab. Manz spricht von einem „Chancen-Denken“ (opportunity thinking), an dem das Menschenbild dieses Ansatzes deutlich wird, einer humanistischen Vorstellung, nach der der Mensch von sich aus nach Selbstverwirklichung, Sinnfindung, Autonomie und Ganzheit strebt.

Gloger und Rösner sehen Selbstführung als ein zentrales Element von agiler Führung (Gloger/Rösner, 2014). Sie definieren agile Führung als Verhalten, das darauf ausgerichtet ist, Orientierung zu geben, Vorbild zu sein, Wertschätzung zu zeigen, Freiwilligkeit bei den Beschäftigten zu erzeugen und so eine Kultur des Gelingens zu entwickeln, sich freiwillig ins Unternehmen einzubringen und dafür wertgeschätzt zu werden. Daher sehen sie das Etablieren von Selbstführung als ein wesentliches Merkmal von „agiler Führung“.

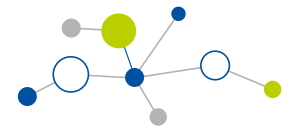
Schwarz Müller et al. haben in ihrer Studie „Digital Work Design – Turning Risks into Chances“ einige zentrale Veränderungen von Führung durch die Digitalisierung ermitteln können (Schwarz Müller et al., 2017). Sie plädieren dafür, dass Führungskräfte lernen, Aufgaben und Entscheidungen zu delegieren, um damit die Eigenverantwortung sowie Autonomie bei ihren Beschäftigten zu fördern. Dafür benötigen sie Vertrauen in die eigenen Teammitglieder und ihre Kompetenzen. Aus ihrer Studie konnten sie ebenfalls ableiten, dass Führung künftig mehr als Coaching und Enabling verstanden wird (siehe Tabelle).

Zentrale Veränderungen von Führung im digitalen Zeitalter (Auswahl)

Befragung von 44 Digitalisierungsexpert(inn)en aus Wirtschaft, Wissenschaft, Verbänden und Politik; Mehrfachnennungen

Veränderungsparameter	Anzahl der Nennungen
Erhöhte Bedeutung beziehungsförderlichen Verhaltens (Coaching, Enabling, Vernetzung)	62
Erhöhte Kompetenzanforderungen (Agilität, Veränderungsmanagement, Führung auf Distanz)	57
Ergebnisorientierte Leistungsbewertung und Performance-Management	22
Zunehmende Technologisierung von Führung (Nutzung digitaler Medien, Big Data)	18

Quelle: Schwarz Müller et al., 2017, 4



„Führung 4.0 und virtuelle Teams“

Führungskräfte bieten ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Unterstützung an, zeigen sich für deren persönliche wie fachliche Entwicklung verantwortlich und stellen sicher, dass sie alle notwendigen Ressourcen zur Verfügung haben, um erfolgreich agieren zu können.

Die Forscherinnen des Instituts für Führung und Personalmanagement (IFPM) der Universität St. Gallen, Heike Bruch und Yvonne Preusser, sehen Transparenz- und Beteiligungsanforderungen an künftige Führungskräfte, eine beschleunigte Taktung von Entscheidungszyklen und wachsende Unvorhersagbarkeit von Ereignissen in einer globalisierten und vernetzten Welt (Bruch/Preusser 2014, 45). Sie betonen vor allem drei wesentliche Rollen der künftigen Führungskräfte:

1. Als Brückenbauer, Mittler und Inspirator gestalten die Führungskräfte den Veränderungsprozess der digitalen Transformation und achten darauf, dass die Chancen gesehen und genutzt werden. Als Brückenbauer im Wettbewerb bauen die Führungskräfte Barrieren ab und schaffen Freiräume: Unternehmen mit hohem austauschorientierten Führungsklima bestärken Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem Handeln, sind offener für neue Ideen und Vorschläge. Strukturen und Prozesse sind weniger formalisiert. Sie sind deutlich agiler, flexibler und ideenreicher und innovativer.
2. Als Mittler und Enabler für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern die Führungskräfte Offenheit und Kooperation: Unternehmen mit hohem „Empowerment-Führungsklima“ fördern Gestaltungsräume und regen zur Zusammenarbeit an. Sie haben eine deutlich höhere Mitarbeiterbindung, stärkere emotionale Verbundenheit und Vertrauen.
3. Als Inspirator schließlich können Führungskräfte Engagement initiieren – ihre Begeisterung steckt an: Unternehmen mit starker inspirierender Führung sind erfolgreicher darin, ihre Beschäftigten für die Unternehmensstrategie zu begeistern und für eine Kundenorientierung zu gewinnen.

2. Ergebnisse aus den Innovation Labs

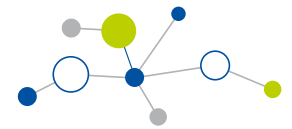
Die zweite Runde der Innovation Labs im Rahmen des Projekts familyNET 4.0 befasste sich mit dem Thema „Führung 4.0 und virtuelle Teams“. Als Kreativitätsmethode setzten die Moderatoren die Methode „LEGO® SERIOUS PLAY®“ (LSP) ein. Dies ist ein moderierter Denk-, Kommunikations- und Problemlösungsprozess, der geeignet ist, um mit Kleingruppen oder größeren Teams Ideen zu entwickeln oder Lösungen für ein Problem zu finden. LSP wurde 1996 von Kjeld Kirk Kristiansen, Enkel des Firmengründers und Firmenchef von LEGO von 1979 bis 2004, gemeinsam mit den Hochschullehrern Bart Victor und Johan Roos von der Schweizer Business School IMD entwickelt. Zu Beginn ging es darum, einen innovativen Weg zu finden, komplexe Probleme zu analysieren, die keine offensichtliche Lösung zeigten. Getestet wurde die Methode anfangs bei Google, eBay oder auch der NASA. Inzwischen ist sie recht weit verbreitet (James, 2013). Die Innovation Labs fanden in allen vier Regierungsbezirken Baden-Württembergs statt.

Mit der ersten Aufwärmübung mit LSP tasteten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an die Methode des LSP heran und sammelten erste Erfahrungen. Die Arbeitsanweisung lautete: „Bauen Sie mit einer Auswahl von exakt denselben LEGO-Bausteinen eine Brücke.“ Die Vorgaben waren lediglich, dass die Brücke stabil sein und eine Hand darunter passen sollte. Jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer stellte den Gruppenmitgliedern sein eigenes Brückenmodell vor, was an der jeweiligen Brücke besonders ist und welcher Legosteine welche Funktion hat. Erkenntnis: Trotz der gleichen Voraussetzungen und der gleichen Materialien sieht jedes Modell anders aus.

Anschließend veränderten alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Modelle mit der Fragestellung: „Was hat diese Brücke mit guter Führung zu tun? Welche Analogien oder Unterschiede gibt es?“

Beispiele Brücken und Führung 4.0 – Innovation Labs

– DIE FOTOS AN DIESER STELLE FINDEN SIE IM BASISLEITFADEN –



Erkenntniszusammenführung

– DIE FOTOS AN DIESER STELLE FINDEN SIE IM BASISLEITFADEN –

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Innovation Labs haben die unterschiedlichen Rollen der künftigen Führungskräfte entwickelt:

Führungskräfte als Coach, als Förderer, als Personalentwickler, als Kommunikator, als Vorbild, als Visionär.

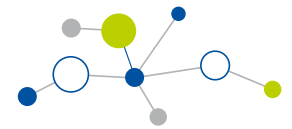
Sie rechnen damit, dass sich die Hierarchien in den Unternehmen abflachen werden, sei es, dass es grundsätzlich weniger Hierarchieebenen geben oder dass die Projektarbeit stärker in einer Matrix-Struktur erfolgen wird. Sie sehen eine offene Unternehmenskultur als Voraussetzung für Führung 4.0 mit Schwerpunkten darauf, dass es eine neue Fehlerkultur geben wird („Fehler als Chance begreifen und aus Fehlern lernen“), dass sie eine neue Lernkultur für ihre Teams schaffen („mit digitalen Medien in eigenem Tempo überall und jederzeit lernen können“), dass im Unternehmen eine neue Leistungskultur etabliert wird („Beschäftigte so gut einsetzen, dass es eine optimale Kompetenzanpassung – best fit – gibt und so Höchstleistungen erbracht werden können“) und dass es eine neue Führungskultur geben wird, in der die Führungskräfte die Rahmenbedingungen schaffen, damit die Teams erfolgreich sein können (Aufgaben: befähigen, Information als Motivationsfaktor nutzen, Transparenz schaffen, Beschäftigte stärken durch regelmäßiges Feedback in gewünschtem Ausmaß, Sinn an der Arbeit vermitteln, Beitrag zum Unternehmenserfolg verdeutlichen, Orientierung geben, Selbstmanagement der Beschäftigten fördern und Eigenverantwortung steigern).

3. Vorgehensmodell für die Einführung – Unternehmensbeispiel

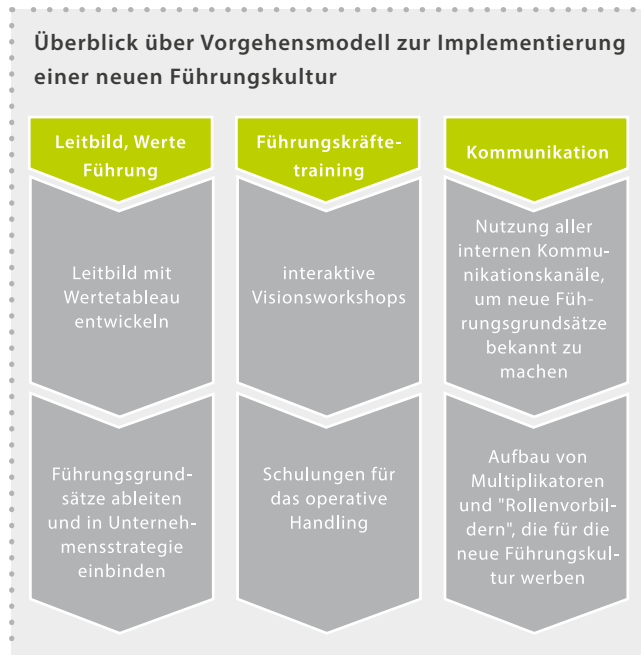
Die Implementierung eines neuen Führungsmodells ist ein längerfristiger Prozess, der in mehreren Phasen und auf verschiedenen Ebenen abläuft. Denn der Wandel der Führungskultur geht einher mit dem Wandel der Unternehmenskultur. Werte wie beispielsweise Offenheit, Transparenz, Respekt, Vernetzung, Ergebnisorientierung oder Flexibilität sollten nicht nur für einige Abteilungen oder gar einzelne Teams gelten, sondern sie sollten für das ganze Unternehmen gelten. Daher ist es wichtig, solche Werte in der Führungsetage zu verankern, damit die Führungskräfte diese und das entsprechende Verhalten als Vorbilder für alle Beschäftigten vorleben können.

Zunächst erarbeitet ein Team, bestehend aus Mitgliedern von Geschäftsführung, Führungskräften und Mitarbeitern ein neues Leitbild mit Vision (Wo wollen wir in fünf bis zehn Jahren stehen?), Mission (Wer sind wir? Was tun wir? Was dürfen Kunden von uns erwarten? Wie wollen wir gesehen werden?) und ein Wertetableau (Was prägt unser Handeln? Was gibt Orientierung?). Die Leitbildworkshops umfassen einen Blick zurück in die Geschichte des Unternehmens (Zeitstrahl und Analyse der Meilensteine) sowie eine Stärken- und Schwächen-Analyse der Firma heute (mit vorbereiteter SWOT-Tabelle). Daraus leitet die Arbeitsgruppe die Vision des Unternehmens ab, erarbeitet Leitsätze für die Mission und das Wertetableau. Leitbilder anderer Firmen derselben Branche können Inspirationen geben, wie das eigene Leitbild keinesfalls aussehen soll, oder was auf jeden Fall darin enthalten sein sollte (Flüter-Hoffmann et al., 2018, vor allem S. 39 ff. – Entwicklung eines Leitbilds).

Aus dem Leitbild mit seinen Werten kann die Arbeitsgruppe das neue Führungsmodell mit seinen Führungsgrundsätzen ableiten: Was soll sich im Vergleich mit der bestehenden Führungskultur ändern, welche Aufgaben haben die Führungskräfte künftig, welche Rollen nehmen sie ein, welche Kompetenzen müssen sie mitbringen oder erwerben? Sobald die Arbeitsgruppe das neue Modell mit seinen Grundsätzen erarbeitet hat, kann die Führungsinfrastruktur angepasst werden, dann beginnen Schulungen und die innerbetriebliche Kommunikation. Die Umsetzung im Führungsalltag mit den neuen Führungsgrundsätzen und der damit verbundenen Führungskultur sollte spätestens nach einem Jahr von den Beschäftigten bewertet werden.



„Führung 4.0 und virtuelle Teams“



Quelle: eigene Zusammenstellung

Zur Evaluation der neu eingeführten Führungskultur ist das Einholen von Mitarbeiterfeedback wichtig, sei es über die regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen, die im Unternehmen durchgeführt werden, oder sei es über ein Stimmungsbild in Form eines „pulse checks“ (Pulsbefragung). Eine solche Befragung zeichnet sich dadurch aus, dass sie manchmal nur in Form einer einzigen Frage beispielsweise die aktuelle Stimmungslage zu einer betriebspezifischen Veränderung in der Belegschaft ermittelt. Grundsätzlich zeichnen sich solche Pulsbefragungen durch die Kürze aus – dass also maximal ein bis vier Items abgefragt werden. Für ein solches Stimmungsbild in Form eines „pulse checks“ spricht vor allem, dass dieser sehr schnell online mit einer Personalzusatzsoftware durchgeführt werden kann. Die Daten liegen sofort vor, die Ergebnisse des Stimmungsbildes könnten sogar in Echtzeit an die Beschäftigten kommuniziert werden, falls dies vom Unternehmen gewünscht und für sinnvoll erachtet wird.

Unternehmensbeispiele

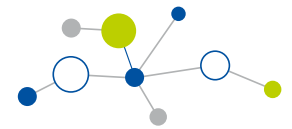


LEGO

Im Jahr 2004 startete die dänische Firma LEGO mit einer umfassenden organisatorischen Transformation, begleitet von einer strategischen Digitalisierungsinitiative (Amsinck et al., 2016). Zwei Professoren – Pernille Kræmmergaard, Professor für Digitalisierung und IT Management an der Universität von Kopenhagen und Aalborg sowie Omar A. El Sawy von der Marshall School of Business an der Universität von Südkalifornien in Los Angeles haben zusammen mit zwei Führungskräften des LEGO-Konzerns eine Fallstudie zu diesem Digitalisierungsprozess in seiner ersten Phase 2004 bis 2014 erstellt. Sie sind davon überzeugt, dass die Erfolgsfaktoren zur Implementierung von „digital leadership“ auch für andere Unternehmen passen und daher hilfreich sein könnten.

Den Grundstein der Firma legte 1932 der Zimmermann Ole Kirk Kristiansen. Inzwischen beschäftigt die LEGO-Gruppe mehr als 15.000 Personen weltweit. Eigentümer ist nach wie vor die Familie Kirk Kristiansen bzw. zu einem Viertel die LEGO-Stiftung (www.lego-foundation.com). Im Rahmen der Digitalisierungsinitiative sollten nicht nur E-Commerce, digitales Marketing oder die Nutzung von sozialen Medien dazu beitragen, die globale Präsenz von LEGO zu verbessern und mehr Innovationen zu befördern. Es ging auch um Führung in einer digitalisierten Organisation. Der Digitalisierungsprozess bezog sich auf das gesamte Unternehmen, seine Prozesse und Strukturen, auf digitale Plattformen sowie die digital arbeitenden Beschäftigten. Eine zentrale Aussage über die wesentlichen Voraussetzungen besagte, dass eine neue Unternehmenskultur notwendig sei, die es den Beschäftigten ermöglichen sollte, zu experimentieren, zu lernen und Dinge zu wiederholen. Es sollte ein attraktiver Arbeitsplatz für die Beschäftigten geschaffen werden, an dem sie mit flexiblen Arbeitszeiten, mit mobilen Arbeitsorten, mit einem hohen Grad an Informationsaustausch und Zugang zu allen technologischen Hilfsmitteln ausgestattet würden.





„Führung 4.0 und virtuelle Teams“

► Führungskräfte sollen ihre Mitarbeiter ermutigen, auch mit Fehlschlägen gut leben zu können. Zum neuen „digitalen Denken“ gehöre das Experimentieren mit und ohne Erfolg. Der Erwerb von Frustrationstoleranz bei gescheiterten Experimenten sei ein wesentlicher Baustein, dass die Beschäftigten das Experiment wiederholen, aus dem Scheitern lernen und den Versuch unter anderen Bedingungen zum Erfolg führen. Wichtig sei auch, dass Führungskräfte eine Kultur der Zusammenarbeit und der Kooperation innerhalb und zwischen einzelnen Teams befördern. Die Teammitglieder sollen sich idealerweise mit ihren Kompetenzen im Hinblick auf die zu lösende Aufgabe ergänzen. So können sie erfahren, dass sie die Aufgabe nur gemeinsam erfolgreich bewältigen werden, weil das Wissen und Können eines einzelnen Teammitglieds für die komplexen Aufgaben nicht ausreichen würde.



Evonik Technology & Infrastructure GmbH, Rheinfelden, Chemie,
1.200 Beschäftigte

Die Evonik T&I GmbH gehört zum weltweit operierenden Evonik-Konzern, der insgesamt 32.000 Beschäftigte mit über 100 Nationalitäten hat. Am badischen Standort Rheinfelden produziert Evonik beispielsweise Komponenten für Isolierschäume für energiesparende Kühlschränke, Kieselsäuren und Organosilane für spritsparende Reifen, kratzfeste Lacke sowie ein Produkt, das Gebäude vor Korrosion, vor Algen-, Moos- und Schimmelbefall schützt.

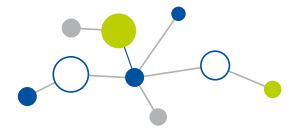
Die Digitalisierung der Geschäftsprozesse findet in verschiedenen Bereichen statt: von der Rechnungsstellung, über die Automatisierung der Anlagen (Digital Twin) bis hin zu Maßnahmen der digitalen Personalentwicklung.

„Die Basis unserer digitalen Maßnahmen bei der Personalentwicklung ist das Bewusstsein, dass wir Mitarbeiter auf ganz unterschiedliche Art und Weise auf die digitale Reise mitnehmen müssen“, so der Standortleiter von Evonik in Rheinfelden, Dr. Olaf Breuer. „Das betrifft sowohl die Digitalisierung von Produktionsprozessen als auch die Schulung von Mitarbeitern in den Anlagen und in der Verwaltung.“

Evonik hat sich dabei für eine Mischung aus verschiedenen Lern-Formaten entschieden: neben den Mitarbeiterschulungen in Vor-Ort-Workshops sind vor allem E-Learning-Formate gefragt. Die neueste Entwicklung ist das sehr vielseitige Videocast-Tool „Lily“. Es bietet Inhalte wie „Kundenorientierung im Team entwickeln“, „Alle Aspekte der internen Kommunikation beherrschen“, „Das Potenzial der Informationstechnik optimal nutzen“ oder „Talente fördern“. Hier können sich Mitarbeiter und Führungskräfte selbstständig während der Arbeitszeit weiterbilden.

Darüber hinaus hat das Servicesegment der Evonik im Jahr 2018 eine Initiative zu Führungs- und Zusammenbaukultur entwickelt und eingeführt. Das Management verfolgt damit folgende Ziele: 1. Arbeiten in Matrix-Strukturen, 2. Förderungen von flexiblen Arbeitsstrukturen, 3. Digitalisierung der Ausbildung in mehreren Phasen, 4. Ein Zehntel der Belegschaft soll bis Ende 2019 in agilen Methoden wie Scrum, Design Thinking oder Kanban geschult sein. Die neue Art des (Zusammen-)Arbeitens wird ergänzt durch die Tools von Microsoft Office 365. So wird bei Evonik beispielsweise inzwischen standortübergreifend und themenbezogen über Microsoft Teams digital gearbeitet. Ein weiteres wichtiges Tool ist das firmeneigene soziale Netzwerk „Connections“, das die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter digital zu beruflichen Themen zusammenbringt. Eingebunden sind all diese Angebote in flexible Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit oder Homeoffice.

„Aus unserer Erfahrung können wir anderen Unternehmen empfehlen, vor Beginn der Digitalisierungsprojekte alle relevanten Bereiche genau zu definieren. Denn nicht alles ist sinnvoll, was möglich ist. Hier muss jede Organisation ihre eigene Strategie entwickeln, die zu den Unternehmenszielen und der Vision passt“, so Standortleiter Olaf Breuer.



Continental AG

Der Manager für Digitale Transformation und Veränderung bei der Continental AG, Harald Schirmer, definiert Leadership im digitalen Zeitalter folgendermaßen: „Leadership im digitalen Zeitalter ist eine zeit- und ortsunabhängige, skalierbare Führung von Netzwerken und eine begleitende Entwicklung der Organisation“ (<https://hrstrategie.blog/2016/12/05/interview-mit-harald-schirmer-zu-digital-leadership-und-social-collaboration-teil-1/>). Der Personalbereich der Continental AG stellte die Führungskräfteentwicklung komplett um und entwickelte ein neues Leadership-Modell (Schirmer, 2016).

Es stellt alt hergebrachte Verhaltensweisen und Werte in Frage. So stehen die neuen Arbeitsansätze oft im Gegensatz zu dem, was im Unternehmen bisher so vertraut war: Kontrolle gegenüber Vertrauen, Hierarchie gegenüber Netzwerk, Regeln gegenüber Handlungsfreiheit und Sicherheit gegenüber Transparenz – in keinem Fall sei beides gleichzeitig möglich.

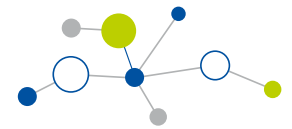
Dazu passte das im Jahr 2016 entwickelte Beteiligungskonzept, mit dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker in die Planungen zur Zukunft der Arbeit einbezogen werden sollten. Das Projekt wurde 2017 „ausgerollt“ und umfasste drei Hauptbereiche für flexiblere Arbeitsbedingungen: Mobiles Arbeiten, Teilzeit, Flexible Arbeitszeit sowie Sabbaticals.

Dabei war es Continental wichtig, diesen Ansatz global umzusetzen – in mindestens 90 Prozent aller 300 Standorte in 50 Ländern. Während dieses Projekts konnten die 90.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über das interne soziale Netzwerk „ConNext“ dem Personalbereich ihr Feedback geben. Laut eigenen Angaben von Continental beteiligen sich wöchentlich rund 40.000 Beschäftigte aktiv am Austausch von Wissen und Informationen sowie am Aufbau und an der Pflege von Wissensdatenbanken. In mehr als 16.000 Communitys, teilweise mit mehreren tausend Mitgliedern, praktiziert Continental die Kultur des virtuellen Zusammenarbeitens und erstellt so unternehmensspezifische Wikis mit einer Abrufquote von bis zu 16 Millionen. Auch die Mitglieder des Vorstands beteiligen sich aktiv in ConNext über eigene Blogs und Statusmeldungen bis hin zum direkten Dialog mit den Mitarbeitern (<https://www.continental-corporation.com/de/nachhaltigkeit/mitarbeiter/connext-63534>).

4. Handlungsempfehlungen und Lessons Learned

Beim Thema Führung 4.0 und Einführung einer neuen Unternehmenskultur benötigen alle Beteiligten einerseits Geduld und Durchhaltevermögen, weil sich die Erfolge erst mittel- bis langfristig einstellen, andererseits eine klare strategische Ausrichtung mit entsprechenden Ressourcen, damit die Ernsthaftigkeit des Vorgehens nie in Zweifel gezogen werden kann. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) haben meist keine personellen Ressourcen, um eine Person als „Veränderungsmanager“ (change agent) zu beauftragen. Dennoch ist das Thema von solch großer Bedeutung, dass zumindest ein Projektmanager mit diesem Projekt beauftragt werden und entsprechende Befugnisse erhalten sollte.

Da die Forschung inzwischen nachweisen konnte, dass sich die mit den Praktiken der Führung 4.0 verbundenen Verhaltensweisen und Konzepte – beispielsweise Empowerment, Selbstführung, agile und ergebnisorientierte Führung – positiv auf die Arbeitszufriedenheit, die Identifikation mit dem Unternehmen und die Arbeitsleistung der Beschäftigten auswirken und gleichzeitig den Unternehmenserfolg verbessern, ist zu erwarten, dass sich mittelfristig immer mehr Unternehmen mit dem Thema Führung 4.0 auseinandersetzen und eigene Konzepte implementieren werden (Flüter-Hoffmann/Lambeck, 2018).



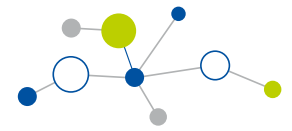
„Führung 4.0 und virtuelle Teams“

Handlungsempfehlungen zum Thema Führung 4.0 allgemein

Grundsätzlich können einige allgemeine Empfehlungen für Betriebe und Beschäftigte gleichermaßen ausgesprochen werden:

- Freiräume schaffen und nutzen, transparent kommunizieren
- Informationen bereitstellen und nutzen, Wissen und Erfahrungen austauschen
- Vernetzung von Mitarbeitern auch über Abteilungsgrenzen hinweg fördern
- Gemeinsames Verständnis für Prozesse und Strukturen herbeiführen
- Zusammenarbeit im Team und über Teamgrenzen hinweg fördern und anerkennen
- Selbstgesteuertes Arbeiten ermöglichen statt Vorgaben machen
- Innovationen fördern, Experimente mit Fehlschlägen zulassen, neue Fehlerkultur aufbauen
- Eigenverantwortung stärken und übernehmen
- Verantwortung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern teilen
- Zwischenziele (gemeinsam) definieren
- Ziele kontrollieren – nicht Anwesenheit oder Arbeitsprozess
- Wertschätzung und Respekt als Werte etablieren
- Sinn der Arbeit verdeutlichen, Beitrag zum Unternehmenserfolg sichtbar machen
- Feedback zu Arbeitsergebnissen geben und einfordern

Quelle: Flüter-Hoffmann/Lambeck, 2018



Literatur und kostenlose Downloads

„Führung 4.0 und virtuelle Teams“



Amsinck, Henrik/Omar A. El Sawy, Omar A./Kræmmergaard, Pernille/Vinther, Anders Lerbech, 2016, Building the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership: The LEGO Experience. In: MIS Quarterly Executive, Jun 2016, Vol. 15 Issue 2, 141-166 http://dinst.dk/UserFiles/Artikler/LEGO_SIM_Digital_Leadership_Paper_-_SIM_WIN.pdf und http://www.misqe.org/ojs2/execsummaries/MISQE_V15I2_ElSawyetal_Web.pdf, zugegriffen am 20.05.2019

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (Hrsg.), 2016, Leitfaden: Führen im digitalisierten Unternehmen. Ergebnisse aus Expertenkreisen im Rahmen eines BMWi-geförderten Forschungsprojekts. DGFP-PRAXISPAPIERE, Leitfaden 03/2016, Frankfurt am Main https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/Praxispapier-201603_Praxispapier_Fuehren-im-digitalisierten-Unternehmen.pdf, zugegriffen am 20.05.2019

Flüter-Hoffmann, Christiane et al., 2018, Resilienzkompass: Zur Stärkung der individuellen und organisationalen Resilienz in Unternehmen, Darmstadt, Düsseldorf, Köln https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2018/Gutachten_Resilienzkompass.pdf, zugegriffen am 20.05.2019

Flüter-Hoffmann, Christiane/Lambeck, Michael, 2018, Führung 4.0. – Konzepte neuer Führung in digital operierenden Organisationen, Handbuch der Aus- und Weiterbildung, hrsg. von Jobst R. Hagedorn und Carsten Kreklau, Köln, 295. Loseblattwerk, Erg.-Lfg., März 2018, Fundstelle 4545

Genner, Sarah, 2017, IAP Studie 2017 – der Mensch in der Arbeitswelt 4.0: Ergebnisse der qualitativen Interviews https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/1861/1/2017_Genner_IAP_Studie_ZHAW.pdf, zugegriffen am 20.05.2019

Gloger, Boris/Rösner, Dieter, 2014, Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements. München

Hammermann, Andrea/Stettes, Oliver, 2017, Stellt die Digitalisierung neue Anforderungen an Führung und Leistungsmanagement?, in: IW-Trends, 44. Jg., Nr. 4, S. 93-111

izf – Initiative Zukunftsfähige Führung, 2016, izf Führungs-Studie 2016, Was macht Führung zukunftsfähig? Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von Führungs- und Nachwuchskräften in Privatwirtschaft und öffentlichem Dienst, Stuttgart <http://www.zukunftsfahigefuehrung.de/wp-content/uploads/2016/01/izf-Allensbach-Studie-c-izf-e.V.-und-Institut-f%C3%BCr-Demoskopie-Allensbach-GmbH.pdf>, zugegriffen am 20.05.2019

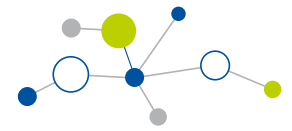
James, Alison, 2013, LEGO® SERIOUS PLAY®: a three-dimensional approach to learning development. In: Journal of Learning Development in Higher Education, Ausgabe 6, Nov. 2013, S. 1-18 <http://seriousplaypro.com/wp-content/uploads/2014/11/208-1112-1-PB.pdf>, zugegriffen am 20.05.2019

Manz, Charles C./Sims, Henry P., 1990, SuperLeadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership. In: Organizational dynamics 19 (4), 18-35 <https://sites.fas.harvard.edu/~soc186/AssignedReadings/Manz-SuperLead.pdf>, zugegriffen am 20.05.2019

Preusser, Ivonne/Bruch, Heike, 2014, Leadership 2.0 – Führung in digitalen Zeiten. In: Mehlich, Patrick/Brandenburg, Torsten/Thielsch, Meinold T. (Hrsg.), Praxis der Wirtschaftspsychologie III. Münster, Westf., S. 25-50

Schirmer, Harald, 2016, Entwicklung von Digitalkompetenzen und Führungskultur im Zeitalter der digitalen (R)Evolution. Darstellung am Beispiel Continental. In: Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy, hrsg. von Thorsten Petry, Freiburg, München, Stuttgart, S. 355-372

Schwarz Müller, Tanja/Brosi, Prisca/Welpel, Isabell M., 2017, Führung 4.0 – Wie die Digitalisierung Führung verändert, in: Hildebrandt, Alexandra/Landhäußer, Werner (Hrsg.), CSR und Digitalwirtschaft, Berlin, Heidelberg, S. 617-628



Zusammenfassung

„Führung 4.0 und virtuelle Teams“



Die digitale Transformation bringt tiefgreifende Veränderungen von Geschäftsmodellen und innerbetrieblichen Prozessen mit sich. Sie wirkt sich auf die Zusammenarbeit von Teams, auf die Kommunikation zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern sowie auf die Steuerung von Organisationen aus. Verschiedene Studien beschreiben die Führungskräfte im digitalen Zeitalter als „Ideegeber, Vermittler, Ermöglicher und Coach zugleich“. Die sogenannte VUCA-Welt (volatility-Unbeständigkeit; uncertainty-Unsicherheit; complexity-Komplexität und ambiguity-Mehrdeutigkeit) macht ein solches neues Führungsverständnis notwendig. Daher ist es erforderlich, entsprechend dem veränderten Rollenbild auch andere Kompetenzen bei den Führungskräften zu entwickeln, beispielsweise Eigenverantwortlichkeit, Kommunikationsfähigkeit, Vernetzungskompetenz und Agilität.

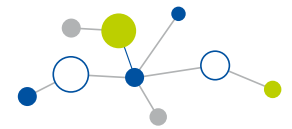
Im digitalisierten Unternehmen der neuen Arbeitswelt benötigen die Beschäftigten mehr Handlungsspielraum. Sie werden deutlich autonomer agieren können. Gerade deshalb werden künftige Führungskräfte viel stärker als heute zum Vorbild werden, den digitalen Transformationsprozess erklären und mitgestalten, als Rahmensetzer und Ressourcengeber in agilen Projekten wirken sowie Impulsgeber und Coach für autonom agierende Teams sein und als Moderator divergierender Interessen auftreten.

In den vier Innovation Labs zum Thema Führung 4.0 und virtuelle Teams setzten die Moderatoren die Kreativitätsmethode „LEGO® SERIOUS PLAY®“ (LSP) ein. Dies ist ein moderierter Denk-, Kommunikations- und Problemlösungsprozess, der geeignet ist, um mit Kleingruppen oder größeren Teams Ideen zu entwickeln oder Lösungen für ein Problem zu finden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Innovation Labs haben die unterschiedlichen Rollen der künftigen Führungskräfte entwickelt: Führungskräfte als Coach, als Förderer, als Personalentwickler, als Kommunikator, als Vorbild, als Visionär. Sie rechnen damit, dass sich die Hierarchien in den Unternehmen abflachen werden, sei es, dass es grundsätzlich weniger Hierarchieebenen geben oder dass die Projektarbeit stärker in einer Matrix-Struktur erfolgen wird. Sie sehen eine offene Unternehmenskultur als Voraussetzung für Führung 4.0 mit Schwerpunkten unter anderem darauf, dass es eine neue Fehlerkultur geben wird („Fehler als Chance begreifen und aus Fehlern lernen“), dass im Unternehmen eine neue Leistungskultur etabliert wird („Beschäftigte so gut einsetzen, dass es eine optimale Kompetenzanpassung – best fit – gibt und so Höchstleistungen erbracht werden können“) und dass es eine neue Führungskultur geben wird, in der die Führungskräfte die Rahmenbedingungen schaffen.

Als Handlungsempfehlungen zum Thema Führung 4.0 einigten sich die Teams der Innovation Labs unter anderem darauf, dass es wichtig sei, Freiräume zu schaffen, zu nutzen und transparent zu kommunizieren. Führungskräfte sollten auch die Zusammenarbeit im Team und über Teamgrenzen hinweg fördern und anerkennen sowie Informationen bereitstellen und dafür sorgen, dass Wissen und Erfahrungen ausgetauscht werden. Schließlich werde es in einer digitalisierten Arbeitswelt unerlässlich sein, selbstgesteuertes Arbeiten zu ermöglichen statt nur Vorgaben zu machen. Auch sollten Führungskräfte Innovationen fördern, dabei Experimente mit Fehlschlägen zulassen und aus diesem Scheitern wiederum lernen. Nicht zuletzt sollten Führungskräfte ihren Teammitgliedern den Sinn der Arbeit verdeutlichen und ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg sichtbar machen.

Thema 3

„Gesundheit in der digitalen Welt“



1. Inhaltliche Einführung

Der Wandel der Arbeitswelt von manuell zu automatisiert und von analog zu digital schafft an vielen Arbeitsplätzen einen Rückgang von körperlicher Belastung, denn das Heben und Tragen schwerer Lasten übernehmen Maschinen oder Roboter. Als befreiend empfinden viele Beschäftigte auch die neuen Möglichkeiten, sich selbst die Arbeit einteilen zu können, mehr Souveränität über die Arbeitszeit zu haben und neue Gestaltungsfreiräume zu gewinnen. Gleichzeitig nimmt an vielen Arbeitsplätzen das Risiko von Bewegungsmangel und Fehlsichtigkeit zu, weil immer mehr Beschäftigte an Computerbildschirmen arbeiten. Gleichzeitig werden viele Aufgaben komplexer, was manche Beschäftigte nicht als positive Herausforderung, sondern eher als Überforderung und psychische Belastung empfinden.

Darüber hinaus wandelt sich zudem in vielen Betrieben die Arbeitsorganisation, Hierarchien und Führungsstile verändern sich – mit solchen Veränderungen kommen manche Beschäftigte sehr gut zurecht, andere empfinden es als Belastung, sich selbst besser organisieren zu müssen, selbst mehr Entscheidungen zu treffen, mehr Verantwortung zu übernehmen und statt einer Work-Life-Balance jetzt eher das Miteinander und Ineinander von Work-Life-Blending zu meistern. Insofern kann die digitale Arbeitswelt körperliche und emotionale Entlastungen, aber auch neue physische und psychische Belastungen mit sich bringen. Daher nimmt die Bedeutung von „gesunder Arbeit“ zu. Die neue Arbeitswelt bringt neue Herausforderungen für das betriebliche Gesundheitsmanagement von Unternehmen mit sich.

Wie sehen die Fakten im Einzelnen aus?

Ein großer Vorteil der Digitalisierung und Automatisierung ist es, dass monotone, körperlich belastende oder sogar gesundheitsschädliche Arbeitsaufgaben von Robotern oder Maschinen übernommen werden können. Dies hat zugleich eine sehr positive Auswirkung auf die Arbeitssicherheit, weil so immer mehr Arbeitsunfälle vermieden werden können.

Denn der Faktor Mensch spielt eine wesentliche Rolle dabei: Fehlverhalten beim Gebrauch von Arbeitsmitteln, bei der Wartung oder Reparatur von Maschinen, durch Abstürzen von Leitern oder hoch gelegenen Arbeitsplätzen. Je mehr solche Arbeiten von Robotern und Maschinen automatisiert erfolgen können, desto geringer ist die Anzahl der tödlichen Arbeitsunfälle: Seit Jahrzehnten sind die Zahlen daher immer weiter rückläufig (siehe Tabelle):

Rückgang tödlicher Arbeitsunfälle von 1960 bis 2017 in den Betrieben in Deutschland

Ursprungsdaten: Unfallversicherungsträger

Jahr	Anzahl der tödlichen Arbeitsunfälle
1960	4.893
1970	4.262
1980	2.597
1990	1.558
2000	1.153
2010	674
2017	564

Auch die Zahl der gemeldeten Arbeitsunfälle je 1.000 Vollzeitarbeitnehmer ist von 2002 bis 2017 um mehr als ein Drittel zurückgegangen (vgl. Tabelle Seite 34). Der technologische Fortschritt trägt ganz wesentlich dazu bei, dass es weniger Arbeitsunfälle gibt, weil vielfach Maschinen gefährliche Aufgaben übernehmen und so die generelle Unfallgefährdung sinkt. Aber auch die Investitionen der Unternehmen in Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung ihrer Beschäftigten zahlen sich aus.

Quelle: Bundesregierung, 2017, *Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit*, S. 257



„Gesundheit in der digitalen Welt“

Entwicklung der Arbeitsunfälle von 2002 bis 2017

Anzahl der gemeldeten Arbeitsunfälle je 1.000 Vollzeitarbeitnehmer in Deutschland

Jahr	Anzahl der gemeldeten Arbeitsunfälle je 1.000 Vollzeitarbeitnehmer in Deutschland
2002	35,6
2007	28,1
2012	24,8
2017	22,5

Quelle: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

33 Millionen der insgesamt 39,5 Millionen erwerbstätigen Internetnutzerinnen und Internetnutzer ab 16 Jahren in Deutschland arbeiteten 2018 mit digitalen Geräten. Zu diesen bei der Arbeit genutzten digitalen Geräten und Maschinen gehören Computer, Laptops, Smartphones, Tablets sowie andere computergesteuerte Geräte oder Maschinen, etwa in Produktions- und Beförderungsanlagen oder Fahrzeugen. Für gut jeden fünften (22 %) der 33 Millionen Erwerbstätigen, die bei

der Arbeit digitale Geräte und Maschinen nutzen, haben sich wesentliche Arbeitsschritte durch die Einführung neuer Software oder computergesteuerter Geräte geändert. Beispielsweise mussten sie die Nutzung neuer Software oder Geräte für die Arbeit erlernen. Immerhin hat sich für einige (20 %) dadurch der Zeitaufwand für wiederkehrende Aufgaben reduziert (Statistisches Bundesamt, 2019).

Nach der Befragung des Dachverbandes der Betriebskrankenkassen (BKK) „Digitalisierung, Arbeit und Gesundheit“, bei der im Juni 2017 insgesamt 3.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte befragt wurden, sagten sieben von zehn Befragten (69,5 %), dass sie häufig oder immer digitale Informations- und Kommunikationstechnik beruflich nutzen. Etwa sechs von zehn (61,4 %) sagten, dass sie nie außerhalb ihres üblichen Arbeitsplatzes arbeiten, weder von unterwegs noch von zuhause aus. Fast drei von zehn Befragten (26,4 %), gaben an, dass sie durch die Digitalisierung Arbeit und Familie oder Freizeit besser miteinander vereinbaren können, und etwa ein Viertel der Befragten (23,2 %) sagte, dass die Arbeit durch die Digitalisierung weniger anstrengend ist.

Zwei Drittel dieser befragten Erwerbstätigen (67,4 %) gaben an, dass sie ihre körperliche Gesundheit durch die Digitalisierung nicht als gefährdet ansehen (siehe Tabelle). Ähnlich hoch waren die Werte bei der Frage nach der psychischen Gesundheit: Hier sagten 62,3 Prozent, dass sie sich nicht stärker belastet fühlen als früher. Aber gut jeder fünfte Befragte (21,3 %) nahm eine größere Belastung der körperlichen Gesundheit durch die Digitalisierung wahr, und knapp 28 Prozent fühlten sich psychisch mehr belastet (Richter et al., 2017).

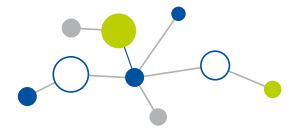
Auswirkungen der Digitalisierung auf die körperliche und psychische Gesundheit

Einschätzungen der Befragten: Wahrgenommene Belastung im Hinblick auf ihre berufliche Situation, in Prozent Befragung von 3.000 Erwerbstätigen, die in einer Betriebskrankenkasse versichert sind, im Juni 2017
 Antworten auf fünfstufiger Antwortskala * „weniger belastet“/„viel weniger belastet“ bzw. ** „mehr belastet“/„viel mehr belastet“

Körperliche Gesundheit		Psychische Gesundheit	
Weniger belastet/entlastet*	11,3	Weniger belastet/entlastet*	10,0
Nicht weniger und nicht mehr belastet	67,4	Nicht weniger und nicht mehr belastet	62,3
Mehr belastet**	21,3	Mehr belastet**	27,8

Quelle: BKK-Dachverband „Digitalisierung, Arbeit und Gesundheit“, Richter et al., 2017

Nach dem Monitor „Digitalisierung am Arbeitsplatz“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, einer repräsentativen Befragung von Betrieben und Beschäftigten 2014 und 2015, nehmen etwa zwei Drittel der Beschäftigten, die mit IuK-Technologie (PC, Laptop, Internet) arbeiten, eine Verdichtung ihrer Arbeit wahr: 65 Prozent dieser Beschäftigten sagten, dass die technologischen Neuerungen dazu geführt haben, dass immer mehr Aufgaben zu erledigen sind. Aber fast ein Drittel (29 %) berichtete auch, dass die Digitalisierung zu einer spürbaren körperlichen Entlastung geführt hat. Und mehr als die Hälfte (56 %) nimmt eine gesteigerte Produktivität bei sich selbst wahr.



Auswirkungen der Digitalisierung

Zusammengefasste Antworten von „stimme voll und ganz zu“ und „stimme überwiegend zu“, in Prozent
Befragung von 771 Personalverantwortlichen in deutschen Betrieben des privaten Sektors mit einer Betriebsgröße ab 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Jahr 2014 sowie 7.109 zufällig ausgewählte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus einem Großteil dieser Betriebe im Jahr 2015

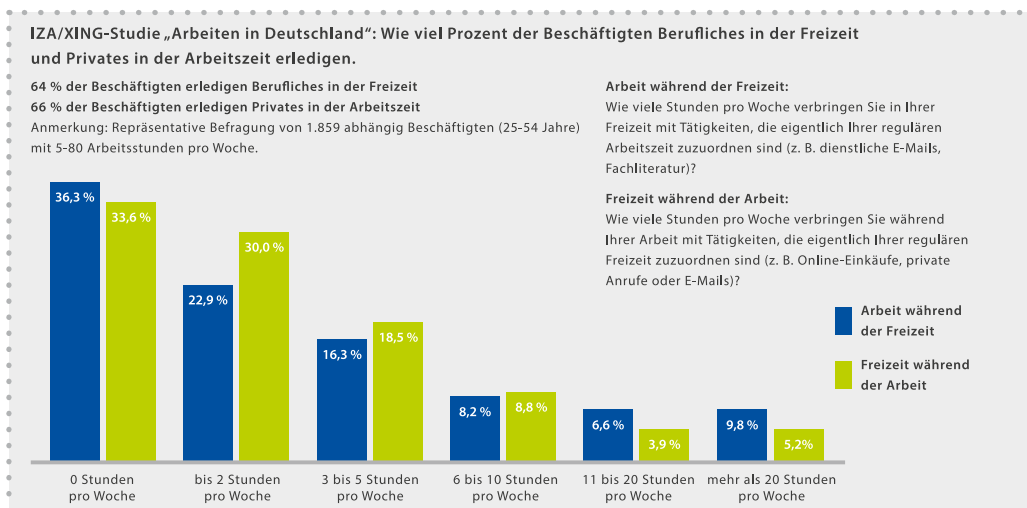
Die technologischen Neuerungen haben dazu geführt, dass immer mehr Aufgaben zu erledigen sind.	65
Die technologischen Neuerungen haben meine Arbeitsleistung merklich erhöht.	56
Die technologischen Neuerungen haben mir mehr Entscheidungsfreiheit gegeben, wie ich meine Arbeit gestalte.	32
Die technologischen Neuerungen haben spürbar zu einer körperlichen Entlastung meiner Arbeit geführt.	29

Quelle: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Die Forschung zu psychischen Belastungen am Arbeitsplatz hat in den letzten Jahren zugenommen. Beispielsweise thematisiert die arbeits- und organisationspsychologische Fachliteratur individuelle Aspekte der mentalen Gesundheit wie Stärke („vigor“) oder Hingabe („dedication“), die einen positiven Einfluss auf arbeitsbezogene Einstellungen wie Arbeitszufriedenheit, gesundheitsbezogene Variablen wie Arbeitsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit („workability“, „employability“) und die Arbeitsmotivation haben. In Zeiten fortschreitender Digitalisierung wird es für die Betriebe immer wichtiger werden, die Eigenverantwortung nicht nur bei der Planung und Abwicklung von Arbeitsaufgaben zu stärken, sondern auch für die eigene Gesundheit. Betriebe achten im Rahmen ihres betrieblichen Gesundheitsmanagements vor allem darauf, das Gesundheitsbewusstsein und die Gesundheitskompetenz ihrer Beschäftigten zu stärken: Dabei steht der Auf- und Ausbau von individueller Resilienz der Beschäftigten und ihrer Führungskräfte im Vordergrund (Flüter-Hoffmann et al., 2018).

Weil aufgrund von Digitalisierung und Flexibilisierung in der heutigen Arbeitswelt die Grenzen von Arbeitszeit und Ruhezeit immer stärker verschwimmen, empfinden manche Beschäftigte dies als Stress. Allerdings muss gleichzeitig berücksichtigt werden, dass nicht nur Berufliches in der Freizeit erledigt wird, sondern auch umgekehrt: Eine aktuelle Studie des Instituts zur Zukunft der Arbeit (IZA) gemeinsam mit dem Karrierenetzwerk XING fand heraus, dass zwei Drittel der Beschäftigten Berufliches in der Freizeit erledigen, aber genauso viele umgekehrt auch während der Arbeitszeit private Aktivitäten durchführen (z. B. private E-Mails lesen und beantworten, private Online-Einkäufe tätigen, private Telefonate führen, private Behördengänge online abwickeln).

Von den knapp 1.900 befragten abhängig Beschäftigten erledigen 64 Prozent Berufliches in der Freizeit und sogar 66 Prozent Privates in der Arbeitszeit. Viele Unternehmen haben dazu inzwischen konkrete Regelungen aufgestellt, die solche Aktivitäten in den Pausen oder vor/nach Arbeitsbeginn zulassen. Nach dieser Studie sind nur bei einem Fünftel der Beschäftigten Arbeit und Privates noch strikt getrennt (siehe Grafik).



Quelle: <https://newsroom.iza.org/de/archive/news/die-grenzen-zwischen-arbeit-und-freizeit-verschwimmen-in-beide-richtungen/>



„Gesundheit in der digitalen Welt“

Vermutlich wird die Bedeutung der Kundeninteraktion über Call Center (per Telefon und/oder E-Mail und/oder Online-Chat) im Zuge von Digitalisierung und zunehmender internationaler Vernetzung weiter zunehmen. Gesundheitsförderliche und gesundheitsabträgliche Aspekte können hier durch die Art des Monitorings durch Vorgesetzte, durch die zeitliche Taktung sowie die Nutzung verschiedener Kommunikationskanäle wirksam werden.

Verschiedene Beschäftigte reagieren auf dieselben Arbeitsbedingungen ganz unterschiedlich, weil sie verschiedene Haltungen, Erfahrungen und Kompetenzen haben: Was der eine als Freiheit wertet, nämlich mobil von überall zu arbeiten, empfindet der andere als Belastung, sei es weil ihm die Routinen des Büros fehlen oder die räumliche Nähe zu inspirierenden Kollegen oder zur motivierenden Führungskraft. Einerseits ist die beschleunigte Kommunikation durch die Informations- und Kommunikationstechnologie für viele Beschäftigte ein Segen, weil sie so schneller an wichtige Informationen kommen, sich einen umfassenden Überblick über die Sachlage in kurzer Zeit aneignen und so schneller und gründlicher eine Entscheidung treffen können. Andererseits können manche Beschäftigten diese Geschwindigkeit nicht gut bewältigen. Sie empfinden ihre Arbeit als „verdichtet“ und haben das Gefühl, die Informationsflut nicht mehr organisieren und Wichtiges nicht mehr von Unwichtigem unterscheiden zu können.

Die Möglichkeit der Beschäftigten, Einfluss auf die Gestaltung ihrer Arbeitsaufgaben zu nehmen, ist vor allem bei der fortschreitenden Digitalisierung von Belang. Dies fördert bei den Beschäftigten die Entwicklung von Kompetenzen, die aufgrund zunehmender Variabilität der Arbeitsbedingungen immer wichtiger werden. Hilfreich sind dabei ausreichende Handlungsspielräume, aber eben auch die Kompetenz, solche Handlungsspielräume zu nutzen, ohne sich überfordert zu fühlen.

Dass Krankenkassen bereits seit dem Jahr 2000 die Unternehmen bei ihrem betrieblichen Gesundheitsmanagement unterstützen dürfen, ist immer noch nicht flächendeckend (vor allem in KMU) bekannt. Dabei brauchen gerade kleinere Unternehmen solche externe Hilfe bei dieser anspruchsvollen Aufgabe. Durch das neue Präventionsgesetz sind die Krankenkassen sogar verpflichtet, mehr Geld in die Betriebliche Gesundheitsförderung zu investieren: Seit 2016 müssen die Kassen jährlich mindestens zwei Euro je Versicherten in Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) investieren. Vorher waren diese Investitionen freiwillig und lagen je nach Kasse zwischen 50 Cent und einem Euro. Wenn also eine Kasse 500.000 Mitglieder hat, muss sie jährlich mindestens eine Million Euro in BGF einbringen.

Mit den Begriffen wie eHealth oder mHealth für digitales oder mobiles Gesundheitsmanagement arbeiten inzwischen schon einige Betriebskrankenkassen und bieten ihren Beschäftigten zahlreiche individualisierbare Präventions- und Fitness-Apps für mehr Bewegung, für mehr Ruhepausen und mehr Überblick über ihre aktuelle gesundheitliche Situation an. Als Erfolgsfaktoren sieht die Siemens-Betriebskrankenkasse beispielsweise, dass

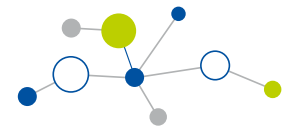
- Online-Plattformen die analogen Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung ergänzen können,
- die Beschäftigten sich ihr eigenes Programm individuell zusammenstellen können, und dass die Beschäftigten stärker befähigt werden, selbst etwas für ihre Gesundheit zu tun,
- die Beschäftigten langfristig bei ihrer gesundheitsförderlichen Verhaltensänderung begleitet werden können,
- Zeitpunkt, Umfang und Schnelligkeit im Umgang mit dem jeweiligen Gesundheitsthema die Beschäftigten selbst bestimmen können.

(Brenner et al., 2017, S. 340).

Die Digitalisierung im Gesundheitsbereich (E-Health) kann für die Beschäftigten und die Patienten insgesamt große Vorteile bringen:

- Vernetzung und Standardisierung der Systeme
- Erleichterter Datenaustausch und gemeinsame Nutzung gesundheitsbezogener Informationen
- Einsatz elektronischer Geräte (wearables), z. B. zur Überwachung von Patienten aus der Ferne
- Einsatz in der Pflege, z. B. Ambient Assisted Living zur Erhöhung der Lebensqualität betroffener Personen und Entlastung des Pflegepersonals

(Pfaff/Zeike 2017).



„Gesundheit in der digitalen Welt“

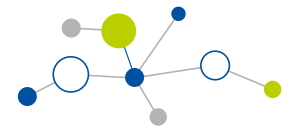
In einem mehrjährigen Projekt zum Thema „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ mit einer Meta-Studie, einer Befragung von 18.224 abhängig Beschäftigten im Jahr 2015 sowie einer Expertenbefragung fand die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) heraus, dass die wesentlichen Gestaltungsfaktoren für „gesunde Arbeitsplätze in der digitalen Arbeitswelt“ folgende vier Bereiche sind:

- Tätigkeitsspielraum,
- Arbeitsintensität,
- Arbeitszeit und
- Führung

(Rothe et al., 2017).

Die Mehrheit der Betriebsräte beklagt allerdings, dass es an der Umsetzung des Arbeits- und Gesundheitsschutzgesetzes wie beispielsweise der Gefährdungsbeurteilung mangle, um den Anforderungen der Arbeitswelt 4.0 gerecht zu werden. Auch gehe die Arbeitsintensivierung in der digitalen Arbeitswelt einher mit Gefährdungen für die Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen. Daher sei eine gute betriebliche Gesundheitsprävention unabdingbar ebenso wie das Vermeiden ungesunder Arbeitsbedingungen, wie Störungen im Betriebsablauf oder körperliche und psychische Belastungen oder Arbeits- und Zeitdruck. In der WSI-Betriebsrätebefragung aus dem Jahr 2016 sprachen sich 58 Prozent der befragten Betriebsräte dafür aus, den Gesundheitsschutz den neuen, digitalen Techniken anzupassen (Ahlers, 2018).

In verschiedenen Studien hat sich herausgestellt, dass die Beanspruchungsindikatoren, die durch die Digitalisierung entstehen, nicht immer eindeutig nur entlasten oder belasten. Je nach Wahrnehmung und Kompetenz können sie bei den Beschäftigten eine unterschiedliche Wirkung haben: Was manche Beschäftigte als entlastend empfinden, ist für andere eine Belastung (vgl. Tabelle Seite 38 mit einer Zusammenstellung).



Überblick über gesundheitlich entlastende und belastende Auswirkungen der Digitalisierung

Kriterien	Eher entlastend (als Ressource positiv wirksam, teilweise sogar zur Abmilderung von Stressoren)	Eher belastend (als Stressor negativ wirksam)	Je nach Wahrnehmung und Kompetenz entlastend oder belastend
Aufgabenbezogene Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> Erweiterter Tätigkeitsspielraum (Handlungs- und Entscheidungsspielraum, Aufgabenvariabilität, Vollständigkeit) Qualifizierung und Unterstützung durch die direkte Führungskraft und Teammitglieder erleichtern den Zugang und die Bewältigung neuer Aufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> Hohe Arbeitsintensität kann zu Ermüdung und Erschöpfung führen und bei unzureichenden Erholungsphasen (Pausen, Ruhezeit, Urlaub) zu Depression Hohe Arbeitsintensität in Verbindung mit nicht abgeschlossenen Aufgaben kann zur sogenannten Ruminaton führen, d. h. der gedanklichen Weiterbeschäftigung mit der Arbeit (nicht abschalten können) Störungen und Unterbrechungen können zu Irritation und Verärgerung oder anderen „Befindensbeeinträchtigungen“ führen (z. B. Erschöpfung, Enttäuschung, Demotivation) Unsicherheit in Bezug auf Datenschutz und Datensicherheit kann Beschäftigte psychisch belasten, weil sie Folgeschäden befürchten, für die sie evtl. haften müssten 	<ul style="list-style-type: none"> Aufgaben werden komplexer (manche Beschäftigten sehen das als interessante Herausforderung, andere als Bürde und Erschwernis)
Physikalisch-technische Arbeitsumgebung	<ul style="list-style-type: none"> Maschinen/Roboter übernehmen schwere körperliche Arbeit sowie Arbeit mit gefährlichen Materialien Digitale Assistenzsysteme (z. B. Datenbrillen in der Logistik) unterstützen die Beschäftigten Elektronische Personalakten entlasten den Personalbereich von bürokratischen Sachbearbeitungsroutinen – sie haben mehr Zeit zum Gestalten statt nur zu verwalten 	<ul style="list-style-type: none"> Sichten, Auswählen und Bewältigen der Informationsflut im Internet (z. B. Wahrheitsgehalt, Seriosität, Bedeutung einschätzen können) Bewältigen der E-Mail-Flut (oft ist Betreff-Zeile nicht als Sortier-Hinweis genutzt – z. B. ob Rückmeldung erwartet – ob Termsache, ob nur Kenntnisnahme etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Die Konzepte künftiger Mensch-Technik-Interaktionen können heute noch nicht abschließend eingeschätzt werden, wie der Einsatz der Technologien so gesundheitsförderlich und entlastend wie möglich gestaltet werden kann
Aspekte der Arbeitszeit- und Arbeitsortgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> Wegfallende (verkürzte) Pendelzeiten durch mehr mobile Arbeit/Homeoffice Planbarkeit von Arbeitszeit und Mitgestaltung der eigenen Arbeitszeiten wirken positiv als Ressource Guter Wechsel von Beanspruchung und Erholung ist eine Ressource 	<ul style="list-style-type: none"> Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit über das Firmen-Smartphone Unvorhergesehene Arbeitszeiten und Arbeitszeiten zu „sozial wertvollen Zeiten“ (z. B. Familienqualitätszeit am frühen Abend) wirken als Stressoren 	<ul style="list-style-type: none"> Arbeiten von zu Hause wird selbstverständlicher – die Arbeit kommt zu mir (per E-Mail), oder ich nehme die Arbeit mit nach Hause (manche Beschäftigten empfinden dies als Erleichterung, weil sie so mehr Zeitsouveränität und Gestaltungsfreiheit gewinnen, andere empfinden die höhere Eigenverantwortung und das Verschwimmen von Berufs- und Privatleben als belastend)
Soziale, sozial-psychologische und organisationale Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> Reduzierung von berufsgebundener Lebenszeit, die für die An- und Abreise zum/vom Arbeitsort benötigt wird (weniger Stress durch Staus oder überfüllte Züge) Aufgaben- und mitarbeiterorientierte Führung mit Unterstützungsangeboten schafft Zielklarheit und erleichtert den Umgang mit neuen Anforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> (Persönlich empfundener) Zwang der Teilnahme an Social-Media-Aktivitäten Nicht mehr abschalten können („always on“, „detachment“) Mögliche Arbeitsplatzunsicherheit, falls Maschinen die Menschen verdrängen Destruktive Führung kann verunsichern und demotivieren 	<ul style="list-style-type: none"> Mehr Verantwortung für die Beschäftigten, weniger Kontrolle durch die Vorgesetzten (manche Beschäftigten empfinden dies als Freiheitsgewinn, andere wiederum als Bürde)



2. Ergebnisse aus den Innovation Labs

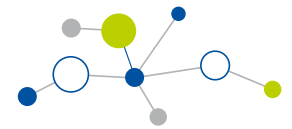
Die Innovation Labs zum Thema „Digitalisierung und Gesundheitsförderung: Aufbau von individueller und organisationaler Resilienz mit Bewältigungsstrategien für Beschäftigte und die Organisation“ fanden in allen vier Regierungsbezirken Baden-Württembergs statt.

Das Institut für betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG) konzipierte und moderierte die vier Innovation Labs. Zwei IFBG-Kolleginnen stellten unter anderem die Studie „#whatsnext – Gesund Arbeiten in der digitalen Arbeitswelt“ vor, die das IFBG zusammen mit der Techniker Krankenkasse und dem Personalmagazin 2017 durchgeführt hatte. Daran beteiligten sich 825 Geschäftsführende, Personalverantwortliche und BGM-Experten aus Unternehmen und dem öffentlichen Dienst. Es stellte sich unter anderem heraus, dass Themen wie Burn-out oder permanente Erreichbarkeit als weniger dringlich angesehen werden als häufig vermutet. Vielmehr erwarteten die Organisationen für die Zukunft eine stärker „salutogenetische Perspektive“, was bedeutet, dass weniger krankheitsvermeidende, sondern ressourcenstärkende Maßnahmen an Bedeutung gewinnen. Beispielsweise lebenslanges Lernen, Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen, Schlaf und Erholung wurden als solche Ressourcen genannt. Die Studienergebnisse zeigten auch, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ein wichtiges Thema bleibt. Maßnahmen zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort sowie Maßnahmen für pflegende Beschäftigte werden aus Sicht der Organisationen an Bedeutung gewinnen. Auch bei den Beschäftigungsformen zeigte die Befragung, dass flexible Modelle wie Lebensarbeitszeitkonten oder Sabbaticals einen höheren Stellenwert erlangen. Sowohl für ihre aktuelle Situation als auch die in fünf Jahren schätzen alle Befragten das Thema „Lebenslanges Lernen“ als das wichtigste Thema der betrieblichen Gesundheitsförderung ein. Den größten Bedeutungszuwachs messen sie den Themen digitale betriebliche Gesundheitsförderung, Gesundheitskommunikation und Kennzahlmanagement bei (Baas, Jens/Krapf, Fabian/Schmidt, Katharina, 2017, „#whatsnext – Gesund Arbeiten in der digitalen Arbeitswelt, Freiburg i. Br., Hamburg).

Aus der Studie leitete das Autorenteam ab, dass die Organisationen mit ihrem zukünftigen betrieblichen Gesundheitsmanagement über Stressprävention und Stärken der individuellen Resilienz ihre Beschäftigten auf die digitale Transformation vorbereiten sollten, sodass sie diese auch meistern können.

Überblick über mögliche Chancen und gesundheitliche Risiken durch die digitale Transformation, erarbeitet durch die Teilnehmenden in den Innovation Labs

Chancen	Risiken
<p>Körperliche und zeitliche Entlastung durch technische Unterstützung, z. B. durch</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ den Einsatz von Robotern ▪ die softwarebasierte, effizientere Personalorganisation 	<p>Erhöhte Unfallgefahr durch die Fokussierung auf das Smartphone</p>
<p>Zeitersparnis durch den geringeren Reiseaufwand, z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Videokonferenzen mit Kolleginnen und Kollegen an anderen Standorten ▪ Skype-Vorstellungsgespräche ▪ Homeoffice ▪ Effizientes Arbeiten auch auf dem Arbeitsweg möglich ▪ Eigenverantwortlichkeit kann motivieren 	<p>Tiefgreifende Veränderungen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ der sozialen Beziehungen (weniger Kommunikation, Unfähigkeit, Konflikte im direkten Miteinander zu lösen) ▪ der Gesellschaft („ich mache nur, was mir Spaß macht“) ▪ kaum noch klare Trennung zwischen Arbeitszeit und Freizeit <p>Mehr Missverständnisse</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ wegen des fehlenden persönlichen Kontakts oder ▪ unbedacht emotionaler Antworten per E-Mail oder Smartphone
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apps für gesundheitsförderliches Verhalten (Apple ist der größte Guru der Welt, vgl. Atmen-App) ▪ Besserer Zugang zu Bewegung durch motivierende Apps ▪ Gesundheit wird durch moderne Möglichkeiten „salonfähig“ ▪ Einfach und kostengünstig soziale Kontakte halten (psychische Gesundheit) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Scheinheiligkeit“: Atmen lernen, aber gleichzeitig Druck machen ▪ Künstliche Intelligenz verleitet dazu, nicht mehr selbst zu denken; Gefahr der Verdummung, seine eigenen Sinne zu nutzen, wird verlernt ▪ Verunsicherung hinsichtlich künftiger Entwicklungen: „digitale Abschiebung“ künftiger Generationen



„Gesundheit in der digitalen Welt“

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none">▪ Sinnvolle (Forschungs-) Projekte werden durch Digitalisierung erst möglich▪ Digitalisierung als Chance, sich besser zu strukturieren	<ul style="list-style-type: none">▪ Druck und Stress durch ständige Erreichbarkeit▪ Gefühl des Kontrollverlusts▪ Erwartungsdruck durch ständige Vergleiche in den sozialen Medien▪ Umgang mit ständigen Unterbrechungen oder Störungen muss gelernt werden▪ Arbeitskomprimierung und Informationsflut▪ Insbesondere ältere Beschäftigte mit mangelnder digitaler Kompetenz geraten unter Druck▪ Verlust „menschlicher Wurzeln“, beispielsweise die Sinneswahrnehmung beim Konsum

Quelle: Zusammengefasste Ergebnisse aus allen vier Innovation Labs zum Thema „Gesundheit in der digitalen Arbeitswelt“

Die Gegenüberstellung von Chancen und Risiken führte die Gruppen dazu, einige Schlussfolgerungen für eine „gesunde Digitalisierung“ zu ziehen:

- Gesunde Digitalisierung erfordert eine kritische Wahrnehmung des eigenen Umgangs mit der Technologie
- Gesunde Digitalisierung erfordert konkrete Absprachen oder ein Regelwerk
- Gesunde Digitalisierung erfordert eine hohe Selbstdisziplin

Zum Abschluss sammelten die Referentinnen auf einer sogenannten „Ideengalerie“ weitere Maßnahmen und Instrumente, die für manche Betriebe hilfreich sein könnten oder sich schon als erfolgreich herausgestellt haben und daher empfohlen werden konnten, beispielsweise „digitale Ruhezeiten einrichten“, „Aufbau individueller Resilienz als reguläres Weiterbildungsangebot“ oder „Erwartungshaltung im Hinblick auf Erreichbarkeit klären“ (siehe Bild).

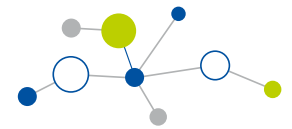
Ideengalerie zur „Gesundheit in der digitalen Arbeitswelt“

– DAS FOTO AN DIESER STELLE FINDEN SIE IM BASISLEITFADEN –

3. Vorgehensmodell für die Einführung – Unternehmensbeispiel

Bei der Einführung einer gesundheitsförderlichen Arbeitskultur ist es von besonderer Bedeutung, dass die Geschäftsführung von vornherein sagt und zeigt (beispielsweise durch Freigabe von personellen und finanziellen Ressourcen), dass dieses Thema für die Organisation von hoher Bedeutung ist. Bestenfalls ist es auch in dem Unternehmensleitbild – falls vorhanden – oder den Leitlinien und Grundsätzen der Firma verankert. Eine Arbeitsgruppe aus den Bereichen Personal, Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement sowie Führungskräfte und Beschäftigte aus verschiedenen Abteilungen sollte ein internes Projektteam bilden, das mit einem professionellen Projektmanagement Ziele setzt, alle Maßnahmen entwickelt, die Umsetzung plant, Änderungen steuert und das Ganze kommuniziert und evaluiert.

Um den Rahmen für eine gesundheitsförderliche Arbeitskultur zu schaffen, sollte das Projektteam insbesondere auf die Faktoren „Tätigkeitsspielraum“, „Arbeitsintensität“, „Arbeitszeit“ und „Führung“ achten. Sinnvoll wäre dabei auch, die Maßnahmen nicht als Einzelmaßnahmen zu verstehen, sondern in ein Gesamtkonzept der Organisationsentwicklung einzubetten, in dem auch das lebenslange Lernen eine wesentliche Rolle spielt. Externe Unterstützung kann das Projektteam von Krankenkassen erhalten, die in den vergangenen Jahren ihre Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung erweitert haben.



„Gesundheit in der digitalen Welt“

Vorgehensmodell zur Implementierung einer gesundheitsförderlichen Arbeitskultur



Quelle: eigene Darstellung

Erfolgsfaktoren beim Aufbau eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements

- Geschäftsleitung oder Vorstand misst dem Gesundheitsmanagement hohe Bedeutung bei – und hat es im Leitbild, in den Führungsgrundsätzen oder anderen Leitlinien der Organisation verankert.
- Geschäftsleitung, Vorstand und Führungskräfte verstehen sich als Vorbilder und Multiplikatoren und richten ihr Verhalten an gesundheitsförderlichen Grundsätzen aus.
- Die Führungskräfte verfügen über Gesundheitskompetenz und wissen, was gesundheitsförderliche Führung bedeutet und wie sie dies umsetzen können.
- Die Beschäftigten werden beim Auf- und Ausbau ihrer Eigenverantwortung und ihres Selbstmanagements unterstützt – Stressprävention und Resilienzstärkung sind wichtige Maßnahmen in der digitalen Arbeitswelt.
- Der Auf- und Ausbau von Resilienz bezieht sich nicht nur auf die individuelle Resilienz der Beschäftigten und Führungskräfte, sondern auch auf die organisationale Resilienz: klare Verantwortlichkeiten mit Stellvertretersystem, eindeutige Arbeitsprozesse, transparente Strukturen.
- Je nach Größe der Organisation steuert ein Gremium – wie zum Beispiel ein BGM-Team oder der Arbeitsschutzausschuss – alle Projekte und Aktivitäten zur Gesundheitsförderung. Die betriebliche Interessenvertretung – Betriebsrat, Personalrat oder alternative Mitarbeitervertretung – sind eingebunden.
- Das Gremium legt bei der Planung des BGM vor allem Wert auf die Gestaltungsmöglichkeiten bei den vier Faktoren „Tätigkeitsspielraum“, „Arbeitsintensität“, „Arbeitszeit“ und „Führung“.
- Fachliches und methodisches Know-how für die Einführung des Gesundheitsmanagements ist intern vorhanden oder kann erworben werden.
- Das Gremium nutzt bei der Entwicklung von Maßnahmen oder Projekten zur Gesundheitsförderung die vier klassischen Phasen von Analyse, Planung, Umsetzung und Evaluation.
- Die Organisation versteht das Betriebliche Gesundheitsmanagement als kontinuierlichen Prozess, nicht als abgeschlossene Einzelmaßnahme und baut es im Rahmen des lebenslangen Lernens und der Organisationsentwicklung immer weiter aus.
- Das verantwortliche Gremium nutzt das Angebot von Krankenkassen, die betriebliche Gesundheitsförderung zu unterstützen.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Ahlers 2017



Unternehmensbeispiel

Betzold Arnulf Betzold GmbH, Ellwangen, Lehrmittel, Kindergartenbedarf, 275 Beschäftigte

Die Betzold GmbH entwickelt und beschafft Lehrmittel und Lernspiele weltweit. Dabei geht es der Firma nicht nur um das didaktische Material selbst, sondern die Lehr- und Lernmaterialien sollen Kinder und Jugendliche faszinieren. Sie sollen in einem Lernumfeld als Wohlfühlatmosphäre Freude am Lernen entwickeln, um so eine gute Grundlage für das lebensbegleitende Lernen bis ins hohe Alter zu legen.

Das Unternehmen hat bereits zahlreiche Geschäftsprozesse digitalisiert. Der Online-Shop, über den das gesamte Sortiment mit über 100.000 Produkten – darunter viele Eigenentwicklungen – verkauft wird, ist das zentrale digitale Geschäftsmodell. Das Unternehmen hat schon früh eine Arbeitswelt 4.0 entwickelt: die Beschäftigten arbeiten in wechselnden Teams mit einer schnellen Selbstorganisation. Sie praktizieren agile Arbeitsmethoden wie Scrum oder digitales Kanban. Das Prozessmanagement erfolgt mit einer detaillierten Prozesslandkarte. Das erhöht die Transparenz der Aufgaben und zeigt immer den aktuellen Status quo eines Projekts. So erreicht das Unternehmen verbesserte Durchlaufzeiten und kann seine Ziele mit minimalem Ressourceneinsatz erreichen.

Um in der digitalen Arbeitswelt gesund, produktiv und motiviert zu bleiben, war es der Firma Betzold von Beginn an wichtig, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein positives Arbeitsgefühl haben. Dazu tragen eine angenehme Arbeitsumgebung, eine optimale Ausstattung der Arbeitsplätze und eine gute Arbeitsatmosphäre bei. Diese entsteht nicht nur durch kostenlose Getränke und frisches Obst. Betzold bietet seinen Beschäftigten unter anderem einen Ruhe- und Fitnessraum, ein Bistro sowie eine betriebseigene Kinderkrippe an: diese Kinderbetreuungseinrichtung direkt im Unternehmen hat die Firma Anfang 2017 gegründet: die Betzold-Bärchen. „Kinder sind unsere Zukunft und liegen uns natürlich besonders am Herzen. Deshalb sollen sie auch bestmöglich betreut und gefördert werden“, so die Personalleiterin Tina Betzold.

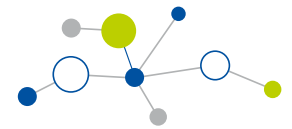
Das betriebliche Gesundheitsmanagement umfasst darüber hinaus auch Kurse zur Entspannung, Yoga und weitere sportliche Aktivitäten als Ausgleich. Es gehört zu den strategischen Unternehmenszielen, zum Gesund-Bleiben der Beschäftigten beizutragen, ihre Resilienz zu stärken und sie so fit zu machen für die Herausforderungen einer digitalen Arbeitswelt. „Unsere Gesundheitsaktivitäten sind Teil der Unternehmensziele, und im Bündnis Gesundheit finden jährliche Gemeinschaftsmaßnahmen statt. Wir sehen an den geringen Fehlzeiten, wie wirksam das Gesamtpaket ist und wie gut wir unsere Ziele erreichen“, so Tina Betzold weiter.

4. Handlungsempfehlungen und Lessons Learned

Eine präventive Gestaltung von Arbeits- und Organisationsprozessen bringt einen großen Nutzen für die Wertschöpfungskette eines Unternehmens. Denn gesunde und motivierte Beschäftigte tragen wesentlich zum erfolgreichen Gelingen des Wertschöpfungsprozesses bei, stärken die Innovation, achten auf Verbesserungen und sorgen für einen ressourcenschonenden Arbeitsprozess, der auch in ihrem eigenen Interesse liegt. Für die Organisation ist ein solches Verhalten der Beschäftigten angesichts des zunehmenden Markt- und Zeitdrucks besonders wichtig.

Daher ist es wichtig, das soziale System einer Organisation und die sozialen Beziehungen, also das Miteinander von Führungskräften und Beschäftigten, so zu gestalten, dass die Beschäftigten mit ihren Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kompetenzen und Emotionen produktiv die Arbeitsprozesse gestalten können.

Beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement sind vor allem Führungskräfte wichtige Multiplikatoren, die über das notwendige Wissen und die entsprechenden Kompetenzen verfügen, ihre Mitarbeiter gesund zu führen. Und – im Idealfall – sind sie zugleich Vorbilder bei der Eigenverantwortung und der Gesundheitskompetenz. Führung sollte mitarbeiter- und gleichzeitig auch aufgabenorientiert ausgerichtet sein. Die direkte Führungskraft stellt eine besondere Ressource dar. Ein von den Beschäftigten als positiv wahrgenommener Austausch



„Gesundheit in der digitalen Welt“

mit der direkten Führungskraft (z. B. Unterstützung durch die Führungskraft, wenn der Beschäftigte diesen Bedarf hat) trägt zum Wohlbefinden und zu psychischer Gesundheit bei.

Modernes Betriebliches Gesundheitsmanagement sollte einen wesentlichen Fokus auf die Eigenverantwortung und Gesundheitskompetenz der Beschäftigten legen und beides stärken. Wenn Beschäftigte ihre Arbeitszeit mitgestalten können, müssen sie über entsprechende Kompetenzen (Selbstregulation, Sozialkompetenz) verfügen, damit diese Gestaltungsfreiheit auch wirklich als Ressource gesundheitsförderlich wirken kann und nicht zu einer Belastung wird. Beschäftigte sollten dementsprechend auch für solch einen Kompetenzerwerb geschult werden, um mögliche negative Auswirkungen zu vermeiden, die durch Überforderung entstehen könnten.

Wesentliche Handlungsempfehlungen sind:

1. Im Unternehmen eine gesundheitsförderliche Arbeitskultur entwickeln, in der Gesundheit ein Wert an sich ist, für den die Beschäftigten selbst Verantwortung übernehmen und dabei unterstützt werden
2. Verankerung von Gesundheit als zentrales Element im Leitbild, in den Führungsgrundsätzen, in der Organisationsentwicklung und allen Maßnahmen des lebenslangen Lernens
3. Einbinden der Führungskräfte als Vorbilder, Multiplikatoren und Unterstützer
4. Bereitstellen von transparenten Informationen und gut strukturierter Kommunikation
5. Vorbereiten der Beschäftigten auf die digitale Transformation über Stressprävention und Resilienzstärkung
6. Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit aller Beschäftigten
7. Systematisches Nutzen von Ressourcen der Teammitglieder zur gegenseitigen Stärkung
8. Einsatz der Beschäftigten nach ihren Kompetenzen – ohne Über- und ohne Unterforderung, aber mit der Perspektive einer Weiterentwicklung



Literatur und kostenlose Downloads

„Gesundheit in der digitalen Welt“



Ahlers, Elke, 2018, Forderungen der Betriebsräte für die Arbeitswelt 4.0. Policy Brief WSI 2/2018, Hrsg. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_pb_20_2018.pdf,
zugegriffen am 17.07.2019

Ahlers, Gudrun, 2017, Strategie statt Einzelaktionen. In: Praxisratgeber. Gesund arbeiten in der Zukunft. Wie Mitarbeiter und Unternehmen im digitalen Wandel gesund bleiben, hrsg. von IFBG, Techniker Krankenkasse und Personalmagazin, Freiburg i. Br., Hamburg, S. 14-16
https://www.ifbg.eu/fileadmin/user_upload/PM_Praxisratgeber0717_Gesamtausgabe.pdf, zugegriffen am 09.09.2019

Baas, Jens/Krapf, Fabian/Schmidt, Katharina, 2017, „#whatsnext – Gesund Arbeiten in der digitalen Arbeitswelt, Freiburg i. Br., Hamburg
<https://www.tk.de/resource/blob/2012962/d64e-b5a912d260d628182f02292ebba1/trendstudie-whats-next-data.pdf>, zugegriffen am 09.09.2019

Bundesministerium für Arbeit und Soziales – BMAS (Hrsg.), 2016, Monitor „Digitalisierung am Arbeitsplatz“ – Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung, Berlin http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a875-monitor-digitalisierung-am-arbeitsplatz.pdf?__blob=publicationFile&v=2, zugegriffen am 17.07.2019

Brenner, Carolin/Gruschka, Petra/Lenz, Thomas, 2017, Erfolgsfaktoren für ein Digitales Betriebliches Gesundheitsmanagement. In: In: BKK-Gesundheitsreport 2017, Digitale Arbeit, digitale Gesundheit. Zahlen, Daten, Fakten, Berlin. Hrsg. Franz Knieps und Holger Pfaff, S. 338-344
https://www.bkk-dachverband.de/fileadmin/publikationen/gesundheitsreport_2017/BKK_Report_2017_gesamt_final.pdf, zugegriffen am 17.07.2019

Bundesregierung, 2017, Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Berichtsjahr 2017, Berlin
https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Meldungen/2018/sicherheit-und-gesundheit-bei-der-arbeit-berichts-jahr-2017.pdf?__blob=publicationFile&v=1, zugegriffen am 17.07.2019

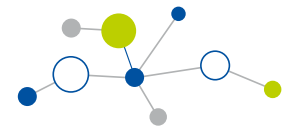
Flüter-Hoffmann, Christiane et al., 2018, Resilienz-Kompass zur Stärkung der individuellen und organisationalen Resilienz in Unternehmen, Institut für angewandte Arbeitswissenschaften, Düsseldorf
https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Analysen/PDF/2018/Analyse_127_Individuelle_Resilienz.pdf, zugegriffen am 17.07.2019

Flüter-Hoffmann, Christiane/Hammermann, Andrea/Stettes, Oliver, 2018, Individuelle und organisationale Resilienz. Theoretische Konzeption und empirische Analyse auf Basis eines kombinierten Beschäftigten-Betriebsdatensatzes, IW-Analysen, Nr. 127, Köln
https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Analysen/PDF/2018/Analyse_127_Individuelle_Resilienz.pdf, zugegriffen am 17.07.2019

Pfaff, Holger/Zeike, Sabrina, 2017, Digitalisierung von Arbeit und Gesundheit. Ein Überblick. In: BKK-Gesundheitsreport 2017, Digitale Arbeit, digitale Gesundheit. Zahlen, Daten, Fakten, Berlin. Hrsg. Franz Knieps und Holger Pfaff, S. 25-31
https://www.bkk-dachverband.de/fileadmin/publikationen/gesundheitsreport_2017/BKK_Report_2017_gesamt_final.pdf, zugegriffen am 17.07.2019

Richter, Matthias/Kliner, Karin/Rennert, Dirk, 2017, Ergebnisse der BKK Umfrage „Digitalisierung, Arbeit und Gesundheit“. In: BKK-Gesundheitsreport 2017, Digitale Arbeit, digitale Gesundheit. Zahlen, Daten, Fakten, Berlin. Hrsg. Franz Knieps und Holger Pfaff, S. 105-124
https://www.bkk-dachverband.de/fileadmin/publikationen/gesundheitsreport_2017/BKK_Report_2017_gesamt_final.pdf, zugegriffen am 17.07.2019

Rothe, Isabel/Adolph, Lars/Beermann, Beate/Schütte, Martin/ Windel, Armin/Grewer, Anne/Lenhardt, Uwe/Michel, Jörg/ Thomson, Birgit/Formazin, Maren, 2017, Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung. Dortmund, Berlin, Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)
https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Psychische-Gesundheit.pdf?__blob=publicationFile, zugegriffen am 17.07.2019



Zusammenfassung

„Gesundheit in der digitalen Welt“



Der Wandel der Arbeitswelt von manuell zu automatisiert und von analog zu digital schafft an vielen Arbeitsplätzen einen Rückgang von körperlicher Belastung, denn das Heben und Tragen schwerer Lasten übernehmen Maschinen oder Roboter. Gleichzeitig nimmt an vielen Arbeitsplätzen das Risiko von Bewegungsmangel und Fehlsichtigkeit zu, weil immer mehr Beschäftigte an Computerbildschirmen arbeiten. Zusätzlich werden viele Aufgaben komplexer, was manche Beschäftigte nicht als positive Herausforderung, sondern eher als Überforderung und psychische Belastung empfinden, weil sie sich selbst besser organisieren und mehr Verantwortung übernehmen müssen. Insofern kann die digitale Arbeitswelt körperliche und emotionale Entlastungen, aber auch neue physische und psychische Belastungen mit sich bringen.

Verschiedene Studien liefern dafür empirische Belege: Beispielsweise gaben in einer Studie des Dachverbands der Betriebskrankenkassen fast drei von zehn Befragten an, dass sie durch die Digitalisierung Arbeit und Familie oder Freizeit besser miteinander vereinbaren können, und etwa ein Viertel der Befragten (23,2 %) sagte, dass die Arbeit durch die Digitalisierung weniger anstrengend ist. Zwei Drittel dieser befragten Erwerbstätigen (67,4 %) gaben an, dass sie ihre körperliche Gesundheit durch die Digitalisierung nicht als gefährdet ansehen, und ähnlich viele (62,3 %) antworteten auf die Frage nach der psychischen Gesundheit, dass sie sich nicht stärker belastet fühlen als früher. Gut jeder fünfte Befragte (21,3 %) nahm jedoch eine größere Belastung der körperlichen Gesundheit durch die Digitalisierung wahr und knapp 28 Prozent fühlten sich psychisch mehr belastet.

In einem mehrjährigen Projekt zum Thema „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ mit einer Meta-Studie, einer Befragung von über 18.000 Beschäftigten sowie einer Expertenbefragung fand die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) heraus, dass die wesentlichen Gestaltungsfaktoren für „gesunde Arbeitsplätze in der digitalen Arbeitswelt“ vor allem vier Bereiche sind: Tätigkeitsspielraum, Arbeitsintensität, Arbeitszeit und Führung.

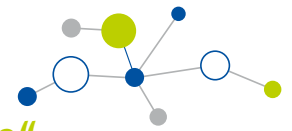
Das Institut für betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG) konzipierte und moderierte die vier Innovation Labs zum Thema „Digitalisierung und Gesundheitsförderung: Aufbau von individueller und organisationaler Resilienz mit Bewältigungsstrategien für Beschäftigte und die Organisation“.

Unter anderem ging es darum, wie Unternehmen und Organisationen mit ihrem zukünftigen betrieblichen Gesundheitsmanagement über Stressprävention und Stärken der individuellen Resilienz ihre Beschäftigten auf die digitale Transformation vorbereiten können. Die Moderatorinnen ließen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Innovation Labs Chancen und Risiken durch die digitale Transformation erarbeiten und zogen daraus drei Schlussfolgerungen: Gesunde Digitalisierung erfordert eine kritische Wahrnehmung des eigenen Umgangs mit der Technologie sowie konkrete Absprachen oder ein Regelwerk. Darüber hinaus ist hohe Selbstdisziplin vonnöten, beispielsweise um das Smartphone oder das Tablet auch einmal abzuschalten und so eine „digitale Ruhezone“ zu schaffen.

Als empfehlenswert stellte sich unter anderem heraus, im Unternehmen eine gesundheitsförderliche Arbeitskultur zu entwickeln, in der Gesundheit ein Wert an sich ist. Die Beschäftigten sollten darin unterstützt werden, Verantwortung zu übernehmen. Durch Stressprävention und über den Aufbau und Ausbau von Resilienz können die Belegschaften sehr gut auf die digitale Transformation vorbereitet werden.

Thema 4

„Lernende Organisationen und lernbereite Beschäftigte“



1. Inhaltliche Einführung

Digitalisierung braucht lernende Organisationen. Lernen im Prozess der Arbeit wird wichtiger. Die Bedeutung der lern- und entwicklungsförderlichen Gestaltung der Arbeitswelt nimmt angesichts der Digitalisierung weiter zu, denn die Beschäftigten müssen ihre Qualifikationen und Kompetenzen kontinuierlich weiterentwickeln, um mit dem schnellen technologischen Wandel in der Arbeitswelt Schritt halten zu können. Führungskräfte sind aufgefordert, diesen Wandel zu begleiten und zu Coaches in der Transformation zu werden. Eine enge Verzahnung betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten mit der Personalentwicklung unterstützt und ermöglicht dabei die persönliche Weiterentwicklung der Beschäftigten.

Ein Lernen auf Vorrat, um das Know-how zu Zukunftstechnologien vorzeitig zu erwerben, ist nicht möglich, denn vielfach sind die notwendigen Kompetenzen für das erfolgreiche Bewältigen von beruflichen Anforderungen in 10 oder 15 Jahren noch gar nicht bekannt. Weiterbildungskonzepte müssen daher mit den technologischen und arbeitsorganisatorischen Entwicklungen Schritt halten können. Zum Aufbau einer lernenden Organisation und lernfähigen Beschäftigten ist es von großer Bedeutung, lernförderliche Arbeitsbedingungen mit zeitlichen Freiräumen für Lesen und Lernen, für den Erfahrungsaustausch, für das Erproben von Prozessen sowie für außergewöhnliche Experimente mit Reflexionszeiten zu schaffen. Insgesamt gibt es für die Gestaltung guten und produktiven Lernens keine generischen, allgemeingültigen „One-Size-Fits-All“-Lösungen. Knapp die Hälfte der Unternehmen in Deutschland gestaltet die Arbeitsplatzumgebung und die Arbeitsbedingungen explizit so, dass das Lernen im Prozess der Arbeit gefördert wird (Placke/Schleiermacher, 2017, 44).

Sogenannte „smarte“ Arbeitsmittel, z. B. kollaborative Roboter, die mit künstlicher Intelligenz ausgestattet werden, eröffnen einerseits große, positiv nutzbare Gestaltungsspielräume für die menschliche Tätigkeit und können andererseits mit dem Risiko der Marginalisierung der menschlichen Teilaufgabe und nachfolgender Dequalifizierung einhergehen. Auch können moderne Technologien sowohl Handlungsspielräume für die Beschäftigten eröffnen, indem Vorgehensweisen und Taktung variabler gestaltet werden können, oder aber die Standardisierung und Verdichtung der Arbeitsabläufe weiter verstärken.

Ergebnisse des Monitors „Digitalisierung am Arbeitsplatz“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) zeigen, dass fast 80 Prozent der Beschäftigten aufgrund technologischer Veränderungen die Notwendigkeit sehen, die eigenen Fähigkeiten ständig weiterzuentwickeln. Bei hoch qualifizierten Erwerbstätigen lag der Anteil sogar bei über 80 Prozent (vgl. Tabelle), aber auch von den ungelernten und angelernten Erwerbstätigen sagten zwei Drittel, dass sie aufgrund der Digitalisierung ihre Kompetenzen und Qualifikationen beständig weiterentwickeln müssten. Solche Beschäftigte, die eine Notwendigkeit zur Weiterentwicklung wahrnehmen, beteiligen sich auch häufiger an einer beruflichen Weiterbildung (BMAS Monitor 2016).

Anforderungen an die Kompetenzen und Qualifikationen durch die Digitalisierung

Zusammengefasste Antworten von „stimme voll und ganz zu“ und „stimme überwiegend zu“, in Prozent

Die technologischen Neuerungen erfordern eine beständige Weiterentwicklung meiner Fähigkeiten und Kompetenzen.	78
Darunter:	
...mit niedrigem Ausbildungsniveau (kein Abschluss, ungelernt, angelernt)	66
...mit mittlerem Ausbildungsniveau (Lehre, Berufsschule)	73
...mit mittel-hohem Ausbildungsniveau (Meister, Fach- oder Technikerschule)	87
...mit hohem Ausbildungsniveau (Fachhochschule Universität)	81

Ursprungsdaten: LPP-Beschäftigtenbefragung Welle 2015 (LPP = Linked Personnel Panel)

Befragung von 7.109 zufällig ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in deutschen Betrieben des privaten Sektors mit einer Betriebsgröße ab 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Jahr 2015

Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) hat in einer Studie zum Qualifikationsbedarf einer digitalisierten Wirtschaft herausgefunden, dass bereits heute die stark digitalisierten Unternehmen gut auf die Transformation vorbereitet sind: Einerseits sind sie in der Personalentwicklung und Weiterbildung engagierter und vorausschauender als die weniger digitalisierten Unternehmen,

Quelle: BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) Monitor „Digitalisierung am Arbeitsplatz“, 2016



„Lernende Organisationen und lernbereite Beschäftigte“

andererseits erstellen sie systematische Analysen von Kompetenzprofilen und unterstützen so die Führungskräfte darin, die Beschäftigten für Veränderungen zu gewinnen und zu befähigen. Eine lernförderliche Arbeitsumgebung, altersgemischte Teams und Wissenstransfersysteme sorgen zudem dafür, dass die Beschäftigten in einem digitalisierten Umfeld das erforderliche berufliche und betriebliche Erfahrungswissen aufbauen, erhalten, weiterentwickeln und auch an ihre Kolleginnen und Kollegen weitergeben können. Im Rahmen der Befragung von 1.394 Unternehmen des IW-Personalpanels stellte sich heraus, dass die stark digitalisierten Unternehmen eine ganz andere Erwartung an die künftigen Kompetenzen ihrer Beschäftigten haben als die gering digitalisierten (vgl. Tabelle): Beispielsweise erwarten drei Viertel der digitalisierten Unternehmen, aber nur gut die Hälfte der gering digitalisierten Unternehmen, dass die Bedeutung der Online-Kompetenzen ihrer Beschäftigten in den nächsten fünf bis zehn Jahren deutlich steigen wird (Hammermann/Stettes 2016).

Erwartete Entwicklung der Bedeutung bestimmter Kompetenzen und Qualifikationen im Zeitraum von 2014 bis 2024

Anteil der Unternehmen in Prozent, zusammengefasste Antworten von „wird deutlich steigen“ und „wird etwas steigen“, in Prozent

Art der Kompetenz/ des Wissens	Unternehmen 4.0	Unternehmen 3.0	Alle Unternehmen
Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit	83,0	72,2	77,5
Planungs- und Organisationsfähigkeit/ Selbstständigkeit	82,5	69,0	76,4
Betriebliches/berufliches Erfahrungswissen	70,7	55,7	65,9
Online-Kompetenzen	75,0	51,3	61,8
Technisches Fachwissen	60,8	53,1	56,7
Kaufmännisches/betriebswirtschaftliches Fachwissen	57,4	52,1	56,1
IT-Fachwissen und Softwareprogrammierung	63,8	43,0	51,8
Handwerkliches Geschick	20,6	24,1	26,0

Ursprungsdaten: IW-Personalpanel 2014, Befragung von 1.394 Unternehmen

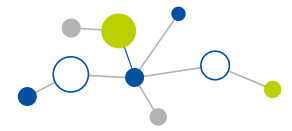
Unternehmen 4.0 = Internet ist für die Geschäftsprozesse des Unternehmens sehr wichtig, Unt. hat sich schon mit Digitalisierung befasst

Unternehmen 3.0 = Internet ist für die Geschäftsprozesse des Unternehmens kaum/gar nicht wichtig, Unt. hat sich noch nicht mit Digitalisierung befasst und/oder noch nichts davon gehört

Quelle: Hammermann/Stettes, 2016

Ein Pilotprojekt der Automobilindustrie initiierten die Universität Wuppertal und die TU Dresden mit den Praxispartnern Volkswagen und Bosch: Im Jahr 2014 gründeten sie eine „Forschungswerkstatt“ zum Thema „Arbeitsplatz der Zukunft“. Ein interdisziplinäres Forscherteam, das sich aus den Bereichen Bildungstechnologie, Datenschutz, Design, Informatik, Medienwissenschaft und Wirtschaftsingenieurwesen zusammensetzte, wollte von 2015 bis 2018 Bedingungen für organisationales Lernen in der digitalen Transformation herausfinden. Erste Ergebnisse zeigten, dass die Teamzusammensetzung aus unterschiedlichen Disziplinen dazu beitrug, bisherige Silo-Strukturen aufzubrechen und aktuellen Fragestellungen, die aus der digitalen Transformation resultieren, zu begegnen. Darüber hinaus stellten sich agile, designorientierte Arbeitsformen als günstig heraus, um kreative Lösungsansätze zu entwickeln (Augsten/Freigang, 2016).

Als Pioniere des Organisationalen Lernens gelten unter anderem die amerikanischen Wissenschaftler Chris Argyris (Yale University) und Donald Alan Schön (Massachusetts Institute of Technology), die im Jahr 1978 mit „Organizational Learning: a theory of action perspective“ ein umfassendes Werk und eine wesentliche Grundlage für das Thema „Organisationsentwicklung und Lernende Organisation“ vorlegten. Sie sahen voraus, dass durch die technologischen Neuerungen in den Betrieben das notwendige Erlernen neuer Systeme, Prozesse, Umgangs- und Arbeitsformen als Aspekte einer Lernenden Organisation zu einem wesentlichen Wettbewerbsfaktor werden könnte (Argyris et al., 1999).



„Lernende Organisationen und lernbereite Beschäftigte“

Informelle Lernformen und digitale Lernformen und Social Learning, beispielsweise als 70-20-10-Modell, Flipped Classroom, MOOCs, Gamification, Barcamps, Microlearning oder „Working Out Loud“ werden in den Betrieben immer bedeutsamer:

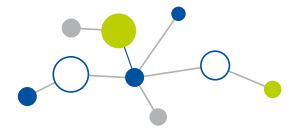
- a) Das **70-20-10-Modell** legt den Schwerpunkt auf selbstorganisiertes Lernen im Prozess der Arbeit. Es besagt, dass 70 Prozent aller Lernaktivitäten durch die beruflichen Herausforderungen stattfinden – durch die täglichen Aufgaben, die täglichen Erfahrungen, das tägliche Training und dadurch auch das Lernen aus Fehlern. 20 Prozent der Lernaktivitäten finden durch den Austausch mit Kollegen, Vorgesetzten oder Kunden statt. Und 10 Prozent der Lernaktivitäten sind klassischen Weiterbildungsseminare, Kurse, digitale Lernformate oder Fachzeitschriften und Bücher. Das Modell haben die drei Forscher Morgan McCall, Robert Eichinger und Michael Lombardo vom Center for Creative Leadership in Greensboro, North Carolina, in den 1980er Jahren entwickelt und in einem Bestseller 1996 veröffentlicht: „The Career Architect Development Planner“. Im Jahr 2002 hat Charles Jennings, der oberste Lernstrategie bei Reuters, das Modell für das Lernen in seiner Organisation angewandt. Später gründete er das 70-20-10-Institut und propagiert seitdem diese Methode als die Zukunft des Lernens: Wir lernen von, mit und durch die Arbeit oder „working is learning and learning is working“. Auf diese Weise werden die Beschäftigten dem Arbeitsprozess kaum entzogen, und das Problem des geringen Lerntransfers von formalisierten Seminaren in die Arbeitswelt entfällt. Das 70-20-10-Modell ist heute in vielen amerikanischen Hochschulen und Unternehmen (wie Nike, Dell, Goldman Sachs, Microsoft, PriceWaterhouseCoopers, Ernst & Young, Adecco, Bank of America, American Express, Wrigley, HP, Caterpillar, Sony Ericsson, SAP, Standard Chartered, Wal-Mart oder Coca-Cola) ein gängiges Lernprinzip.

Zwei konkrete Fallbeispiele zu diesem Modell sind unter diesen Links zu finden:

- University von Kalifornien in San Diego: https://blink.ucsd.edu/files/HR-tab/staff-ed/ucsd_learning_strategy.pdf
- SAP: <https://news.sap.com/germany/2014/10/mehr-kompetenz-mit-dem-702010-lernansatz/>

Das Lernkonzept umfasst vier Rahmenbedingungen, die für das Lernen im Prozess der Arbeit von großer Bedeutung sind:

- Lernen ist eher ein kontinuierlicher Prozess und kein einmaliges Ereignis. Es ist wichtig, den Fokus stärker auf „learning by doing“ statt auf „learning by knowing“ zu legen.
 - Es ist wichtiger, die richtigen Lösungen dann zu haben, wenn sie gebraucht werden, also „just-in-time“ als mögliche Lösungen für irgendwann einmal zu entwickeln, wenn sie vielleicht einmal gebraucht werden, also „just-in-case“. Das so genannte „Lernen auf Vorrat“ ist daher ineffizient und uneffektiv.
 - Man sollte sich beim Lernen mehr auf die Ergebnisse konzentrieren und weniger auf den Prozess. Denn die Ergebnisse stellen die Lösungen für die Probleme der Arbeitswelt dar, unerheblich ist dabei der Prozess, der zu diesem Ergebnis geführt hat.
 - Die Bildungsformel 70-20-10 setzt lernfähige und lernbereite Beschäftigte voraus, die ein hohes Maß an Eigenverantwortung zeigen und sich motiviert um ihre eigene Weiterentwicklung kümmern, ihr Lernen selbst steuern können und wollen.
- b) **Flipped Classroom:** Dies ist eine Form des „Blended Learnings“ (Mischung aus Präsenzveranstaltungen und E-Learning). Es ist ein didaktisches Konzept, das Lerninhalte jeweils vor einer Präsenzveranstaltung aufbereitet hat – meist als Video –, sodass die Lernzeit im Seminarraum („Klassenzimmer“) für die Praxis und für Anwendungsfälle genutzt werden kann. Die traditionelle Reihenfolge der Lernaktivitäten ist hier also gedreht („flipped“).
- c) **MOOCs:** MOOCs ist die Abkürzung für Massive Open Online Courses. Dabei handelt es sich um E-Learning-Angebote mit einer unbeschränkten Zahl von Nutzern und einem offenen Internetzugang. Es begann im Jahr 2011, als der Informatikprofessor Sebastian Thrun an der Stanford Universität einen öffentlichen Kurs zum Thema Künstliche Intelligenz anbot, an dem zu Beginn 160.000 Personen teilnahmen. Zusammen mit dem Forschungsdirektor von Google, Peter Norvig, gründete Thrun Anfang 2012 die Firma Udacity, die weitere MOOCs entwickelte. Bald schon hatte Udacity 740.000 Teilnehmer. Weitere Plattformen anderer



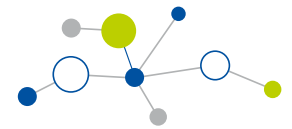
„Lernende Organisationen und lernbereite Beschäftigte“

Hochschulen entstanden: Beispielsweise gründete die Harvard University in Kooperation mit dem Massachusetts Institute of Technology (MIT) die Plattform edX, dem sich auch die UC Berkeley und andere Hochschulen anschlossen. Inzwischen sind weltweit zahlreiche Plattformen entstanden (Schulmeister, 2013).

- d) **Gamification:** Spielerische Lernangebote liegen nicht nur bei E-Learning-Tools im Trend, sondern auch bei anderen Lernformen, denn Gamification trägt bei vielen Lernenden dazu bei, ihre Leistungsbereitschaft zu wecken oder zu steigern. Dabei geht es beispielsweise um Wettbewerbe (mit Punkten, Ranglisten oder Schwierigkeitsgraden – Levels, die das Belohnungssystem im Gehirn ansprechen), wie schnell oder wie gut Probleme gemeistert werden – mit entsprechendem Feedback. Spielerische Aspekte in den E-Learning-Angeboten haben sich inzwischen als sehr effektiv erwiesen: Viele Nutzer in den wissenschaftlichen Studien zur Effektivität von Gamification-Elementen bleiben nicht nur länger im System als Vergleichsgruppen, sondern motivieren auch ihre Freunde, mit diesem System zu lernen (Osipov et al., 2015, S. 76).
- e) **Barcamps:** Diese neue Form des Lernens und des Wissensaustauschs entstand 2005 im Silicon Valley: Der Verleger Tim O’Reilly lud zu einem innovativen Format des Austauschs ein. Seit 2006 finden Barcamps auch in Deutschland statt. Auch viele Unternehmen nutzen es inzwischen als innerbetriebliches Format. Das Besondere am Barcamp ist, dass es vorab kein festgelegtes Programm gibt, sondern nur ein grobes Thema. Jeder Teilnehmer kann selbst Themen einbringen, Vorträge halten oder sogar Workshops dazu anbieten. Die inhaltlichen Angebote entwickeln sich also erst zu Beginn des Barcamps durch die Initiativen aller Teilnehmer, die dies dann bekanntgeben. Dafür gibt es meist zeitliche Strukturvorgaben mit Raumbelungsplänen, in die die Teilnehmer ihre Angebote eintragen können (http://www.familynet-bw.de/fileadmin/familynet/pdf_2019/2019-02-14_Vorabinfo-Barcamp.pdf).
- f) **Microlearning:** In den Unternehmen nimmt die Bedeutung von Microlearning, also kurzen Lernsequenzen, in den letzten Jahren immer weiter zu. Denn so müssen die Beschäftigten ihre Arbeitsaufgabe nicht allzu lange unterbrechen und können kürzere Pausen hierfür nutzen. Microlearning ist ein Sammelbegriff für viele Formen von Lernaktivitäten, meist mit mobilen Endgeräten verknüpft, damit dieses Lernen zu jeder Zeit und an jedem Ort stattfinden kann (https://www.dgfp.de/hr-wiki/Mit_Wissensh%C3%A4ppchen_zum_Lernen_verf%C3%BChren.pdf).

Insgesamt nutzen die Unternehmen aber eine ganze Bandbreite von Instrumenten (vgl. auch im Glossar ab Seite 76), um die Lernfähigkeit und Lernbereitschaft von Beschäftigten und Organisation zu fördern: Das 1972 von Reg Revans entwickelte Action Learning gehört ebenso dazu wie die Community of Practice, das zugleich ein Instrument des Wissensmanagements ist, Hackathons, eine Art „Hacking-Marathon“, Screencasts, also eine Video-Aufzeichnung, die die Abläufe bei der Verwendung von Software am Computer-Bildschirm erläutert oder Webkonferenzen, also Online-Konferenzen, die Zeit und Geld sparen, weil die Reisetätigkeit entfällt.

Eine großer Vorteil von lernenden Organisationen sind die steigende Arbeitszufriedenheit bei den Beschäftigten, erhöhte Problemlösungskompetenz, Wertsteigerung des Humankapitals, bessere Produktivität, Reduktion von Risiken bei Entscheidungsprozessen und dass die Organisation möglicherweise schneller lernt als ihre Konkurrenz.



2. Ergebnisse aus den Innovation Labs

Die Innovation Labs zum Thema „Lernende Organisation und Aufbau einer neuen Lernbereitschaft“ fanden in allen vier Regierungsbezirken Baden-Württembergs statt. Sie beschäftigten sich mit den Fragestellungen:

- Welche Herausforderung gibt es bei der digitalen Transformation als organisationalen Wandelprozess?
- Was muss sich in der Organisation wandeln (Unternehmenskultur, Führung, Regeln, Kompetenzen, ...) und wie hängen verschiedene Elemente zusammen?
- Und wie kann der Wandel durch Lernen erreicht werden?

In einem Kurzvortrag stellen die Referenten der ESB Business School in Reutlingen (ESB = European School of Business), einer international ausgerichteten Hochschule für Betriebswirtschaftslehre mit 2.500 Studierenden und 60 Professorinnen und Professoren, den Unterschied zwischen den Konzepten der Lernenden Organisation und des Change Managements anhand einer Folie dar (vgl. Abbildung).

Überblick über Konzepte der Lernenden Organisation und des Change Managements in verschiedenen Phasen

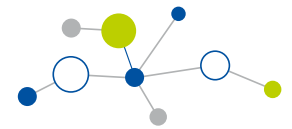


Quelle: Foliensatz der ESB Reutlingen zum Innovation Lab „Lernende Organisation“

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollten in Kleingruppen unter anderem die wesentlichen Faktoren der Arbeitswelt identifizieren, die potenziell zu Veränderungen führen können. Diese Analyse sollten sie jeweils aus unterschiedlichen Perspektiven durchführen: Führungskraft, Beschäftigte und Kunde. Nach der Analyse sollten die Gruppen die Wechselwirkungen der verschiedenen Änderungen betrachten und mit einem Mindmap visualisieren. Dabei lautete die Fragestellung: „Was ist alles betroffen von der Veränderung und wie hängen die Aspekte zusammen?“

Erarbeitete Mind Maps zum „digitalen Workflow“

– DIE FOTOS AN DIESER STELLE FINDEN SIE IM BASISLEITFADEN –

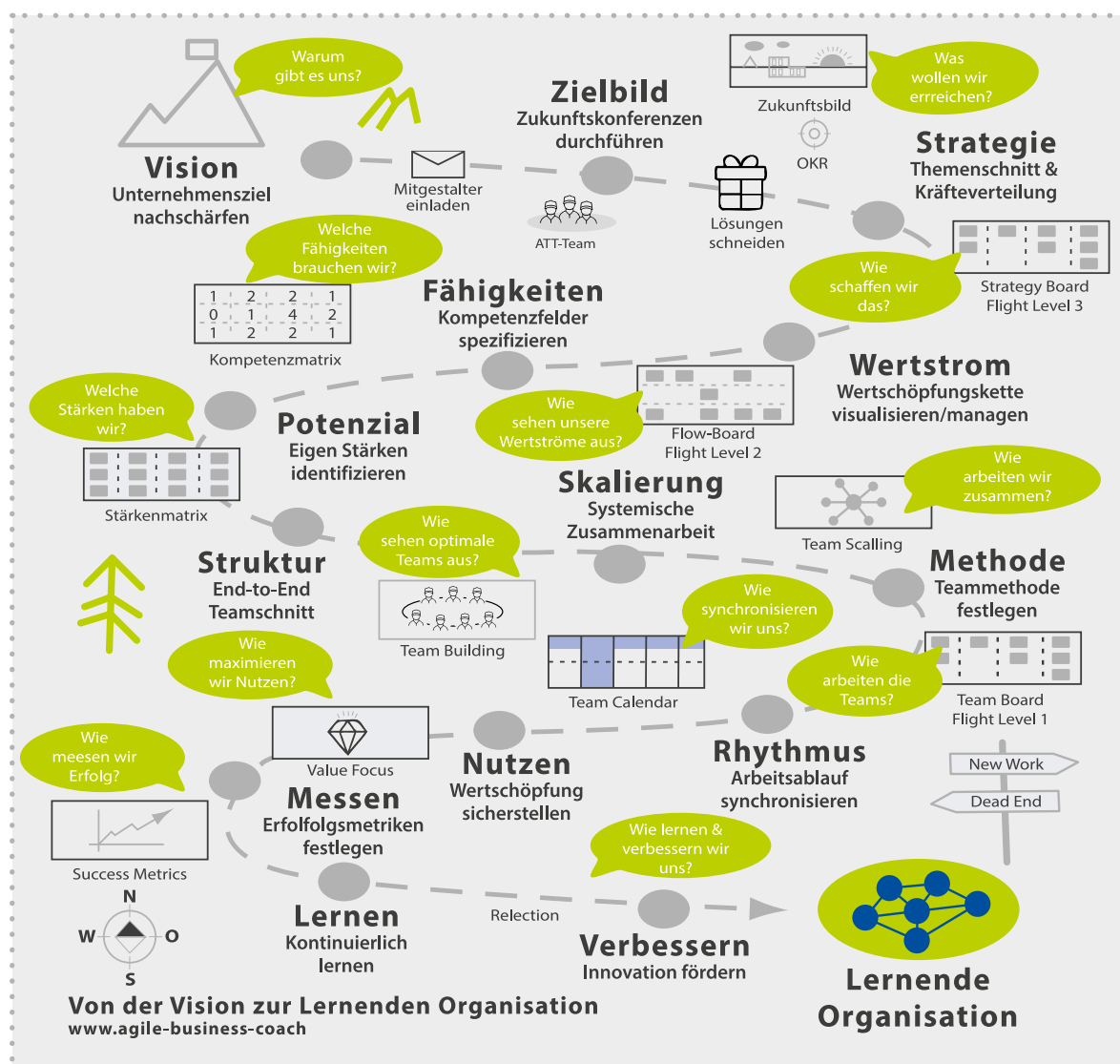


3. Vorgehensmodell für die Einführung – Unternehmensbeispiel

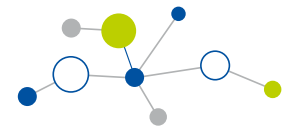
Viele Experten sind davon überzeugt, dass es nicht den einen Weg gibt, um eine Lernende Organisation zu werden. Sicherlich ist es wichtig, das Unternehmensziel entsprechend zu präzisieren, damit Führungskräfte und Beschäftigte ein gemeinsames Verständnis davon erhalten. Ein langfristiges Ziel muss es dabei sein, Lernen als Teil der täglichen Arbeit zu integrieren. Entsprechende Formate wie das 70-20-10-Modell, verschiedene E-Learning-Formate oder Communities of Practice helfen dabei, dieses Ziel umzusetzen. Lernende Organisationen leben auch von dem Empowerment der Beschäftigten durch ihre Führungskräfte. Diese praktizieren einen unterstützenden Führungsstil, der den Teammitgliedern Handlungs- und Entscheidungsfreiräume bietet und Möglichkeit eröffnet zu experimentieren – immer im Rahmen der festgelegten Unternehmensziele.

Ein mögliches Vorgehensmodell hat der Business Coach Robert Gies entwickelt und in seinem Blog vorgestellt (siehe Abbildung). Welche Schritte und Phasen daraus für die jeweiligen Unternehmen sinnvoll sind und zu ihren betrieblichen Anforderungen passen, müssen sie selbst entscheiden.

Beispielmodell: Von der Vision zur Lernenden Organisation



Quelle: <http://robert-gies.de/blog/die-lernende-organisation/2>

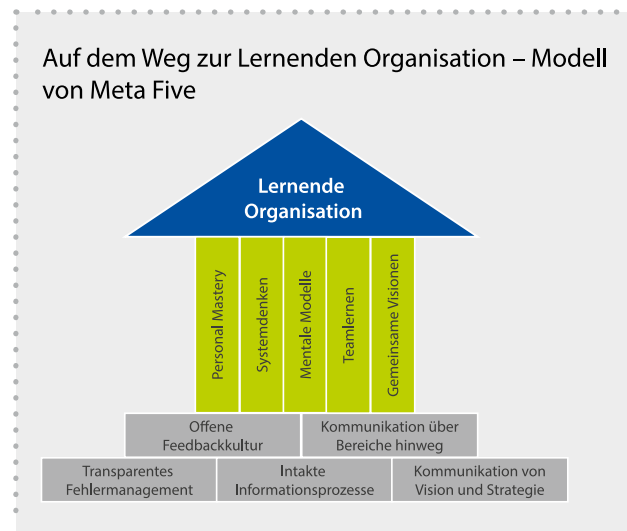


„Lernende Organisationen und lernbereite Beschäftigte“

Ein anderes Modell stellt das Beratungshaus „Meta Five“ vor (siehe Abbildung). Sie halten als Rahmenbedingungen auf dem Weg zur Lernenden Organisation fünf „Disziplinen“ für wesentlich, die auf den amerikanischen Organisationsentwicklungsforscher Peter M. Senge zurückgehen:

1. Personal Mastery (Befähigung und die Verantwortung zur Weiterentwicklung beim Individuum),
2. Systemdenken (ganzheitlicher Ansatz),
3. Team-Lernen (echter Austausch untereinander),
4. Gemeinsame Visionen (Verständigung auf Zielbilder und Unternehmensziele) und
5. Mentale Modelle (Berücksichtigung, dass jeder unterschiedliche Vorstellungen von der Realität hat).

Darüber hinaus seien eine offene Feedbackkultur, ein transparentes Fehlermanagement, intakte Informationsprozesse, Kommunikation über Bereiche und Einheiten hinweg sowie die Kommunikation der Vision und Strategie ganz wesentlich.



Quelle: <https://www.meta-five.com/kunden/meta-five-newsletter-32011/>

Unternehmensbeispiele



**Boehringer
Ingelheim**

**Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG, Biberach, Pharma,
50.000 Beschäftigte weltweit, 6.232 Beschäftigte am Standort Biberach**

Boehringer Ingelheim zählt weltweit zu den 20 führenden Pharmaunternehmen und ist mit 176 verbundenen Unternehmen rund um den Globus vertreten. Hauptsitz und Unternehmenszentrale befinden sich in Ingelheim am Rhein. Am Standort Biberach ist das größte internationale Forschungs- und Entwicklungszentrum für chemische Wirkstoffe und Biopharmazeutika. Biberach ist außerdem europaweit der größte Standort für die Herstellung von biopharmazeutischen Wirkstoffen.

Das Unternehmen Boehringer Ingelheim ist bereits sehr weit fortgeschritten bei der Digitalisierung aller Geschäftsprozesse. Auch alle Personalprozesse sind technisiert. Von überall auf der Welt können sich die Beschäftigten in das Firmennetz einwählen und Informationen abrufen, sämtliche Personalprozesse wie z. B. Urlaubsbeantragung steuern, Online-Meetings durchführen oder sich mit Kollegen in Netzwerken über deren Erfahrungen zu agilem Arbeiten austauschen.

Boehringer Ingelheim ist eine lernende Organisation, die sich den ständigen Veränderungen der Kundenbedürfnisse und den Anforderungen der Märkte stellt. Dafür braucht es bei Führungskräften und Beschäftigten eine Bereitschaft des ständigen Lernens sowie eine geeignete Struktur für Veränderungen. Sie haben dazu eine gemeinsame Vision: ein Familienunternehmen zu sein, das sich durch die Werte wie Verantwortungsbewusstsein, Agilität und unternehmerisches Denken auszeichnet und dadurch das Ziel erreichen wollen bis zum Jahr 2025 seinen Umsatz auf 25 Milliarden Euro zu steigern. Dabei ist der Wandel der Lernkultur ein wesentlicher Bestandteil des Gesamtkonzepts: Das Lernen soll den Beschäftigten so einfach wie möglich gemacht, Lernfähigkeit und Lernbereitschaft gestärkt werden. Dazu bietet das Unternehmen eine Vielzahl von Formaten, Strukturen und Instrumenten an. Beispielsweise bringt das Programm „Reverse Mentoring“ erfahrene Führungskräfte und jüngere Beschäftigte, die als „Digital Natives“ einen anderen Zugang zu sozialen Medien haben, zusammen. Beide Mentoring-Partner lernen voneinander – digitale Kompetenz einerseits sowie Betriebs-Know-how aus langjähriger Erfahrung andererseits. Verschiedene digitale Lernmodule, die sich auch für das Microlearning im Prozess der Arbeit eignen, können die Beschäftigten direkt am





„Lernende Organisationen und lernbereite Beschäftigte“

Arbeitsplatz oder aus ihrem Homeoffice abrufen und so schnell das Wissen zur Lösung einer bestimmten Fragestellung erwerben. Entwicklungsprogramme und Coaching fördern die Kompetenzen der Beschäftigten systematisch.

Silke Rauber-Reichert, Head of People Development, ist davon überzeugt, dass Boehringer Ingelheim das Prinzip des Lernens voneinander und miteinander immer weiter systematisiert: „Wir nutzen heute schon über verschiedene Netzwerke die Schwarmintelligenz unserer Kolleginnen und Kollegen, lösen dadurch betriebliche Probleme und entwickeln uns gegenseitig weiter. Auch der interne Austausch über soziale Netzwerke ist für uns als lernende Organisation ganz wesentlich. Dennoch bleiben wir kritisch und hinterfragen unsere Strukturen, Prozesse und Maßnahmen regelmäßig, um sie weiter zu verbessern.“

Am Standort Biberach begann im Frühjahr 2018 der Umzug in das neue Bürogebäude D125, das nach den Prinzipien des „Smart Working“ gestaltet ist. Unterschiedliche Arbeitsbereiche ohne feste Arbeitsplatzzuordnung fördern Interaktion. In ausgewiesenen Ruhebereichen können die Kolleginnen und Kollegen konzentriert arbeiten. Etwa 600 Mitarbeitende finden in der neuen Arbeitsumgebung Platz.



Landesbetrieb Bundesbau Baden-Württemberg, Freiburg i. Br., Öffentliche Verwaltung, 700 Beschäftigte insgesamt, 200 in Freiburg (darunter 80 in der Betriebsleitung und 120 im Hochbauamt Freiburg)

Der Landesbetrieb Bundesbau Baden-Württemberg ist für alle zivilen und militärischen Bauprojekte des Bundes in Baden-Württemberg verantwortlich und nimmt die Bauherrenfunktion der Bundesrepublik Deutschland in Baden-Württemberg wahr. Er umfasst die Betriebsleitung – eine Abteilung der Oberfinanzdirektion Karlsruhe mit Dienstsitz in Freiburg – sowie sechs nachgeordnete Staatliche Hochbauämter in Freiburg, Heidelberg, Karlsruhe, Schwäbisch Hall, Stuttgart und Ulm mit ihren regionalen Bauleitungen. Der Aufgabenbereich des Landesbetriebs Bundesbau umfasst die bauliche Betreuung von rund 9.000 Gebäuden des Bundes in Baden-Württemberg sowie Sonderaufgaben in Berlin und im Ausland. Darüber hinaus leisten Kompetenzzentren in der Betriebsleitung über die Landesgrenzen hinweg wichtige Grundlagenarbeit für den Bundesbau in Deutschland. Zum Portfolio gehören unter anderem kleinere Projekte wie der Neubau des Mehrwertsteuerhäuschens im Zollamt Weil-Friedlingen, aber auch große Projekte wie beispielsweise die Grundsanierung des Bundesverfassungsgerichts sowie der Neubau des Empfangsgebäudes mit Sitzungssaal des Bundesgerichtshofs in Karlsruhe. Herausragende Baumaßnahmen der letzten fünf Jahre sind u.a. die mehrfach ausgezeichnete, denkmalgeschützte Generalsanierung des Bundesverfassungsgerichts in Karlsruhe sowie die Sanierung der Deutschen Botschaft in London.

Die Digitalisierung ist im Landesbetrieb Bundesbau schon weit fortgeschritten und sehr hilfreich für das komplette Projektmanagement. Durch die Vernetzung können alle Projektbeteiligten den aktuellen Planungsstand jederzeit und ortsunabhängig einsehen und alle Informationen abrufen. Schriftsätze, die heute noch per Briefpost eintreffen, werden sofort eingescannt und den entsprechenden Projekten zugeordnet. Für die tägliche Arbeit einer dezentral arbeitenden Behörde ist dies eine wichtige Voraussetzung für das gemeinsame ortsunabhängige Arbeiten. Grundsätzlich wird die papierlose Akte angestrebt: Alles soll nur noch digital erfolgen.

Der Leiter des Aufgabengebiets Personal Hans Mattmüller betont die Attraktivität der Projekte: „Für zahlreiche unserer Beschäftigten sind unsere vielfältigen Projekte im In- und Ausland eine große Motivation, für uns zu arbeiten“, so Mattmüller. „Viele Bauingenieure und Architekten schätzen zudem die Zusammenarbeit mit renommierten Partnern aus aller Welt sowie den Austausch mit den Ministerien und Nutzern.“

Seit 2018 gibt es die elektronische Personalakte. Jede befugte Person in den sechs staatlichen Hochbauämtern hat Zugriff darauf, sodass keine Akten doppelt geführt werden müssen. Ein Großteil des Bewerbungsprozesses – von der Stellenausschreibung über die Bewerbung bis zur Einstellung – erfolgt





„Lernende Organisationen und lernbereite Beschäftigte“

▶ elektronisch. Gerade arbeitet die Verwaltung daran, den Auswahlprozess selbst ebenfalls digital abzuwickeln. Die Arbeitszeiten sind sehr flexibel: Zwischen 6 und 20 Uhr können sich die Beschäftigten ihre Arbeitszeit ohne Kernarbeitszeit einteilen. In einigen Bereichen gibt es Funktionszeiten, die je nach Bedarf an internen oder externen Kundenansprechzeiten ausgerichtet sind. Sabbatjahre können über verschiedene Modelle des Gehaltsverzichts und des Vorarbeitens eingerichtet werden und Homeoffice ist möglich.

Bei Veränderungsprozessen empfiehlt Justine Fuchsberger aus dem Aufgabengebiet „Organisation, Öffentlichkeitsarbeit und Fortbildung“: „Gehen Sie offen mit den Vorbehalten aus der Belegschaft um. Horchen Sie hinein in den Betrieb, um zu erfahren, wo der Schuh drückt. Dann erst können Sie mit entsprechenden Maßnahmen gegensteuern und die Betroffenen fühlen sich nicht allein gelassen. Auch hier hilft besonders: informieren und kommunizieren.“



Mineraloelraffinerie Oberrhein GmbH & Co. KG, Karlsruhe, Chemie – Mineralöl-Industrie, 1.000 Beschäftigte

Die Mineraloelraffinerie Oberrhein in Karlsruhe ist Deutschlands größte Raffinerie. Aus Rohöl entstehen hier Mineralölprodukte wie Benzin, Diesel, Heizöl, Propylen und Bitumen – rund 14 Millionen Tonnen im Jahr. Fast jeder dritte in Deutschland getankte Liter Benzin stammt aus der Karlsruher Produktion.

MiRO hat schon früh mit der Digitalisierung der Geschäftsprozesse begonnen. Vor 15 Jahren wurden die Bestellformulare von Papier auf digitale Erfassung umgestellt. Der gesamte Workflow erfolgte bald elektronisch. Auch in der Lagerhaltung sind die sogenannten Materialanforderungsscheine längst umgestellt und alles läuft digital. Im Personalbereich gibt es die digitale Personalakte. Auch die Gesundheitsakte, die von der Werksambulanz geführt wird, soll digitalisiert und in die Personalakte überführt werden. Das umfangreiche Schulungsmanagement soll immer mehr E-Learning-Module mit Video-Formaten und Gamification-Elementen erhalten. So können die Trainings noch besser in den Prozess der Arbeit integriert werden.

Zur digitalen Transformation bei MiRO sagt Markus Scheib, einer der beiden Geschäftsführer: „Wir wollen mit der neuen Position des Chief Digital Officers die Digitalisierung systematisieren und schneller voranbringen. Seit 2018 hat Frau Petra Baier diese Position inne. Sie kennt unser Unternehmen durch ihre über 32-jährige Betriebszugehörigkeit bestens und hat schon viele Veränderungsprojekte auch aus Beschäftigtensicht in der Produktion selbst erlebt. Jetzt soll sie neue digitale Konzepte vorantreiben und in interdisziplinären Arbeitsgruppen entwickeln.“

Und die Digitalmanagerin Baier hat schon viele Projekte angestoßen und mit den Teams Erfolge erzielt. Als die größte Barriere bei den Veränderungsprojekten empfindet sie die Angst der Beschäftigten vor dem Neuen und dem Unbekannten. Es bedarf vieler Gespräche und umfassender Informationen über Sinn und Zweck der Veränderungen, sagt sie. Aber letztendlich gehe es darum, auch einfach Mal anzufangen und einem Wandel neugierig gegenüber zu stehen. Baier beschreibt ihr Motto dabei so: „Man fängt am besten klein an, in einem Bereich oder in einer Abteilung. Und dann prüft man, was gut und was weniger läuft und passt es an. Dabei bindet man die Teams von vornherein mit ein. Denn sie wissen am besten, wie die Prozesse optimal laufen, sodass die Ergebnisse sehr gut sind und die Arbeit möglichst Spaß macht. Zusätzlich braucht man Multiplikatoren, die von dem Projekt überzeugt sind und das auch in der Belegschaft kundtun. Und schließlich muss man die Erfolge schnell kommunizieren, auch die ersten ganz kleinen Erfolge sind ein wichtiger Schritt nach vorn, der so ein Projekt weiterbringt.“



Beratergruppe:Leistungen, Karlsruhe, Steuer-, Unternehmens- und Rechtsberatung, 100 Beschäftigte insgesamt, 40 in Karlsruhe

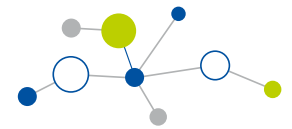
Die Beratergruppe:Leistungen ist eine Partnerschaftsgesellschaft mit beschränkter Berufshaftung. Der Firmensitz befindet sich in Gießen, weitere Standorte sind Karlsruhe, Dippach, Hungen, Gaggenau und Nürnberg. Das Unternehmen bietet nicht nur klassische Steuer- und Rechtsberatung an, sondern auch Unternehmensentwicklung, Wirtschaftsprüfung, Vermögensgestaltung, Datenschutz und Coaching.

Die Digitalisierung im Unternehmen ist weit vorangeschritten: Alle Geschäftsprozesse verlaufen digital, die Standorte sind komplett miteinander vernetzt. Ziel ist das papierlose Büro. Die gesamte eingehende Briefpost wird eingescannt. Da jedes Unternehmen ab dem nächsten Jahr seinen Austausch mit dem Finanzamt ausschließlich elektronisch abwickeln kann, nimmt die Beratergruppe:Leistungen inzwischen keine Mandanten mehr an, die sich der Digitalisierung noch nicht vollends öffnen. Parallel wird allen Kunden Unterstützung angeboten, die Digitalisierung im eigenen Unternehmen umzusetzen.

Auch im Personalbereich sind alle Prozesse digitalisiert, sei es das Bewerbermanagement oder die elektronische Personalakte. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben Zugriff auf ihre Akte, können sich ihre Gehaltsabrechnungen oder Urlaubsübersichten aber auch ausdrucken, wenn sie doch noch Papier ablegen wollen. Das Unternehmen bietet flexible Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit, Teilzeit und Homeoffice an. Die Zeiterfassung und der Stundenausgleich erfolgt über ein Jahresarbeitszeitkonto. Zusätzlich zum regulären Urlaub bietet das Unternehmen allen Beschäftigten zwei Wochen bezahlte Arbeitszeit für Fortbildungen an, eine Woche für Gesundheitsmanagement und eine Woche für soziales Engagement.

Den Fusionsprozess der früheren Einzelkanzleien zur Beratergruppe:Leistungen begleitete eine externe Coaching-Einrichtung, die dafür sorgte, dass ein sogenannter „Gruppenverbundenheitsprozess“ in Gang kam. So mussten die Kollegen nicht den Identitätsverlust der einzelnen Kanzleien beklagen, sondern konnten die Vorteile eines größeren Kompetenznetzwerks erleben. Der jährlich stattfindende „Zukunftsperspektivtag“ ermöglicht dieses Zusammenwachsen ebenfalls. Die Personalleiterin Andrea Schweigert, zuständig für Personal und Marketing, rät anderen Firmen: „Nehmen Sie frühzeitig Ihre Beschäftigten bei allen Veränderungsprozessen mit. Stülpen Sie ihnen nichts über. Das führt nur zu unnötigem Widerstand. Wenn frühzeitig deutlich wird, wozu die Veränderungen dienen, warum sie nötig sind und wie sie die Arbeit vielleicht sogar erleichtern oder verbessern können, dann entsteht eine größere Bereitschaft, solche Projekte mitzutragen und umzusetzen, zudem eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen.“

Für die älteren Beschäftigten der Beratergruppe:Leistungen, die vor 40 Jahren noch kaum mit Computern, sondern nur mit Papier gearbeitet haben, hat sich die Arbeitswelt inzwischen komplett geändert. Aber auch sie sind bei der digitalen Transformation aktiv dabei. Schulungen, Coachings und Trainings unterstützen alle Kollegen beim Aufbau der erforderlichen digitalen Kompetenz.



Trumpf

Trumpf hat längst neue Arbeitsmethoden eingeführt und setzt auf einen großen innerbetrieblichen Wandel, der sich abkehrt von Linienorganisation und hierarchischem Denken und stattdessen auf kollaborativem Denken und Arbeiten setzt. Der Personalbereich hat mit den Fachabteilungen ein Kompetenzprogramm für die IT-Mitarbeiter abgestimmt. Zu den neuen, wichtigen Kompetenzen zählen Architektur-, Partner- und Datenmanagement. Besonderen Wert wird auf Job-Rotation und das Zielbild lernende IT-Organisation gelegt. Trumpf geht davon aus, dass Qualifizierungskonzepte in der digitalen Arbeitswelt zum Erwerb der neuen Kompetenzen auf Grund der Geschwindigkeit der Veränderungen mit modernen Lernformen vermittelt werden sollten. Trumpf hat beispielsweise ein neues Qualifizierungskonzept für die zunehmend disziplinübergreifenden und prozessorientierten Tätigkeiten der Beschäftigten entwickelt, das sich vor allem durch Mobilität und Agilität auszeichnet.

Zitat: „Der Erfolg von Trumpf basiert unter anderem auf einer jahrzehntelang praktizierten Veränderungskultur“
Dr. Ulrich Faisst, Digital Transformation bei Trumpf, am 26.03.2019 auf dem INDUSTRY.forward Summit 2019.

Quellen: https://www.trumpf.com/de_DE/magazin/agiles-arbeiten-so-machts-trumpf/ und <https://www.qualiero.com/community/digitalisierung/allgemeines/auf-dem-weg-zum-digitalen-unternehmen-z-b-maschinenbauer-trumpf.html> und <https://www.industr.com/de/der-erfolg-der-vergangenheit-ist-keine-garantie-fuer-die-zukunft-2369125>

4. Handlungsempfehlungen und Lessons Learned

Um sich zu einer Lernenden Organisation zu entwickeln, benötigen Unternehmen einen langen Atem, weil von der Unternehmensstrategie über die Werte bis hin zu Strukturen und Prozessen das Unternehmen als Ganzes betroffen ist.

Der entwickelte Prozess sollte regelmäßig hinterfragt und bei Bedarf angepasst werden. Für eine solche iterative Vorgehensweise würde sich als Methodik auch das Design Thinking eignen (vgl. Glossar „Design Thinking“ auf Seite 79).

Auch das Tempo jeder einzelnen Organisation sollte berücksichtigt werden – auch hier sind alle Betriebe unterschiedlich: Manche Veränderungen und Prozesse benötigen mehr Zeit als man im Vornhinein eingeplant hat. Dies sollte man dann bei den Folgemaßnahmen berücksichtigen. Auch Parallelprojekte verlangsamten oft das Tempo, weil die Ressourcen dann entsprechend gebündelt werden müssen.

Wichtig ist auch, dass die Führungskräfte und Beschäftigten von vornherein ein gemeinsames Verständnis der Zielsetzung aller Veränderungen haben und der Strategie zur Zielerreichung gemeinsam folgen können.



Literatur und kostenlose Downloads

„Lernende Organisationen und lernbereite Beschäftigte“



Argyris, Chris/Schön, Donald A./Rhiel, Wolfgang, 1999, Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis, Stuttgart

Augsten, Andrea/Freigang, Sirkka, 2016, Lernende Organisation durch die Gestaltung interdisziplinärer Zusammenarbeit, in: Ulrike Lucke et al. (Hrsg.): Die 14. E-Learning Fachtagung Informatik, Lecture Notes in Informatics (LNI), Gesellschaft für Informatik, Bonn, S. 273-275
<https://subs.emis.de/LNI/Proceedings/Proceedings262/273.pdf>

Bertels, Thomas, 1997, Lernstrategien – Lernen greifbar machen, 1997, in: Handbuch Lernende Organisation – Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen, hrsg. von Norbert Wieselhuber, S. 209-222

Bundesministerium für Arbeit und Soziales – BMAS (Hrsg.), 2016, Monitor „Digitalisierung am Arbeitsplatz“ – Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung, Berlin
http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a875-monitor-digitalisierung-am-arbeitsplatz.pdf?__blob=publicationFile&v=2, zugegriffen am 17.07.2019

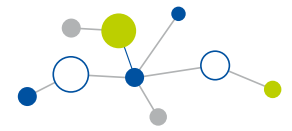
Hammermann, Andrea/Stettes, Oliver, 2016, Qualifikationsbedarf und Qualifizierung – Anforderungen im Zeichen der Digitalisierung, IW-Policy-Paper 3/2016
https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2016/251836/Qualifikationsbedarf_IW_policy_paper.pdf, zugegriffen am 17.07.2019

Osipov, Ilya V. et al., 2015, Study of Gamification Effectiveness in Online e-Learning Systems. International Journal of Advanced Computer Science and Applications, Bd. 6, Nr. 2, S. 71-77
<https://pdfs.semanticscholar.org/b858/8ec4c150900d6d5c2ba165418d8a137046cb.pdf>, zugegriffen am 17.07.2019

Placke, Beate/Schleiermacher, Thomas, 2017, Personalpolitik in Familienunternehmen: Ergebnisse einer repräsentativen Befragung im IW-Personalpanel, Studie im Auftrag von DIE FAMILIENUNTERNEHMER e. V., Köln
https://www.familienunternehmer.eu/fileadmin/familienunternehmer/publikationen/umfragen/2017/personalpolitik_in_familienunternehmen.pdf, zugegriffen am 17.07.2019

Placke, Beate/Seyda, Susanne, 2017, Die neunte IW-Weiterbildungserhebung. Kosten und Nutzen betrieblicher Weiterbildung, IW-Trends, 44. Jahrgang, Nr. 4
https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2017/369145/IW-Trends_2017-04_Seyda_Placke.pdf, zugegriffen am 17.07.2019

Schulmeister, Rolf (Hrsg.), 2013, MOOCs. Massive Open Online Courses. Offene Bildung oder Geschäftsmodell? Münster, New York, München, Berlin
<https://www.waxmann.com/fileadmin/media/zusatztexte/2960Volltext.pdf>, zugegriffen am 17.07.2019



Zusammenfassung

„Lernende Organisationen und lernbereite Beschäftigte“



Digitalisierung braucht Lernende Organisationen. Zum Aufbau einer Lernenden Organisation und lernfähigen Beschäftigten ist es von großer Bedeutung, lernförderliche Arbeitsbedingungen mit zeitlichen Freiräumen für Lesen und Lernen, für den Erfahrungsaustausch oder das Erproben von Prozessen zu schaffen. Lernen im Prozess der Arbeit wird wichtiger. Ein Lernen auf Vorrat, um das Know-how zu Zukunftstechnologien vorzeitig zu erwerben, ist nicht möglich, denn vielfach sind die notwendigen Kompetenzen für das erfolgreiche Bewältigen von beruflichen Anforderungen in zehn oder 15 Jahren noch gar nicht bekannt.

Knapp die Hälfte der Unternehmen in Deutschland gestaltet die Arbeitsplatzumgebung und die Arbeitsbedingungen explizit so, dass das Lernen im Prozess der Arbeit gefördert wird. Vor allem Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Planungs- und Organisationsfähigkeit, Selbstständigkeit, aber auch Online-Kompetenzen müssen weiter ausgebaut werden. Dies geschieht vielfach schon durch informelle und/oder digitale Lernformen, beispielsweise als „70-20-10-Modell“ mit dem Schwerpunkt auf selbstorganisiertem Lernen im Prozess der Arbeit oder „Flipped Classrooms“, einer Mischung aus Präsenzveranstaltungen und E-Learning oder auch MOOCs – Massive Open Online Courses. Das sind E-Learning-Angebote mit einer unbeschränkten Zahl von Nutzern und einem offenen Internetzugang.

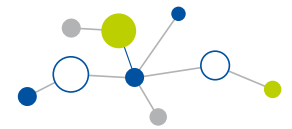
Die Innovation Labs zum Thema „Lernende Organisation und Aufbau einer neuen Lernbereitschaft“ beschäftigten sich mit den Fragestellungen, welche Herausforderung es bei der digitalen Transformation als organisationalen Wandelprozess gibt, was sich in der Organisation wandeln (Unternehmenskultur, Führung, Regeln, Kompetenzen, ...) sollte und wie der Wandel durch Lernen erreicht werden könne. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer identifizierten in Kleingruppen unter anderem die wesentlichen Faktoren der Arbeitswelt, die potenziell zu Veränderungen führen können.

Diese Analyse führten sie jeweils aus unterschiedlichen Perspektiven durch: Führungskraft, Beschäftigte und Kunde. Anschließend visualisierten sie die Wechselwirkungen der verschiedenen Änderungen mit einem Mindmap.

Um sich zu einer Lernenden Organisation zu entwickeln, benötigen Unternehmen einen langen Atem, weil von der Unternehmensstrategie über die Werte bis hin zu Strukturen und Prozessen das Unternehmen als Ganzes betroffen ist. Der entwickelte Prozess sollte regelmäßig hinterfragt und bei Bedarf angepasst werden. Auch das Tempo jeder einzelnen Organisation sollte berücksichtigt werden – hier sind alle Betriebe unterschiedlich: Manche Veränderungen und Prozesse benötigen mehr Zeit als man im Vorhinein eingeplant hat. Wichtig ist zudem, dass Führungskräfte und Beschäftigte von vornherein ein gemeinsames Verständnis der Zielsetzung aller Veränderungen haben und der Strategie zur Zielerreichung gemeinsam folgen können.

Thema 5

„Lebensphasenorientierte Arbeits(zeit)modelle“



1. Inhaltliche Einführung

Die lebensphasenorientierte Personalpolitik zielt auf die Unterstützung und stetige Weiterentwicklung der Beschäftigten ab, um deren Leistungsbereitschaft und Leistungsvermögen zu fördern und davon zu profitieren. Sie setzt bereits vor Eintritt der Beschäftigten in das Unternehmen ein und verläuft bis zu ihrem Ausscheiden und berücksichtigt die unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen der Beschäftigten: Elternschaft, Pflegeverpflichtung, Ausbildung, fachliche und hierarchische Karrierepfade, nebenberufliche Zusatzqualifikationen, Ausgleiten aus dem Berufsleben, Rückkehr als „Silver Worker“. Das übergeordnete Ziel eines solchen Personalmanagements besteht darin, unternehmerische Personalziele wie Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung einerseits und die Belastung durch die Erwerbsarbeit mit den subjektiven Erfordernissen der Beschäftigten an den Arbeitsplatz andererseits in Einklang zu bringen und die hierfür notwendigen betrieblichen Strukturen und Instrumente zu schaffen. Dies kann zu einer klassischen Win-win-Situation führen, weil die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten sowie ihre Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit steigen und die Fehlzeitenquote sowie die ungewollte Fluktuation sinken (Blazek et al., 2011).



Quelle: IW-PersonalKompass (Blazek et al., 2011)

Lebensphasenorientierte Arbeits(zeit)modelle schaffen für die Beschäftigten in jeder Lebens- und Erwerbsphase Rahmenbedingungen, mit denen sie gesund, motiviert und produktiv im Unternehmen arbeiten und gleichzeitig familiäre oder ehrenamtliche Tätigkeiten meistern können oder bestimmten Freizeitaktivitäten nachgehen können. Attraktive Arbeitszeitmodelle dienen nicht nur dazu, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, sondern auch dazu, sie langfristig im Unternehmen zu halten, möglichst ohne ihre Erwerbstätigkeit einzuschränken, zu unterbrechen oder sogar ganz aufzugeben und das Unternehmen zu verlassen. Eine familienfreundliche Personalpolitik mit lebensphasenorientierten Arbeits(zeit)modellen kann die Beschäftigten vor allem in der „Rushhour“ ihres Lebens unterstützen, Familie, Ehrenamt, Freizeit und Beruf bestmöglich zu vereinbaren (Blazek et al., 2011).

Die Unternehmen in Deutschland bieten unterschiedliche flexible Arbeitszeitmodelle an. Über 80 Prozent der Unternehmen vereinbaren mit ihren Beschäftigten individuelle Arbeitszeitmodelle, die genau auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind und auch mit den betrieblichen Handlungsnotwendigkeiten gerecht werden. Sieben von zehn Betrieben bieten ihren Beschäftigten flexible Tages- oder Wochenarbeitszeiten an, sei es über



„Lebensphasenorientierte Arbeits(zeit)modelle“

Gleitzeitmodelle oder über Jahresarbeitszeitkonten. Knapp die Hälfte der Unternehmen hat Vertrauensarbeitszeit, und in 43 Prozent der Unternehmen können die Beschäftigten mobil arbeiten (siehe Tabelle).

Übersicht über die in Unternehmen praktizierten Arbeitszeitmodelle, 2015 und 2018

Anteil der Unternehmen, die dieses Modell anbieten, in Prozent

Art der Kompetenz/des Wissens	2015	2018
Teilzeit*	89,3	91,5
Individuell vereinbarte Arbeitszeiten	75,9	80,9
Flexible Tages- oder Wochenarbeitszeit	68,2	70,0
Vertrauensarbeitszeit	46,9	47,5
Ortsunabhängiges Arbeiten durch mobiles Internet**	36,8	42,8
Flexible Jahres- oder Lebensarbeitszeit	23,6	25,9
Telearbeit**	16,2	22,3
Jobsharing	14,2	17,0
Sabbaticals	10,0	14,0

Befragung von 1.283 Unternehmen zwischen Oktober und Dezember 2018, IW-Personalpanel (gewichtet).

* Seit 2001 besteht ein Rechtsanspruch auf Teilzeit (TzBfG).

** Im Jahr 2015 wurde das Item „ortsungebundenes Arbeiten durch mobiles Internet“ neu aufgenommen. Zuvor – von 2003 bis 2012 – wurde nur Telearbeit abgefragt.

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft, Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019

Auch wenn sich nicht eindeutig bestimmen lässt, was Ursache und was Wirkung ist, so zeigen doch verschiedene empirische Studien, dass familienfreundliche Arbeitsorganisationen und Arbeitszeiten einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten können (Hammermann/Stettes, 2014, S. 16): Beispielsweise ergab eine Befragung von 1.853 Personalverantwortlichen im Juli und August 2010 im Rahmen des IW-Personalpanels, dass weit mehr wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen ihren Beschäftigten eine hohe Zeitsouveränität bei den Arbeitszeiten gewähren (62,6 %) als weniger erfolgreiche Unternehmen (Blazek et al., 2011). Hier war es gerade gut die Hälfte, nämlich 50,7 Prozent.

Spezielle, auf bestimmte Erwerbs- und Lebensphasen zugeschnittene Arbeitszeitmodelle wie das Floating, also eine allmähliche Verringerung von Arbeitszeit und Verantwortungsgrad in den letzten Erwerbsjahren, sind noch nicht sehr weit verbreitet. Nicht einmal jedes fünfte Unternehmen (18 Prozent) bot im Jahr 2014 dieses Arbeitszeitmodell an (Hammermann/Stettes, 2014).

Noch geringer verbreitet sind Lebensarbeitszeitkonten, mit denen die Beschäftigten über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg ihre Arbeitszeit variabel gestalten können. In einigen Lebensphasen arbeiten Beschäftigte mehr und sparen diese Zeit auf dem Langzeitkonto an. Zwischendurch können sie immer wieder auf dieses Wertguthaben zurückgreifen und die vorgearbeitete Zeit nutzen, sei es für Kinderbetreuung, Pflege, Weiterbildung oder Erholung. Das Zeitguthaben nutzen sie für eine vorübergehende Freistellung oder Teilzeitbeschäftigung bei verstetigtem Einkommen und vollem Sozialversicherungsschutz.

Allerdings haben nur etwa zwei Prozent aller Unternehmen in Deutschland solche Langzeitkonten, bei großen Unternehmen ab 500 Beschäftigte sind es schon fast ein Drittel (Flüter-Hoffmann, 2019). Die Lebensarbeitszeitkonten können sich aus verschiedenen Quellen speisen: Zeitguthaben von Gleitzeit- oder Jahresarbeitszeitkonten (gemäß den tariflichen Vorschriften), Altersfreizeiten, Mehrarbeit und Mehrarbeitszuschläge, Zulagen und Zuschläge, Urlaubsgeld, 13. Monatseinkommen, laufendes Entgelt (maximal zehn Prozent des tariflichen Jahreseinkommens) und über den gesetzlichen Urlaubsanspruch hinausgehende Urlaubsansprüche. In vielen Unternehmen existieren die Langzeitkonten zusätzlich zu den Kurzzeitkonten. Dies gibt den Betrieben zusätzliche Flexibilität, denn so kann das Langzeitkonto durch den Übertrag von Guthaben aus dem Kurzzeitkonto erfolgen. Darüber hinaus haben Betriebe und Beschäftigte nicht das Problem, Überstunden zu kappen oder finanziell abzugelten – mit entsprechenden Abschlägen für Steuern und Sozialbeiträge.



2. Ergebnisse aus den Innovation Labs

Die Innovation Labs fanden in allen vier Regierungsbezirken von Baden-Württemberg statt.

Die Gruppen erarbeiteten typische Lebensphasen der Beschäftigten in ihren Betrieben, diskutierten, welche Arbeitszeitmodelle und lebensphasenorientierte Personalmaßnahmen für welche Phase geeignet sind, welche Barrieren es bei der Umsetzung gibt und wie Lösungen aussehen könnten. Auch überlegten sie, welche Bedürfnisse die Beschäftigten in welcher Phase oder bei welchem Ereignis haben und wie die Personalpolitik mit geeigneten Instrumenten darauf reagieren kann.

Es zeigte sich, dass es in den Betrieben unterschiedliche Phasenmodelle gibt:

- Ausbildung/Studium – Berufseinstieg/-aufstieg – Familie/Partner/Kinder – Karriere/alternative Berufswahl/Umstieg – Wissensträger
- Ausbildung – Karriere und Familienplanung – Etablierung/Midlife Crisis – Kurz vor der Rente/Renteneintritt
- Ausbildung/Berufseinstieg – Festigung 1 – Sinnfrage – Festigung 2 – Berufsausstieg
- Berufseinstieg – Karrierephase – Familie – Pflege – Auslaufphase
- Berufseinstieg und Spezialisierung – Familienzeit (z. B. Elternteilzeit) – Wiedereinstieg/Fortführung der Karriere – Pflegephase – Ausphasen (z. B. Altersteilzeit)
- Einstieg – Orientierung – Festigung – Zweite Orientierung/Weiterentwicklung – Ausstieg
- Einstieg – Aufstieg/Karriere – Konsolidierung/Familienphase – Zweite Karrierephase – Auslauf/Transfer

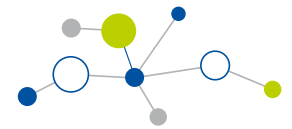
Als Maßnahmen nannten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer fast durchgehend flexible Arbeitszeiten mit den unterschiedlichen Varianten für alle Lebens- und Erwerbsphasen:

Gleitzeit, Teilzeit, Arbeitszeitkonten, Sabbaticals oder Lebensarbeitszeitkonten bieten in jeder Phase ein hohes Maß an Flexibilität. Auch bei den Zeitbedürfnissen in den Familienphasen mit Kinderbetreuung oder Pflege von Angehörigen können die Betriebe ihre Beschäftigten mit den verschiedenen flexiblen Arbeitszeitmodellen gut unterstützen. Für die Phasen des Einstiegs nannten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Einführungstage, Patenprogramme oder Ausbildungsbotschafter, für die Ausstiegsphasen nutzen die Betriebe vor allem Wissenstransferinstrumente, damit das Wissen nicht in Rente geht, sondern nur die Personen. Aber auch Rückholprogramme werden inzwischen als Maßnahme der Fachkräftesicherung immer üblicher. Schon mehrere Jahre vor dem gesetzlichen Renteneintrittsalter fragen die Betriebe ihre Beschäftigten, ob sie sich vorstellen können, auch nach Renteneintritt weiter für das Unternehmen aktiv zu sein, beispielsweise mit einem Projektvertrag oder Beratervertrag.

Beispiele aus den Innovation Labs

– DIE FOTOS AN DIESER STELLE FINDEN SIE IM BASISLEITFADEN –

In der Abschlussrunde der Innovation Labs am 02. Juli 2019 stellte sich am Thementisch „Lebensphasenorientierte Arbeits(zeit)modelle“ heraus, dass die Unternehmen bei der Umsetzung der Lebensphasenorientierung unterschiedlich weit fortgeschritten waren. Von 17 Teilnehmern sagten drei Unternehmensvertreterinnen und -vertreter, dass sie schon recht weit fortgeschritten sind, vier sagten, dass sie sich noch ganz am Anfang befinden und zehn befanden sich im unteren Mittelfeld. Als Barrieren bei der Umsetzung nannten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer unter anderem: Widerstände in der Belegschaft, Führungskräfte und Betriebsrat, Budgetrestriktionen sowie die zunehmende Komplexität.



„Lebensphasenorientierte Arbeits(zeit)modelle“

Als Erfolgsfaktoren nannten sie die Sensibilisierung der Beschäftigten, Einbindung aller Beschäftigtengruppen und des Betriebsrats sowie individuelle Lösungen. Als besondere Herausforderungen für die Vereinbarkeit im Hinblick auf die Digitalisierung sahen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten, den Aufbau entsprechender Kompetenzen sowie Konflikte durch die unterschiedlichen Werte und Erwartungen der verschiedenen Generationen innerhalb der Belegschaft (siehe Grafik).

Überblick über den Status quo der Umsetzung von lebensphasenorientierten Arbeits(zeit)modellen in den Unternehmen, Einschätzungen von Erfolgsfaktoren und Barrieren

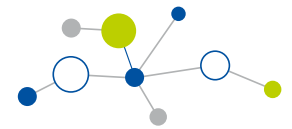
Wie ist der aktuelle Stand der Umsetzung lebensphasenorientierter Arbeits(zeit)modelle in Ihrer Organisation?	Was sind bei Ihnen Erfolgsfaktoren bei der betrieblichen Umsetzung?	Was sind bei Ihnen Barrieren bei der betrieblichen Umsetzung?	Welche Herausforderungen sehen Sie im Hinblick auf Digitalisierung und Vereinbarkeit?
Stand der Umsetzung 0 ... 2x 1 ... 2x 2.0 3 ... 3x 4 ... 7x 7 ... 1x 9 ... 2x	altersabhängige Benefits	Betriebsrat	Veränderungsbereitschaft
	(freiwillige) Arbeitskreise	Führungskraft	technische Herausforderungen
	Interessengruppen einbinden	Gesetzliche Vorgaben	Kompetenzen
	Flexibilität	Budget	Budget
	Mitarbeiter einbeziehen	fehlende Bedarfsorientierung	Grenzen wahren
	Betriebsrat einbeziehen	Widerstände	klare Haltung entwickeln
	Bedarfsorientierung	Vereinbarkeit mit betrieblichen Anforderungen	klare Erwartungshaltungen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft entwickeln
	Sensibilisierung Mitarbeiter	Gleichbehandlung	Datenschutz
	Interessengruppen einbinden	verfügbar	gesundheitliche Einschränkungen (Kurzsichtigkeit)
	Akzeptanz der FK's	Vereinbarkeit einfacher Arbeitsplätze	Lernbereitschaft fördern
	hohe Autonomie	Geschwindigkeit Wiedereinstieg	Kommunikation Information
	Schulungen	Zunahme Komplexität	Strategie
	Unterstützung durch digit. Systeme	Vereinbarkeit Familie und Beruf	Überforderung
	Arbeitszeitmodelle		Generationsunterschiede (Dekaden)
	individuelle Lösungen		Menschenorientierung
	Mitarbeiterbindung Commitment		Mitarbeiterbindung Commitment
Aufgabenverteilung			
Nehmen und Geben			

Quelle: Protokoll des Gesamt-Innovation-Labs am 02.07.2019 in Stuttgart

3. Vorgehensmodell für die Einführung – Unternehmensbeispiel

Die Einführung der lebensphasenorientierten Personalpolitik beginnt mit einer Analyse der Altersstruktur (Gesamtbelegschaft, abteilungsbezogen und nach Führungskräften), des Personalmarketings (Anzahl unbesetzter Ausbildungs-, Fach- und Führungskräftestellen, Dauer der Besetzung), und der Analyse der vorhandenen personalpolitischen Instrumente, die in das Konzept der Lebensphasenorientierung eingebunden werden können.

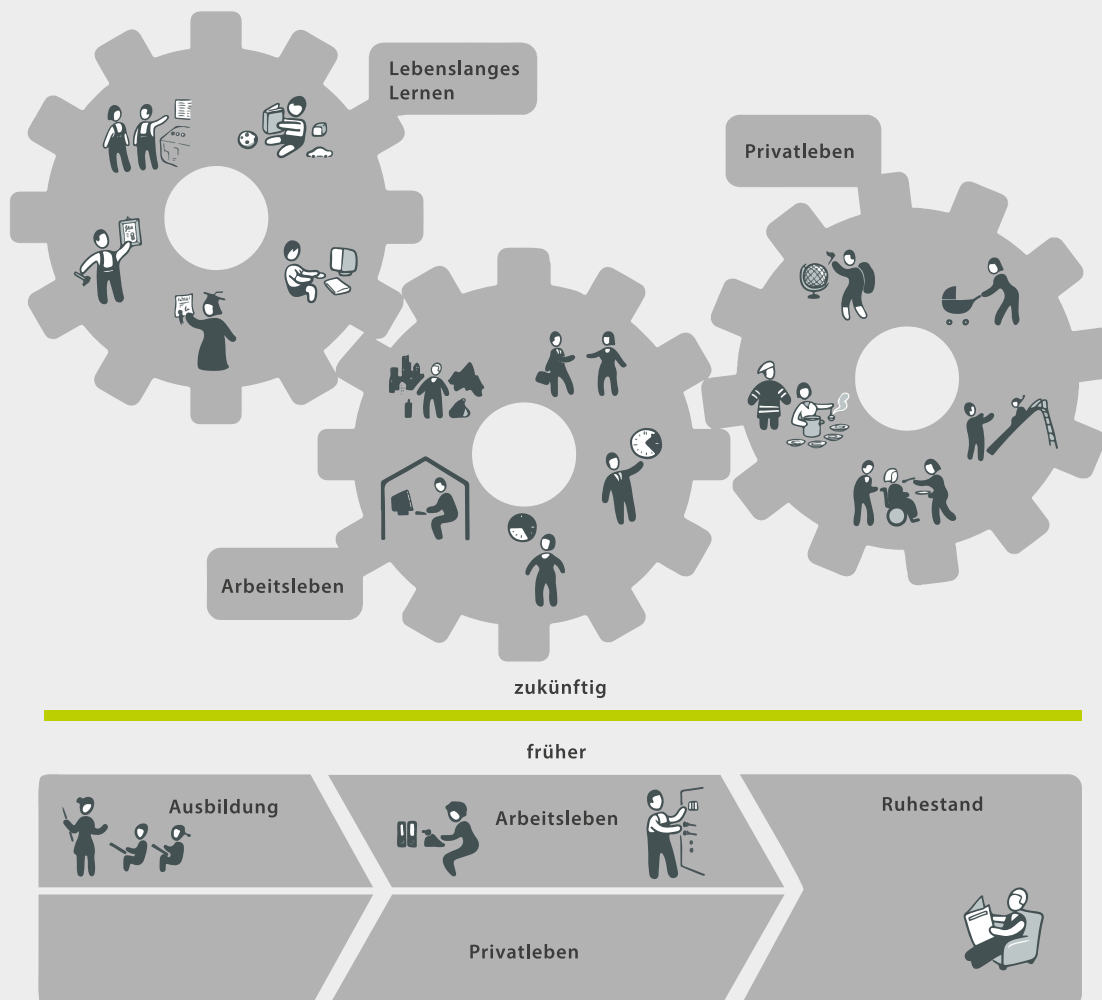
Anschließend werden Ziele festgelegt, die mit dem Konzept erreicht werden sollen, beispielsweise „mehr Azubis finden“, „Fachkräfte länger binden“, „Führungskräftepositionen schneller nachbesetzen“, „Arbeits- und



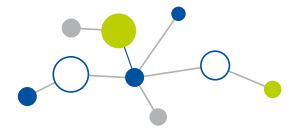
„Lebensphasenorientierte Arbeits(zeit)modelle“

Beschäftigungsfähigkeit erhöhen, Fehlzeiten senken“, „Wissenstransfer verbessern“, „Leistungsbereitschaft erhöhen“, „Kompetenzen erweitern“. Aus den Zielen wird eine Personalstrategie entwickelt. Wesentlich ist dabei, wie die Bereiche Arbeitsleben, Privatleben und lebenslanges Lernen optimal miteinander verzahnt werden können, sodass für beide Seiten – Betrieb und Beschäftigte – eine sogenannte Win-win-Situation entsteht: Der Betrieb hat motivierte, gesunde, loyale und kompetente Beschäftigte, und die Beschäftigten haben eine sehr hohe Arbeitszufriedenheit, denn ihr Arbeitgeber unterstützt sie in all ihren Erwerbs- und Lebensphasen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gelingt und zusätzlich entwickeln sie sich weiter (siehe Grafik).

Überblick über die miteinander „verzahnten“ Lebens- und Erwerbsbereiche im Vergleich zum früheren Drei-Phasen-Modell



Quelle: Blazek et al., 2011



„Lebensphasenorientierte Arbeits(zeit)modelle“

Allerdings sind die Lebensentwürfe der Beschäftigten sehr unterschiedlich. Daher ist es sinnvoll, genau zu prüfen, welche Maßnahmen wann besonders erfolgreich wirken. Dazu hilft es, sich zu Beginn des Umsetzungsprojekts verschiedene Lebensläufe von Beschäftigten genauer anzuschauen und zu prüfen, was in welcher Situation sinnvoll ist (siehe Grafik).

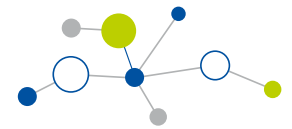
Überblick über die miteinander „verzahnten“ Lebens- und Erwerbsbereiche im Lebenslauf einer Beschäftigten

Beispiel Lebenslauf Frau Müller



Quelle: Blazek et al., 2011

Mit Hilfe der Toolbox aus dem Personalkompass können sich Unternehmen ihr eigenes betriebsspezifisches Konzept entwickeln: Den acht operativen Handlungsfeldern sind insgesamt 60 Einzelinstrumente zugeordnet, die sich in ein Gesamtkonzept einfügen (Blazek et al., 2011).



Unternehmensbeispiele



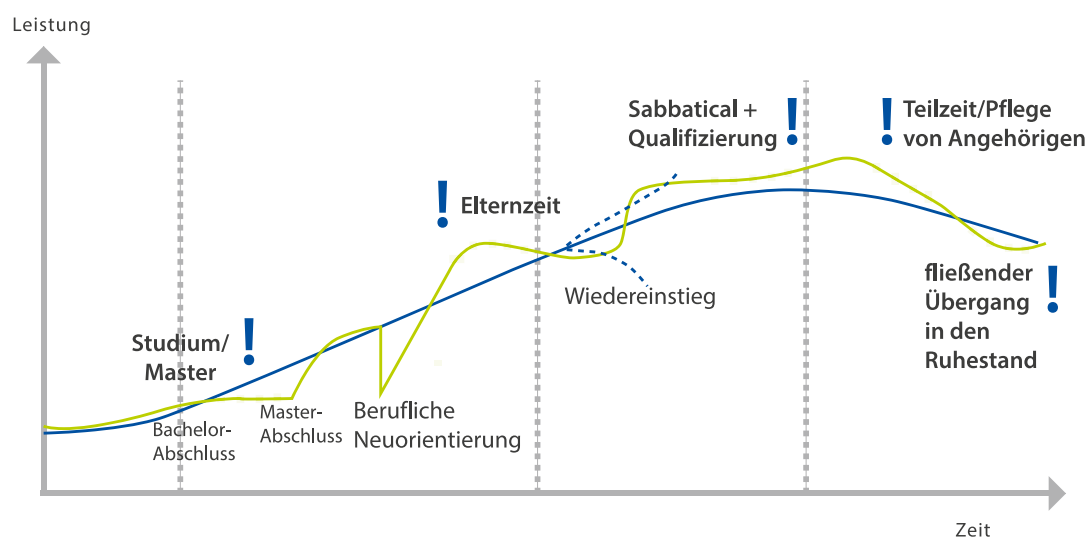
DekaBank

Die DekaBank war 2006 eines der ersten großen Unternehmen, die das Konzept der Lebenszyklusorientierten Personalpolitik einführten. Im Jahr 2007 erhielt sie dafür den Deutschen Personalwirtschaftspreis. Die Dekabank hat die einzelnen Lebenszyklen mit den jeweiligen Bedürfnissen der Beschäftigten und möglichen Unterstützungsangeboten seitens der Bank genau analysiert:

- **Biosozialer Lebenszyklus:** die Zeit zwischen Geburt und Tod wird von biologischen und sozialen Faktoren beeinflusst, beispielsweise die Potenziale der unterschiedlichen Lebensalter
- **Familiärer Lebenszyklus:** damit sind die familiären Beziehungen gemeint, in die man hineingeboren wird, aber auch die Familie, die man selbst gründet. Ein entscheidender Punkt für das lebenszyklusorientierte Personalmanagement ist dabei die Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- **Beruflicher Lebenszyklus:** er umfasst die Entwicklung des Menschen von der Berufswahl bis zum Ausscheiden aus dem Erwerbsleben. Der berufliche Lebenszyklus kann durch erwerbsfreie Phasen (Weiterbildung, Sabbatical, Elternzeit, Arbeitslosigkeit) unterbrochen sein.
- **Betrieblicher Lebenszyklus:** Phase der Beschäftigten vom Eintritt in das Unternehmen bis zum Ausscheiden aus dem Unternehmen bezeichnet. Sie umfasst meist mehrere stellenbezogene Lebenszyklen und beschreibt die Laufbahn innerhalb einer Organisation.
- **Stellenbezogener Lebenszyklus:** so wird die Phase vom Antritt einer bestimmten Stelle in einem Unternehmen bis zum Stellenwechsel bzw. Austritt aus dem Unternehmen bezeichnet.

Die DekaBank hat insgesamt 166 Maßnahmen entwickelt, um ihren Beschäftigten in allen Lebens- und Erwerbsphasen sehr individuelle Maßnahmenbündel anzubieten. Die Bank verschaffte sich durch dieses Personalkonzept den Ruf eines attraktiven Arbeitgebers und erlebte plötzlich einen Boom von hochkarätigen Initiativbewerbungen – ein Glücksfall in der Bankenmetropole Frankfurt.

Übersicht über mögliche berufliche Lebenszyklen



Quelle: Flüter-Hoffmann, Christiane, 2006, Lebenszyklusorientierte Personalpolitik Work-Life-Balance-Modelle und Demographietools für die betriebliche Praxis, Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln im Auftrag der DekaBank, Köln, S. 66



Schwäbisch Hall

Auf diese Steine können Sie bauen



Schwäbisch Hall AG, Schwäbisch Hall, Finanz- und Versicherungsbranche, 6.500 Beschäftigte

Schwäbisch Hall ist mit 7,2 Millionen Kunden die größte Bausparkasse Deutschlands. Auch in der Baufinanzierung gehört sie zu den führenden Anbietern. Im Ausland ist Schwäbisch Hall mit Beteiligungsgesellschaften in Osteuropa und China aktiv.

Das Unternehmen hat bereits zahlreiche Geschäftsprozesse digitalisiert. Die Digitalisierung wird gerade auf allen Ebenen und in allen Bereichen forciert. Dies bringt Veränderungen bei der Betreuung von Kunden, für die internen Geschäftsabläufe und natürlich für das digitale Marketing, das ganz neue Perspektiven eröffnet. Digitalisierung hat zugleich eine große Wirkung auf fast alle HR-Projekte, so wird in allen Bereichen geprüft, welche Skills zur erfolgreichen Arbeit in der digitalen Welt noch fehlen. Die elektronische Personakarte gibt es schon seit vielen Jahren, den Employee Self Service im Intranet ebenfalls, auch der Rekrutierungsprozess wird digitalisiert. Es gibt eine Trainings-Plattform, die den Beschäftigten schnellen Zugriff auf Seminare und E-Learning-Angebote verschafft; der Trend geht zu mehr E-Books, Lern-Videos und „Instant Learning“ – Lernen im Prozess der Arbeit – wenn man es unmittelbar für seine Aufgaben benötigt. Inzwischen sind 60 Prozent der Angebote der Personalentwicklung digital.

Mit innovativen, digitalen Lösungen unterstützt Schwäbisch Hall flexible Arbeitsmodelle: Homeoffice ist dank moderner Telefon- und Videokonferenzsysteme auch in Bereichen mit hohen Datenschutzerfordernissen möglich – dafür erhielt das Unternehmen sogar den Innovationspreis des Bundesfamilienministeriums. Das Angebot eines Seniorenwohnstifts mit Pflegeabteilung für ehemalige Mitarbeiter und pflegebedürftige Angehörige ist in Deutschland vermutlich immer noch einzigartig unter den betrieblichen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

„Mit unserem aktuellen Projekt ‚Arbeiten der Zukunft‘ wollen wir alles möglich machen, damit Beschäftigte gern bei uns arbeiten: Sabbaticals, Weiterbildung neben dem Beruf, mobiles Arbeiten, agile Methoden, Free Seating und Coaching sind Bausteine, die wir bereits dazu eingeführt haben“, so Claudia Klug, Generalbevollmächtigte der Bausparkasse Schwäbisch Hall und Botschafterin für das Programm „Erfolgsfaktor Familie“ in Baden-Württemberg seit 2018. Claudia Klug verantwortet seit 2013 die Personalstrategie bei Schwäbisch Hall.



Sybit GmbH, Radolfzell am Bodensee, IT-Dienstleistungen, über 250 Beschäftigte

Sybit ist eine inhabergeführte GmbH und seit dem Jahr 2000 am Markt tätig. Mit über 1.500 erfolgreich durchgeführten Projekten für mittelständische Unternehmen, Global Player und große Medienunternehmen gehört Sybit zu den führenden Experten für Customer Experience, CRM und E-Business mit SAP C/4HANA. Als SAP Platinum-Partner und Top 20-Digitalagentur in Deutschland entwickelt Sybit Lösungen, die sämtliche Prozesse der Customer Journey abbilden. Seit 2018 gehört das Unternehmen zur Itelligence Gruppe.

Sybit arbeitet seit Jahren mit der agilen Projektmethodik: Dadurch ist eine enge Beziehung zu den Kunden garantiert, und im kontinuierlichen Austausch können bedarfsgerecht die Kundenwünsche erfüllt und auch komplexe Projekte erfolgreich gemeistert werden. Die Kunden erhalten regelmäßig sowohl einen Zwischenbericht als auch einen fertigen Softwarestand in einsatzfähiger Qualität. So wissen die Kunden immer genau über den Stand ihres Auftrags – einschließlich Budget- und Zeitplan – Bescheid und können entscheiden, ob sie ihre Anforderungen verringern oder erweitern möchten. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind intensiv in der agilen Projektmethodik geschult und zertifiziert. Für jedes Projekt werden die Teams je nach notwendigem Know-how und erforderlichen Kompetenzen neu zusammengestellt. Teamstrukturen wechseln daher. Durch die Matrixorganisation sind Projektleitung und Personalverantwortung getrennt.





„Lebensphasenorientierte Arbeits(zeit)modelle“

Mitarbeiterzufriedenheit insbesondere im Bereich der Führung und Werte wird über die jährlichen Personalentwicklungsgespräche erhoben und im Anschluss daran ausgewertet und zusammengefasst den Führungskräften gespiegelt. Das Unternehmen lebt maximale Offenheit in der Kommunikation als Teil des Wertesystems, nämlich Zielorientierung, Leistungsstärke, Wertschätzung, Verantwortung und Offenheit. Aktuell findet ein Veränderungsprozess auf Führungskräfteebene statt.

Die bestehende mittlere Führungsebene entwickelt aktiv und mit Unterstützung der Geschäftsführung und externen Coaches die eigene Arbeitsweise im Führungskreis, weg von einer Meeting-, hin zu einer agilen Projektkultur.

Nicht nur die agile Arbeitsweise und die werteorientierte Unternehmenskultur tragen zu einer hohen Mitarbeiterbindung bei. Zusätzlich sind finanzielle Anreize wie ein Unternehmensbonus, Unterstützung bei der Altersvorsorge oder Sonderurlaub bei Firmenjubiläum, Krankheit der Kinder, Organisation von Pflege Angehöriger ein wichtiger Beitrag: „Qualifikation und Motivation unserer Mitarbeiter sind die Basics für den Erfolg unserer Projekte. Deshalb setzen wir uns dafür ein, einen gelungenen Mix aus Expertise, Spaß und Begeisterung gleichermaßen zu fördern, wo immer es geht. Wir bieten Freiräume für Karriere und Privatleben“, so Birgit Beierer, Chief Finance Officer, HR-Manager und Mitglied der Geschäftsführung.

CONVENISIS GROUP Convensis Group, Stuttgart, PR und Marketing, 30 Beschäftigte

Die Convensis Group ist eine inhabergeführte Full-Service-Kommunikationsgruppe. CEO und Inhaber der Convensis Group, Prof. Dr. Stefan Hencke, ist zudem Professor für Marketing und Kommunikation an der Fachhochschule Trier, Landesvorsitzender der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) in Baden-Württemberg sowie Vizepräsident der DPRG in Deutschland.

Die digitale Transformation ist bei Convensis in vollem Gange: Alle Geschäftsprozesse werden digitalisiert – Ziel ist das papierlose Büro. Auch im Personalbereich sind Prozesse wie das Bewerbermanagement inzwischen digital. Das Projektmanagement funktioniert nur, weil alle inzwischen digital überall arbeiten können. Vieles passiert cloud-basiert.

Die unterschiedlichen Arbeitszeitmodelle sind sehr individuell vereinbart. Der Geschäftsführung ist es wichtig, eine hohe Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen zu erreichen. Der Altersdurchschnitt der Belegschaft ist sehr jung und liegt bei 32 Jahren – viele sind entweder noch in ihrer Ausbildungsphase und studieren nebenberuflich, oder sie sind schon in der Familienphase oder sie bauen gerade ein Haus und wollen dies mit ihrer Arbeit vereinbaren können. Für alle diese Wünsche bietet Convensis flexible, lebensphasenorientierte Arbeits(zeit)modelle an. Auch Führen in Teilzeit ist möglich und das mobile Arbeiten. Allerdings zeigte sich auch, dass das ausschließliche Arbeiten von zu Hause nicht funktioniert: Irgendwann beschwerte sich das Team, dass auch Präsenzzeiten notwendig sind, um gemeinsam Projekte vor Ort zu entwickeln oder persönlich Dinge abzusprechen. Dazu wurden dann neue Regelungen getroffen. Solche Erfahrungen wertet Convensis als wichtig, um verschiedene Formen der Zusammenarbeit weiterzuentwickeln und die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen.

Susanne Hencke, Chief-Operation-Officer der Convensis Group, leitet das administrative Geschäft des Unternehmens. Sie schätzt Formen der Regelkommunikation wie Jour-Fix mit allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiterkonferenzen als großen Erfolgsfaktor in ihrem Unternehmen: Bei den letztgenannten Treffen erörtern Führungskräfte die Leistungen, Erfolge, Wünsche und Erwartungen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie den Unterstützungsbedarf und wie dieser umgesetzt werden kann. „Ich kann Führungskräften nur empfehlen, immer ein offenes Ohr zu haben und Empathie zu zeigen, dann äußern Mitarbeiter auch ihre Probleme, und man findet schnell gemeinsam eine Lösung“, so Hencke. „Allerdings darf man nicht auf Standard-Lösungen hoffen“, so Hencke weiter, „die Lebensentwürfe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind heutzutage so vielfältig, dass am besten individualisierte Arbeitszeitmodelle passen. Daraus kann eine Win-win-Situation für den Betrieb und die Beschäftigten entstehen“.



cortility gmbh, Ettlingen, IT/Software, 40 Beschäftigte

Die cortility gmbh unterstützt Energieversorgungsunternehmen mit Software-Produkten und Beratungsleistungen; im Fokus steht dabei das komplette SAP-Portfolio für Energieversorger. Der IT-Dienstleister verfügt insbesondere über umfangreiche Erfahrung mit Stadtwerken und mittelgroßen Energieversorgern. Die cortility entstand 2011 durch die Ausgründung des Geschäftsbereichs Versorgungswirtschaft der cormeta ag und gehört zur command-Gruppe. cortility ist SAP Partner und Mitglied der deutschsprachigen SAP-Anwendergruppe (DSAG) sowie des Edna Bundesverbandes und des BDEW.

Als Arbeitgeber setzt cortility auf Flexibilität und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die Beschäftigten können ihre Arbeitszeit in Absprache mit ihren Teams frei gestalten, auch Homeoffice ist möglich. Familienangelegenheiten sind bei cortility keine Privatsache, sondern Chefsache, sofern die Kolleginnen und Kollegen Unterstützung wünschen. Das Motto „Maximal menschlich“ zeigt die Philosophie, die dahintersteht. Zur Philosophie gehören u. a.: Elternzeit für Alle und eine Notfallbetreuung von Kindern und/oder Hunden.

„Dass wir auf die Bedürfnisse unserer Mitarbeiter eingehen, ist eine unserer Stärken“, sagt der Geschäftsführer Klaus Nitschke. „Doch weil der Arbeitsmarkt bei SAP-Experten weitgehend leergefegt ist, müssen wir zusätzliche Wege finden. Beispielsweise haben wir eine Kooperation mit der Dualen Hochschule Baden-Württemberg. Hier bieten wir ein Duales Studium in der Fachrichtung Wirtschaftsinformatik an“, so Nitschke.

Cortility empfiehlt anderen Betrieben aus Branchen mit ähnlich großen Fachkräfteengpässen, das Rekrutierungsverfahren nicht nur nebenbei zu betreiben, sondern es zu professionalisieren. „Seitdem wir vor einem Jahr die Rekrutierung in feste Hände gegeben und dafür auch ein definiertes Budget bereitstellen, hat sich die Anzahl der Initiativbewerbungen verzehnfacht“, so Nitschke weiter.

cortility Recruiting Video unter <https://www.youtube.com/watch?v=0jBIF1vzYNQ>



SSC-Services GmbH, Böblingen, IT-Dienstleistungen, 170 Beschäftigte

Die SSC-Services GmbH entwickelt individuelle Konzepte für die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und kundenorientierte Lösungen rund um die digitale Transformation. Dazu gehören Lösungen zum sicheren Austausch von Daten zwischen Business-Partnern oder die Integration und Anbindung von Partnern und Lieferanten. Hierfür entwickelt und betreibt das Unternehmen individuelle Software auf Basis moderner agiler Methoden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten mit Methoden wie Kanban oder Scrum in einem Arbeitsumfeld, das sie eigenverantwortlich und flexibel gestalten können. Teams erhalten zusätzlich viel Freiraum, um ihre eigenen Kompetenzen und die Arbeitsprozesse zu verbessern, sei es durch moderierte Workshops oder Coachings.

Die Digitalisierung im Unternehmen selbst ist entsprechend weit fortgeschritten. „Wir sind an den meisten Stellen mit unserer Verwaltung digital geworden. Dort, wo es noch nicht so ist, arbeiten wir an für uns passenden Lösungen“, sagt Personalreferentin Franziska Richter. „Auch zur Kommunikation setzen wir auf digitale Möglichkeiten, wie Videokonferenzen, Chat-Tools oder unser Intranet. Dabei ist im Büro aber immer Zeit und Raum für direkten Austausch und einen Kaffee.“

2010 wurde das familienbewusste Unternehmen das erste Mal mit dem Zertifikat berufundfamilie ausgezeichnet, das im Rahmen von Re-Auditierungen seitdem jährlich geprüft und neu bestätigt wird. Eine Arbeitsgruppe kümmert sich um die Symbiose von Arbeit und Leben bei SSC. Zu den flexiblen Arbeitszeitmodellen mit Zeiterfassung auf Vertrauensbasis gehören auch Gleitzeitmodelle, mobiles Arbeiten und Sabbaticals. Beide Geschäftsführer, selbst Familienväter, arbeiten regelmäßig außerhalb des Büros. Wer Kinder hat oder sich um Familienangehörige kümmern muss, erhält von der SSC-Services GmbH bestmögliche Unterstützung: Sonderurlaub, Kindergartenzuschuss sowie Informationsveranstaltungen und interne Vertrauenspersonen. Bei den vielfältigen Angeboten soll für jede Phase im Leben etwas Passendes





„Lebensphasenorientierte Arbeits(zeit)modelle“

dabei sein. Darum werden Vorschläge direkt aus der Belegschaft monatlich in der Arbeitsgruppe besprochen und je nach Entscheid umgesetzt.

Die individuelle Unterstützung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter trägt zu einem sehr guten Arbeitsklima und einer hohen Verbundenheit mit der Firma bei. Zusätzlich sind die Unternehmenswerte, nämlich gegenseitige Wertschätzung, Freude bei der Arbeit, Offenheit und Vielfalt der Meinungen, Eigenverantwortung und Fehlertoleranz sowie eine Umgebung des Experimentierens und Lernens eine solide gemeinsame Basis.



**VOLKSBANK
KARLSRUHE**

Volksbank Karlsruhe eG, Finanzdienstleister, 402 Beschäftigte

Die Volksbank Karlsruhe eG ist eine Genossenschaftsbank mit fast 45.000

Die Bank unserer Stadt.

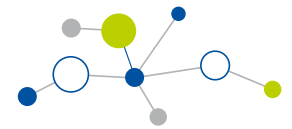
Mitgliedern und orientiert sich an Werten wie Fairness, Transparenz und Ehrlichkeit. Bereits zum vierten Mal in Folge hat die Volksbank Karlsruhe die Auszeichnung „Beste Bank in Karlsruhe“ erhalten. Der größte Verbrauchertest 2019 nach DIN-Norm der Gesellschaft für Qualitätsprüfung mbH bescheinigte der Bank beispielsweise die mit Abstand beste Beratungsqualität für Privatkunden von allen Banken in Karlsruhe.

Die Bank hat bereits vor einigen Jahren ein Digitalisierungsprojekt gestartet und zahlreiche Geschäftsprozesse von analog auf digital umgestellt. Beispielsweise hat der Personalbereich die elektronische Personalakte eingeführt. Damit verbunden waren Verbesserungen bei der Rekrutierung: Der Personalbereich hat das gesamte Bewerbungsverfahren sowie die komplette damit verbundene Administration digitalisiert. Stellenausschreibungen können Führungskräfte heute über ein Ticketsystem „bestellen“. Im Auswahlverfahren setzen die Recruiter einen digitalisierten Persönlichkeitsfragebogen ein, dessen Ergebnis zeitgleich dem Bewerbenden als auch der Volksbank Karlsruhe zur Verfügung steht.

Im Bereich Vereinbarkeit von Familie und Beruf hat die Bank bei einem externen Dienstleister eine Online-Plattform entwickeln lassen, über die man Informationen zur Vereinbarkeit von Kind oder Pflege und Beruf inklusive juristisch geprüfter Anträge (wie z. B. Elternzeitantrag) finden kann. Außerdem können hier entsprechend Webinare gebucht werden. Ein weiteres Projekt innerhalb des Personalbereiches hat die einzelnen Lebensphasen der Mitarbeitenden definiert und die zur Verfügung stehenden Unterstützungsmöglichkeiten zugeordnet. Hierbei stellte sich heraus, welche Zielgruppe mehr und welche weniger Unterstützungsangebote erhält. Diese Analyse schuf den Überblick, für die bestehenden Lücken weitere kreative Ideen zur Deckung des Bedarfs der jeweiligen Zielgruppen zu entwickeln. Im Zuge einer familienbewussten Personalpolitik gab es Rückkehrprogramme nach der Elternzeit, Papa-Gespräche, spezielle Seminarangebote für Eltern und Pflegende, einen Elternguide und Pflegeguide, externe Beratungsunterstützung sowie Kooperationen zur Ferienbetreuung im Unternehmen. Ein Eltern-Kind-Zimmer hilft in Notfällen. Außerdem ist das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf fester Bestandteil innerhalb der Führungskräftefortbildung. Kreative Angebote wie ein Adventsbastelmittag verbunden mit einem Besuch beim „Chef der Bank“ und bei Mama und Papa am Arbeitsplatz oder ein Zoobesuch für die Kinder der Mitarbeitenden runden das Angebot ab.

Als Barriere bei Veränderungen registrierten die Projektbeteiligten oft das „Festhalten-wollen“ an Altem. Inzwischen besteht Konsens darüber, dass Veränderungen wie auch Vertrauensaufbau viel Zeit und Energie kosten, es aber wert sind.

„Erfolgsfaktoren sind Coachingangebote für alle Mitarbeiter vom Azubi bis zum Vorstand und gelebte Werte wie Vertrauen, Offenheit und Transparenz“, so die Personalbetreuerin Ulrike Weindel. Sie wirbt dafür, Führungskräfte frühzeitig einzubeziehen. Anderen Unternehmen empfiehlt sie: „Seien Sie kreativ beim Finden von Lösungen und zeigen sie Mut für neue alternative Wege. Lösungen müssen nicht immer teuer sein.“



„Lebensphasenorientierte Arbeits(zeit)modelle“

perbit perbit Software GmbH, Trossingen, IT, 93 Beschäftigte insgesamt, 35 in Trossingen

Seit mehr als 35 Jahren ist perbit der Spezialist für innovative HR-Software und bietet praxisgerechte IT-Unterstützung für effiziente, wertschöpfungsorientierte Personalarbeit. Unternehmen aller Branchen vertrauen auf die technologische und personalwirtschaftliche Expertise von perbit. Die flexible, individualisierbare HR-Software perbit.insight unterstützt alle Anforderungen des administrativen, qualitativen und strategischen Personalmanagements. Sie ist auf die Bedürfnisse von Firmen ausgerichtet, die ihre HR-Prozesse in einer leistungsfähigen Software abbilden und mehr Effizienz in ihrer Personalarbeit erreichen wollen. perbit.cloud richtet sich an kleinere, agile Unternehmen, die eine schnelle, transparente und kostengünstige Lösung für die Personalarbeit suchen. perbit.mobile ermöglicht Unternehmen einen weiteren Schritt in die digitale Zukunft ihres HR-Bereichs. Unternehmenssitz von perbit ist Altenberge im Münsterland. Weitere Standorte befinden sich in Münster sowie in Trossingen am Rande des Schwarzwaldes.

Die Digitalisierung hat in allen Unternehmensbereichen früh Einzug gehalten. Vom Customer-Relationship-Management-System bis hin zur Personalsoftware sind die Abläufe digital gestaltet. Die perbit Software GmbH hat bei der aktuellen Studie "Professional User Rating: Human Resource Solutions 2020" (PUR-HR 2020) zwei Spitzenplatzierungen in den Kategorien "E-Recruiting" und "Talentmanagement" erzielt. Im Rahmen einer von techconsult durchgeführten repräsentativen Studie haben 2000 Anwenderunternehmen ihre HR-Lösungen und deren Hersteller bewertet.

Die Software perbit.insight setzt perbit auch für die gesamte Personalarbeit im Unternehmen ein. perbit setzt auf agiles Arbeiten unterstützt durch Kollaborationsplattformen. Pro Standort gibt es zwei Videokonferenzräume, sodass auch Personen, die keine Kamera an ihren Arbeitsplätzen haben, Videokonferenzen durchführen oder daran teilnehmen können. Mit seinen täglich gelebten zentralen Werten „persönlich“, „vertrauensvoll“, „lösungsorientiert“ und „engagiert“ schafft das Unternehmen die Balance von Unternehmensinteressen und Mitarbeiterbelangen. Es fördert eine digitale und familienbewusste Unternehmenskultur und setzt auf ein modernes Personalmanagement: Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, flexible Arbeitszeitmodelle, Teilzeit auch für Führungskräfte, Homeoffice, ein variables Vergütungssystem und ein Gesundheitsmanagement gehören dazu.

Die Personalleiterin Lisa Krüger ist davon überzeugt: „Die große Bandbreite an familienbewussten Maßnahmen unter dem Slogan „We are family“ hat bereits große Erfolge mit sich gebracht. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind sehr engagiert und kundenorientiert. Wir haben nur eine geringe Fluktuation sowie eine hohe Arbeitgeberattraktivität. Die zahlreichen Auszeichnungen für unsere Software-Lösungen und unsere Arbeitsplatzkultur belegen dies.“

4. Handlungsempfehlungen und Lessons Learned

Wenn die lebensphasenorientierte Personalpolitik von der Geschäftsleitung und den Führungskräften gewollt wird und diese auch selbst verschiedene Maßnahmen und Instrumente nutzen (z. B. flexible Arbeitszeiten, Elternzeit), hilft eine solche Vorbildwirkung bei der Umsetzung. Wichtig ist, dass die Einzelinstrumente (z. B. 60 Instrumente im IW-Personalkompass) in ein ganzheitliches Konzept einer lebensphasenorientierten Personalpolitik eingebunden werden.

Jedes Unternehmen ist anders, und auch die Beschäftigten unterscheiden sich mit ihren Bedürfnissen. Daher muss es möglichst immer ein passendes, betriebsspezifisches Konzept sein. Dafür ist eine Bedarfsabfrage durch eine Beschäftigtenbefragung sinnvoll.

Für das Projektmanagement mit Zielsetzung, Strategie, Umsetzung und Evaluierung sollten frühzeitig Personen im Betrieb angesprochen werden, die bereit und in der Lage sind, an dem Projekt mitzuwirken. Auch der Betriebsrat oder Personalrat sollte frühzeitig angefragt werden, ob und wie er mitwirken kann. Über interne Kommunikationsmedien sollten frühzeitig erste kleine Erfolge gemeldet werden („quick wins“).

Kleinen und mittleren Unternehmen kann immer empfohlen werden: KISS – keep it short and simple.



Literatur und kostenlose Downloads

„Lebensphasenorientierte Arbeits(zeit)modelle“



Blazek, Zuzana/Flüter-Hoffmann, Christiane/Kössler, Sibylle/ Ottmann, Julia, 2011, Personalkompass. Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung, Köln
<https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2011/63319/PersonalKompass-1.pdf>, zugegriffen am 22.11.2018

Flüter-Hoffmann, Christiane, 2019, Lebensarbeitszeitkonten – Win-win-Personalpolitik für mehr betriebliche und erwerbsbiografische Flexibilität. In: Silke Eilers und Jutta Rump (Hrsg.): Springer Nature, Arbeitszeitpolitik – Zielkonflikte in der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung lösen, Berlin, S. 41-56

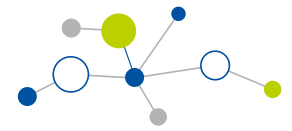
Flüter-Hoffmann, Christiane, 2006, Lebenszyklusorientierte Personalpolitik. Work-Life-Balance-Modelle und Demographietools für die betriebliche Praxis, Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln im Auftrag der DekaBank, Köln

Hammermann, Andrea/Stettes, Oliver, 2018, Digitaler Wandel – Chance für ein lebensphasenorientiertes Personalmanagement. IW-Kurzbericht 5/2018, Köln
https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2017/374913/IW-Kurzbericht_2018_5_Digitaler_Wandel.pdf, zugegriffen am 22.11.2018

Hammermann, Andrea/Stettes, Oliver, 2014, Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Theoretisches Konzept und empirische Evidenz, IW-Analysen, Nr. 97, Köln
https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Analysen/PDF/Bd. 97_Personalpolitik.pdf, zugegriffen am 22.11.2018

Hammermann, Andrea/Schmidt, Jörg/Stettes, Oliver, 2019, Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019, hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin
<https://www.bmfsfj.de/blob/138446/b9fd33ee4455a4f67595790080da7196/unternehmensmonitor-familienfreundlichkeit-2019-data.pdf>, zugegriffen am 30.09.2019

Kühn, Michael, 2012, Bundesagentur für Arbeit: Personalpolitik ist lebensphasenorientiert. JCSW. Jahrbuch für Christliche Sozialwissenschaften, 53 (2012), S. 57-73



Zusammenfassung

„Lebensphasenorientierte Arbeits(zeit)modelle“



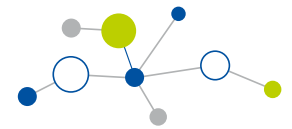
Die lebensphasenorientierte Personalpolitik zielt auf die Unterstützung und stetige Weiterentwicklung der Beschäftigten ab, um deren Leistungsbereitschaft und Leistungsvermögen zu fördern und davon zu profitieren. Sie setzt bereits vor Eintritt der Beschäftigten in das Unternehmen ein und verläuft bis zu ihrem Ausscheiden und berücksichtigt die unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen der Beschäftigten: Ausbildung, fachliche und hierarchische Karrierepfade, nebenberufliche Zusatzqualifikationen, Elternschaft, Pflegeverpflichtung, Ausgleiten aus dem Berufsleben, Rückkehr als „Silver Worker“. Das übergeordnete Ziel eines solchen Personalmanagements besteht darin, unternehmerische Personalziele wie Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung einerseits und die Belastung durch die Erwerbsarbeit mit den subjektiven Erfordernissen der Beschäftigten an den Arbeitsplatz andererseits in Einklang zu bringen und die hierfür notwendigen betrieblichen Strukturen und Instrumente zu schaffen.

Lebensphasenorientierte Arbeits(zeit)modelle schaffen für die Beschäftigten in jeder Lebens- und Erwerbsphase Rahmenbedingungen, mit denen sie gesund, motiviert und produktiv im Unternehmen arbeiten und gleichzeitig familiäre oder ehrenamtliche Tätigkeiten meistern können oder bestimmten Freizeitaktivitäten nachgehen können. Die Unternehmen in Deutschland bieten unterschiedliche flexible Arbeitszeitmodelle an. Über 80 Prozent der Unternehmen vereinbaren mit ihren Beschäftigten individuelle Arbeitszeitmodelle, die genau auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind und auch mit den betrieblichen Handlungsnotwendigkeiten gerecht werden. Sieben von zehn Betrieben bieten ihren Beschäftigten flexible Tages- oder Wochenarbeitszeiten an, sei es über Gleitzeitmodelle oder über Jahresarbeitszeitkonten.

In den Innovation Labs erarbeiteten die Gruppen typische Lebensphasen der Beschäftigten in ihren Betrieben und diskutierten, welche Arbeitszeitmodelle und lebensphasenorientierte Personalmaßnahmen für welche Phase geeignet sind, welche Barrieren es bei der Umsetzung gibt und wie Lösungen aussehen könnten. Als wesentliche Maßnahme stellte sich immer wieder flexible Arbeitszeit mit den unterschiedlichen Varianten für alle Lebens- und Erwerbsphasen heraus: Gleitzeit, Teilzeit, Arbeitszeitkonten, Sabbaticals oder Lebensarbeitszeitkonten. Auch bei den Zeitbedürfnissen in den Familienphasen mit Kinderbetreuung oder Pflege von Angehörigen können die Betriebe ihre Beschäftigten mit den verschiedenen flexiblen Arbeitszeitmodellen gut unterstützen.

Bei der Einführung von lebensphasenorientierten Arbeits(zeit)modellen empfiehlt es sich, frühzeitig für das Projektmanagement Personen im Betrieb anzusprechen, die bereit und in der Lage sind, an dem Projekt mitzuwirken. Gemeinsam erstellen sie in Absprache mit dem Management die Zielsetzung und Strategie, planen die Umsetzung und schließlich die Evaluierung des Projekts. Auch der Betriebsrat oder Personalrat sollte frühzeitig angefragt werden, ob und wie er mitwirken möchte und kann. Über interne Kommunikationsmedien sollten frühzeitig erste kleine Erfolge gemeldet werden („quick wins“).

Praxis-Materialien



Kreativitätsmethoden und agile Arbeitsmethoden (mit Beispielen aus den Innovation Labs)

Innovationstechniken, Kreativitätsmethoden und agile Arbeitsverfahren helfen nicht nur dabei, neuartige Ideen zu entwickeln, Probleme zu lösen oder Teamarbeit anders zu gestalten, sondern sie haben meist den angenehmen Nebeneffekt, dass sie Spaß machen, dass die so erzielten Ergebnisse in ihrer Vielfalt oder Neuartigkeit überraschen und dass sie oft verblüffend einfach umzusetzen sind. Im Folgenden werden einige dieser Methoden und Verfahren vorgestellt, oft auch mit Beispielen aus den Innovation Labs des Projekts familyNET 4.0.

A-B-C-Methode

Die A-B-C-Methode ist eine sehr einfache, aber für die erste Ideenfindungsphase sehr ergiebige Kreativitätsmethode. Das Ideenfindungsteam erhält ein Blatt mit dem Alphabet und muss zu jedem Buchstaben einen passenden Begriff finden. Oft fällt es dem Team schwer, gerade zu den schwierigen Anfangsbuchstaben X und Y Begriffe zu finden, aber meist finden sie kreative Lösungen und sind selbst überrascht, wie gut die Begriffe passen.

Beispiel aus dem familyNET 4.0-Innovation Lab:

– DAS FOTO AN DIESER STELLE FINDEN SIE IM BASISLEITFADEN –

Action Learning

Das Action Learning oder auch „handlungsorientiertes Lernen“ ist eine Methode des Erfahrungslernens, bei der eine Person oder ein ganzes Team anhand eines realen Projektes oder einer konkreten Problemstellung lernt und gleichzeitig den Lernprozess reflektiert. Die Methode geht auf den britischen Wissenschaftler und Managementlehrer Reginald William Revans zurück. Durch das Action Learning sollen unternehmerische Maßnahmen erfolgreich umgesetzt werden, die persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen der Teammitglieder sollen weiterentwickelt und die Lernkultur in den betreffenden Unternehmensbereichen verstärkt werden. Insofern ist es auch ein wichtiges Instrument beim Aufbau einer lernenden Organisation. Generell wird es häufig in den Bereichen Führungskräfteentwicklung und Projektmanagement genutzt. Beispiel: Durchführung eines Planspiels. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer versetzen sich in die Rolle der Geschäftsführung eines Unternehmens und entwickeln eine Strategie oder treffen eine komplexe Entscheidung. Sie erleben dabei typische Zielkonflikte, wenden betriebswirtschaftliche Methoden an und lernen, mit Unwägbarkeiten bei der Entscheidungsfindung umzugehen.

Quelle: Bernhard Hauser, 2012, Action Learning. Workbook mit Praxistipps, Anleitungen und Hintergrundwissen für Trainer, Berater und Facilitators. Bonn

Agiles Team-Management

Agiles Team-Management kommt ursprünglich aus der Softwareentwicklung und zeichnet sich durch folgende Faktoren aus: absolute Fehlertoleranz, iteratives Planen und sogenanntes „Pair programming“, also ein paarweises Programmieren, bei dem erfahrene Programmierer ihr Wissen an weniger erfahrene weitergeben. Zusätzlich gibt es regelmäßige 10- bis 15-minütige Standup-Meetings, in denen alle Teammitglieder über ihre Aufgaben, Erfolge und Schwierigkeiten berichten. Auf andere Branchen übertragen bedeutet agiles Team-Management, dass die Teamarbeit klare und vorgegebene Kommunikationsstrukturen erhält, die den Informationsaustausch fördern und den Projektstand und Projektfortschritt transparent machen.

Fragenkatalog zu agilem Team-Management:

- Wie lässt sich ein vorherrschendes komplexes Problem in gleichmäßige Iterationen aufteilen?
- Welche Aufgabe ist dafür geeignet, welche nicht?
- Wie müssen Teilteams besetzt werden, um möglichst schnell zu greifbaren Ergebnissen zu kommen?
- Wie lässt sich die Möglichkeit des Scheiterns vermitteln, ohne eine ausgeprägte Fehlerkultur zu implementieren?
- Wie lässt sich das (häufig) verankerte Kontrollverhalten abstellen? Und wenn dies geschafft ist: Wie lässt sich das Team unterstützen?
- Wie kann ein Projekt als Teamprojekt gestaltet werden?
- Wie wird zusätzliches Businessverständnis in ein Team implementiert?

Quelle: DGFP-Leitfaden „Führen im digitalisierten Unternehmen“, 2016, S. 36



Analogietechnik

Die Analogietechnik ist eine Methode, die über ein vergleichendes Verfahren zu neuen Ergebnissen kommt. Die Technik beruht auf dem Prinzip des Perspektivwechsels durch Suche nach strukturell ähnlichen (analogen) Situationen oder Problemstellungen in anderen (Geschäfts-) Bereichen. Die Methode versucht beispielsweise ein künftiges Projekt im Hinblick auf Personalressourcen oder Zeitaufwand zu schätzen. Dabei vergleicht es das Projekt mit ähnlichen, abgeschlossenen Projekten. Das Prinzip dieser Technik beruht auf dem Grundgedanken, dass es Lösungen zu ähnlichen Aufgaben schon gibt. Eine Abweichungsanalyse stellt Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Projekten bezüglich der wichtigen Einflussfaktoren fest und bewertet diese bezüglich ihres Aufwands und der Produktivität. Eine der bekanntesten Analogietechniken ist die Synektik von William J. Gordon.

Quelle: Georg Winkelhofer, 2006, Kreativitätsmethoden für Teams. In: Kreativ managen. Ein Leitfaden für Unternehmer, Manager und Projektleiter. Berlin, Heidelberg, S. 159ff.

Barcamp

Ein Barcamp ist ein Veranstaltungsformat, bei dem die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Inhalte und den Ablauf selbst mitgestalten können. Die ersten Barcamps fanden zu Beginn des neuen Jahrtausends im Silicon Valley statt. Der Internetguru Tim O'Reilly, der auch die Begriffe „Open Source“ und „Web 2.0“ prägte, organisierte lockere Austauschplattformen mit der Maxime „No Spectators, only Participants“ (keine passiven Zuschauer, sondern nur aktiv Beteiligte). Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer mussten die Bereitschaft zu Eigeninitiative und selbstreguliertem Wissensaustausch mitbringen. Viele Unternehmen nutzen es heute dazu, die „Schwarmintelligenz“ ihrer Beschäftigten zu mobilisieren und mit ihnen neue Ideen für Geschäftsmodelle, für Veränderungsprozesse oder künftige Projekte zu entwickeln.

Quelle: Thorsten Knoll (Hrsg.), 2016, Neue Konzepte für einprägsame Events. Partizipation statt Langeweile – Vom Teilnehmer zum Akteur, Wiesbaden

Bionik

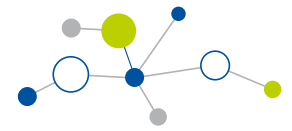
Bionik setzt sich aus den Wörtern Biologie und Technik zusammen. Der Begriff entstand bereits 1958 in den USA: der amerikanische Luftwaffenmajor und Mediziner Jack E. Steele prägte ihn. Die Bionik beschäftigt sich mit der Entschlüsselung von Prinzipien aus der Natur und ihrer innovativen Umsetzung in technische Lösungen. Ziel ist es, biologische Lösungen und Eigenschaften auf technische Problemstellungen und die Ideenfindung zu übertragen (z. B. Lotusblüten-Effekt für schmutzfreie Dachpfannen, Nestbau der Wespe als Vorbild für wertstoffsparende, aber stabile Konstruktionen aus Pappe, „Große Kletten“ als Vorbild für den Klettverschluss von Rucksäcken oder Schuhen). Eine wichtige Forderung der Bionik ist es, keine Details eines lebenden Systems zu kopieren, sondern die Betrachtung dieses Systems als Modell zu nehmen und daraus Übertragungsmöglichkeiten zu entwickeln. Die Bionik ist ein interdisziplinärer Bereich, in dem Naturwissenschaftler und Ingenieure, aber auch Vertreter anderer Disziplinen zusammenarbeiten und meist technische oder verfahrenstechnische Lösungen entwickeln. Der Begründer der Bionik in Deutschland, der Zoologe Werner Nachtigall, sah in der Bionik eine Wissenschaftsdisziplin.

Quellen: Werner Nachtigall, 2002, Bionik. – Grundlagen und Beispiele für Ingenieure und Naturwissenschaftler, Berlin; Werner Nachtigall, 2007, Natur macht erfinderisch. Das Ravensburger Buch der Bionik, Ravensburg

Bisoziation (Doppel-Denken)

Die Bisoziation verknüpft Begriffe, Bilder oder Vorstellungen aus unterschiedlichen begrifflichen Bezugsrahmen und soll geistige Routinen durchbrechen. Anfangs wird ein Problem als Fragestellung formuliert und anschließend ein Bild, Foto oder Zeitungsausschnitt ausgewählt. Durch genauere Betrachtung und Inspiration verbinden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer das Bild mit der Fragestellung. Anschließend notieren sie alle Gedanken, die auftauchen. In der letzten Phase überprüft die Gesamtgruppe alle Ideen im Hinblick auf ihre Umsetzbarkeit. Der von dem ungarisch-britischen Schriftsteller Arthur Koestler geprägte Begriff steht für die Verknüpfung von vermeintlich unterschiedlichen Domänen, um gewohnte Denkpfade zu verlassen. Seine Überlegungen dieses „Doppel-Denkens“, mit dem man zwei Kontexte zusammenbringt, die ansonsten nichts gemeinsam haben, sind schnell in die Kreativitätsforschung eingegangen, die Methode selbst ist in der Praxis aber immer noch eher unbekannt. Klassische Beispiele: Johannes Gutenberg erfindet die Druckpresse mit beweglichen Lettern, als er Merkmale der Weinpresse mit denen des Münzprägestempels verbindet.

Quelle: Arthur Koestler, 1966, Der göttliche Funke. Der schöpferische Akt in Kunst und Wissenschaft. Bern, München, Wien



Brainstorming/Brainwriting

Das ist der Klassiker unter den Kreativitätsmethoden. Allerdings ist die Methode weniger geeignet, wenn die Beteiligten unvorbereitet ans Werk gehen, vorab kein Ziel definiert worden ist und die Ideensuche weitgehend unstrukturiert abläuft. Die Brainstorming-Sitzung sollte durch den Sitzungsleiter mit einer Darstellung des Problems eingeleitet und dann im Verlauf moderiert werden. Zum Beginn der Brainstorming-Sitzung wird dann die zu behandelnde Fragestellung allen Teilnehmern dargestellt. Durch spontane Ideenäußerung ohne ablehnende Kritik wird mit dieser Methode eine große Anzahl an Ideen zu einer gegebenen Problemstellung entwickelt und gesammelt. Sämtliche Vorschläge werden für alle sichtbar notiert. Beim Brainstorming in der Gruppe können sich die Teilnehmer durch ihre Beiträge gegenseitig zu neuen Ideenkombinationen anregen, wodurch insgesamt mehr Ergebnisse produziert werden, als wenn jeder für sich allein arbeitet. Jede Idee ist willkommen und jeder darf Ideen der anderen aufgreifen und für eigene Ansätze verwenden. Die in der Brainstorming-Sitzung gesammelten Ideen werden geordnet in einem Protokoll dargestellt. Dieses wird dann an die Teilnehmer der Sitzung und ggf. an weitere Spezialisten verteilt. Stimuliert durch die aufgeführten Vorschläge können weitere Ideen generiert und ergänzt werden. Der Brainwriting Pool ist eine schriftliche Form des Brainstormings, die insbesondere dann sinnvoll ist, wenn allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern die gleichen Möglichkeiten zum Vorbringen von Ideen eingeräumt werden sollen. Damit soll vor allem einer Lage im Brainstorming-Team entgegengewirkt werden, bei der sich einzelne zu sehr in den Vordergrund spielen.

CATWOE

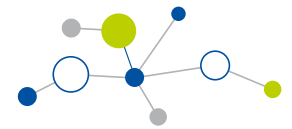
Die Methode setzt sich aus den Anfangsbuchstaben von „Customers, Actors, Transformation process, World View, Owners und Environmental constraints“ zusammen, also Kunden, handelnde Personen, Transformationsprozess, Weltansicht, Eigentümer, Grenzen. Es ist ein Akronym für eine Checkliste von Peter Checkland und Jim Scholes von der Universität Lancaster zur Problem- oder Zieldefinition. Dabei wird nicht das Problem selbst, sondern das umgebende System betrachtet. Die Schritte werden in der Reihenfolge abgearbeitet: die Kunden des Systems, die Darsteller des Systems, die Schritte des Systems, die Weltanschauung des Systems, die Eigentümer und die Grenzen des Systems.

Dabei stellen sich die Bearbeiter folgende Fragen:

- Kunden: Wer profitiert am Ende? Welches Problem hat er/sie jetzt? Wie werden sie auf Ihren Vorschlag reagieren?
- Akteure: Wer sind diejenigen, die letzten Endes die Lösung ausführen? Was bringen sie ein? Wie werden Sie reagieren?
- Transformation: Wie ist der Ablauf für die Transformation von Eingaben zu den Ergebnissen? Was ist der Input? Wo kommt das her? Was ist der Output? Was sind die Ergebnisse? Welche Schritte liegen jeweils dazwischen?
- World View/Weltanschauung: Wie denken Sie über die Welt? Warum machen Sie das Ganze, was bewegt Sie? Welche Aussage beschreibt Ihr Problem?
- Eigentümer: Können sie Ihnen helfen oder stehen sie Ihnen im Weg? Was würde sie dazu bewegen, sich Ihnen in den Weg zu stellen? Warum sollten sie Ihnen helfen wollen?
- Grenzen: Was sind mögliche Einschränkungen, die sich auf die Situation und Ihren Lösungsvorschlag auswirken können? Gibt es Gesetze, finanzielle Grenzen, begrenzte Ressourcen, Vorschriften etc., die unbedingt beachtet werden müssen? Inwiefern schränken diese die Lösung ein?

Daily Stand-up Meeting

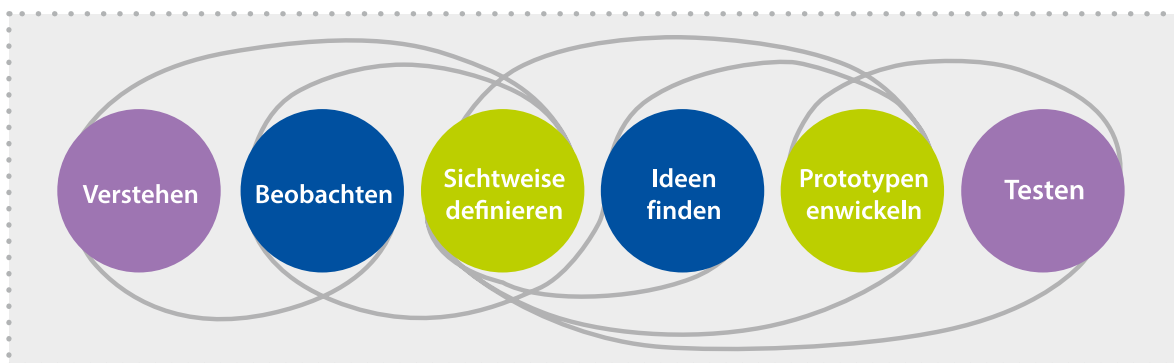
Diese Form der Regelkommunikation gehört zur agilen Methode des Scrum, ist aber generell auch ein wichtiges Instrument für eine lernende Organisation. Im Scrum-Verfahren ist es ein kurzes, tägliches Meeting im Stehen, bei dem alle Teilnehmer drei Fragen zu ihrer Arbeit beantworten. Diese „Stehung“ soll bewusst keine „Sitzung“ sein, um sie kurz und prägnant gestalten zu können. Sie dauert maximal 15 Minuten. Viele Unternehmen haben sie inzwischen als Form der Regelkommunikation für alle Projekte eingeführt, um mehr Transparenz zum aktuellen Projektstand zu schaffen. Dies dient nicht nur der Orientierung des Projektteams, sondern ist zugleich ein Motivationsfaktor und Ausgangspunkt für neue Ideen.



Design Thinking

Design Thinking ist eine strukturierte Methode, um Ideen und Innovationen zu schaffen. Das Verfahren ist sehr kundenzentriert. Multidisziplinäre Teams entwickeln in flexiblen Arbeitsumgebungen durch kreative Prozesse nutzerzentrierte Produkte, Dienstleistungen. Drei Professoren von der Stanford Universität in Kalifornien – David Kelley, Terry Winograd und Larry Leifer – hatten erkannt, dass interdisziplinäre Teams besondere Innovationen schaffen können, weil dadurch unterschiedliche Erfahrungen, Meinungen und Perspektiven hinsichtlich einer Problemstellung zusammenkommen. Der Prozess verläuft iterativ und ist klar strukturiert und besteht grundsätzlich aus sechs Phasen. Im ersten Schritt geht es um das Verstehen des Problems, das der Kunde lösen möchte und welche Herausforderungen damit verbunden sind. Am Ende dieser Phase steht eine konkrete Fragestellung, die später vielfach noch korrigiert oder verfeinert wird. Im zweiten Schritt – dem Beobachten – erfolgt eine intensive Recherche, um Erkenntnisse zum Sachverhalt zu gewinnen und Rahmenbedingungen definieren zu können. Dann wird die Sichtweise definiert, damit die Lösung so kundenspezifisch wie möglich ist und die Ideenfindung, eines der Kernelemente des Design Thinkings kann beginnen. Zum Veranschaulichen und Testen entwickelt man aus den Ideen einen oder mehrere Prototypen, die dann mit den Erwartungen und Vorstellungen des Kunden abgeglichen werden können (siehe Grafik).

Überblick über den iterativen Prozess des Design Thinking



Quelle: https://hpi-academy.de/fileadmin/_processed_/b/9/csm_Design_Thinking_Prozess_DE_26ad749dee.png

Edison-Prinzip

Das Edison-Prinzip ist eine entwickelte Kreativitätstechnik zur Ideenfindung. Das Prinzip gliedert sich in sechs Schritte, die dem systematischen Vorgehen von Thomas Edison bei seiner Ideenfindung und -vermarktung ähneln:

Schritt 1: Neue Suchfelder für die Ideenentwicklung finden

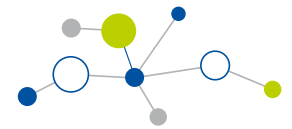
Edison ging systematisch auf die Suche nach Problemen, die er lösen konnte. Er analysierte die Schwächen bestehender Produkte und suchte nach Trends. Die Erfindung der Glühbirne ist dafür ein gutes Beispiel. Die damals vorherrschende Gasbeleuchtung war teuer und gefährlich, der Trend zur Elektrifizierung hatte bereits eingesetzt. Für Edison war klar: Wenn er es schaffen würde, elektrisches Licht in die Häuser der Menschen zu bringen, würde er Erfolg haben.

Schritt 2: Neue Fragen entwickeln

Ein weiteres Motto Edisons lautete: „Ich stelle die gleiche Frage auf hundert verschiedene Weisen.“ 20 Erfinder arbeiteten 1879 parallel an der Glühbirne. Edison war erfolgreich: Er suchte systematisch nach Denkwegen, die andere nicht beschritten. Und stellte seine Fragen immer wieder neu.

Schritt 3: Inspirationen für die Ideenentwicklung suchen

Ohne Inspirationen ist die Ideenentwicklung selbst für den kreativsten Mensch nicht leicht. Für Thomas Edison war klar: Bei der Suche nach neuen Ideen gehört der Blick über den Tellerrand zur Pflichtübung! Er sagte von sich selbst, er sauge „Ideen aus jeder Quelle“ auf und sei „eigentlich mehr ein Schwamm als ein Erfinder“. In seinen Laboren arbeitete er an bis zu 40 Projekten parallel. So konnte er aus einem Projekt Inspirationen für ein anderes gewinnen.



Schritt 4: Die eigentliche Entwicklung der Ideen

Edisons Formel für die Ideenentwicklung ist im Kern ganz einfach: Ausgangsfragen plus Inspirationen = Ideen. Am besten nimmt man das Ausgangsproblem, entwickelt Suchfragen, sammelt Inspirationen und kombiniert das Ganze miteinander. Immer wieder anders.

Schritt 5: Kreative Konzepte entwickeln

Thomas Edison machte, wenn er eine Idee hatte, zunächst unzählige Skizzen. Sie sollten ihm vor Augen führen, wie das Ergebnis der Ideenentwicklung aussehen könnte, wenn Erst wenn er die verschiedenen Umsetzungsmöglichkeiten genau vor sich sah und all ihre Variationen durchdacht hatte, entschied er sich für oder gegen eine Idee.

Schritt 6: Ideen in die Tat umsetzen

Die beste Idee nützt Ihnen wenig, wenn sie sich nicht erfolgreich verkaufen oder vermarkten lässt. Edison prüfte immer auch den möglichen wirtschaftlichen Erfolg. Er entwickelte auch Marketing-Kampagnen für die Vermarktung seiner Produkte.

Quelle: Meyer, Jens-Uwe, 2011, Das Edison-Prinzip. – Was die Lehre vom erfolgreichsten Erfinder aller Zeiten lernen kann, Frankfurt am Main.

Force-Fit-Methode

Bei der Force-Fit-Methode handelt es sich um ein Problemlösungsverfahren, das den intuitiven Methoden zuzuordnen ist. Es hilft, das eingefahrene Denkmuster zu verlassen. Dabei werden zwei unterschiedliche Begriffe (Substantive) zusammengebracht und mittels kreativer Denkprozesse neue Lösungsideen (neue Sichtweise) konzipiert. Nicht alle dieser Ideen sind hilfreich, darum benötigt man oft sehr viele Verbindungen, um eine einzige gute Idee zu finden. Diese Methode eignet sich besonders für Redaktionen oder kleinere kreative Teams.

Quelle: Schlicksupp, Helmut, 1977, Kreative Ideenfindung in der Unternehmung. Methoden und Modelle, Berlin

Galeriemethode

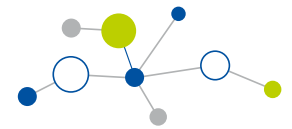
Die Galeriemethode stellt eine Kombination von Einzel- und Gruppenarbeit dar. Der Name ergibt sich daraus, dass die Ergebnisse der Teilnehmer im Verlauf der Methode wie in einer Galerie aufgehängt werden und für alle sichtbar sind. Die Regeln für Gruppenbildung und Verhaltensweisen entsprechen denen des Brainstormings. Die Methode eignet sich für Gruppen, in denen sowohl Laien als auch Profis präsent sind. Sie ist hilfreich bei Problemen, die durch sukzessives Ausschließen ungeeigneter Ansätze und gleichzeitiges Einfügen neuer Ideen im Sinne einer Kompromissfindung gelöst werden sollen. Die Methode erweist sich insbesondere bei gestalterischen Problemen als effektiv, weil die präsentierten Lösungen anschaulich dargestellt werden und sinnvoll angeordnet werden können.

Gemeinsames Notizbuch

Bei dieser Technik müssen alle Teilnehmer ihre Ideen und Gedanken auf einem Notizblock oder ähnlichem aufschreiben, sobald sie ihnen einfallen. Jeder schreibt mit und so gehen keine Informationen verloren. Dabei müssen nicht alle Teilnehmer gleichzeitig am gleichen Ort sein. Jeder Teilnehmer hat in einem Zeitraum von beispielsweise zwei Wochen die Aufgabe, seine Gedanken zu einem Themenkomplex zusammenzufassen. In einer gemeinsamen Sitzung werden diese Ideen vorgetragen und sich mit den anderen Teilnehmern ausgetauscht. Auf diese Art entsteht aus vielen Themen eine gute Idee, die aus den Gedanken aller Teilnehmer entstanden ist.

Hackathons

Der Begriff Hackathon ist ein Kunstwort aus der IT-Szene, das sich aus den beiden Begriffen „Hacking“ und „Marathon“ zusammensetzt. Große Softwarefirmen wie Sun Microsystems entwickelten bereits Ende der 1990er Jahre solche Events: Ziel eines Hackathons ist es, innerhalb der Dauer dieser Veranstaltung gemeinsam nützliche, kreative oder unterhaltsame Softwareprodukte herzustellen oder generell Lösungen für bestimmte Probleme zu erarbeiten. Am Ende der Veranstaltung stellen alle Teams ihre Ergebnisse vor, meist mit einer Siegerehrung und einem Preisgeld. Auch für andere Projektideen sind solche Hackathons geeignet.



Inspirationslotto

Beim Inspirationslotto wird die Gruppe in Zweier-Teams aufgeteilt. Der Moderator wirft dann wahllos Begriffe in den Raum: „Autobahn“, „Wächter“, „Erdbeersaft!“. Die Teams sollen anschließend binnen einer vorgegebenen Zeit von beispielsweise 60 Sekunden eine Idee für eine Marketingkampagne vorschlagen, die im weitesten Sinne etwas mit den Ausgangsbegriffen und der Zufallsinspiration der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu tun hat. Die Methode soll dann helfen, wenn scheinbar nichts mehr geht, da sie dazu führt, wieder eine lockere, heitere Stimmung zu erzeugen, die wichtig ist, damit Ideen fließen können.

Kanban

Die Methode kommt aus dem japanischen Produktionsmanagement: In den 1980er Jahren hat Toyota diese Methode im Rahmen des Toyota Production System (TPS) entwickelt. Der Begriff heißt übersetzt „Signalkarte“. Kanban ist eine agile Methode, die den gleichmäßigen Arbeitsfluss (Flow) herstellen soll, indem der Arbeitsablauf visualisiert und dadurch Arbeitsrückstände und Kapazitätsengpässe vermieden werden. Die Kanban-Methode besteht aus drei einfachen Regeln:

1. Visualisiere den Workflow, den Arbeitsfluss.
2. Fang eine neue Aufgabe nicht an, bevor eine andere erledigt ist. Begrenze die Anzahl an Aufgaben in Bearbeitung!
3. Messe die durchschnittliche Zeit zwischen Beginn und Fertigstellung einer Aufgabe. Finde Wege, diese Zeit zu verringern und möglichst konstant zu machen.

Quelle: Erdbrügger et al., 2017

Kartenabfrage

Die Kartenabfrage (Moderation mit Karten) dient dazu, zu einem vorgegebenen Thema oder einer Fragestellung möglichst viele, unterschiedliche Beiträge (Ideen, Daten) zu erfassen, zu ordnen, zu gewichten und ein Meinungs-, Ideen oder Datenprofil zu erstellen.

Kreatives Schreiben

Beim kreativen Schreiben kommen Methoden zum Einsatz, mit deren Hilfe man Schreibblockaden abbauen, die Motivation steigern und beim Schreiben Selbsterfahrung machen kann. Um dies zu erreichen, sollen beim Schreiben möglichst beide Gehirnhälften eingesetzt, das heißt begriffliches und bildhaftes Denken miteinander verbunden werden. Als Inspirationsquellen dienen persönliche Erfahrungen und Erlebnisse aus Kindheit, Träumen und Imagination, sowie das Schreiben an Orten wie Cafés.

Lean Running

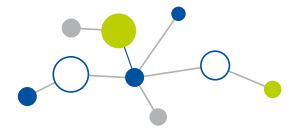
Ash Maurya hat eine Methode entwickelt, die auf Strategien des Lean Management und der agilen Entwicklung aufbaut und speziell auf Innovationsprozesse zugeschnitten ist. Der Trick besteht darin, in allen Projektphasen potenzielle Kunden in den Entwicklungsprozess einzubeziehen und das eigene Geschäftsmodell immer wieder zu hinterfragen. Ein entscheidendes Tool ist dabei die „Lean Canvas“, ein Template, das eine einfache Visualisierung des Businessplans ermöglicht und erheblich einfacher zu erfassen und zu überarbeiten ist als die üblichen, viele Seiten starken Konzeptpapiere.

LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP)

LSP ist ein moderierter Prozess, der die Vorteile des Modellierens mit Legosteinen mit unterschiedlichen Aufgaben in Unternehmen oder anderen Organisationen verbindet. Themen- und Problemstellungen aus der Unternehmenspraxis können mit dreidimensionalen Legobausteinen visualisiert und bearbeitet werden. Der besondere Vorteil dieser Methode besteht darin, dass durch die Hand-Gehirn-Verbindung besonders viele Regionen im Gehirn aktiviert werden. Große Unternehmen nutzen die Methode für verschiedene Aufgabenstellungen: Ideenfindung, Innovationsmanagement, Strategieentwicklung, Veränderungsprozesse, Konfliktmanagement oder Organisations- und Personalentwicklung (Roos/Victor, 2018).

Beispiele von Ergebnissen des „LEGO® SERIOUS PLAY®“ aus den familyNET 4.0 – Innovation Labs:

– DIE FOTOS AN DIESER STELLE FINDEN SIE IM BASISLEITFADEN –



Methode 6-3-5/Brainwriting

Die Methode 6-3-5 heißt auch „Brainwriting“. Sie ist dem Brainstorming sehr ähnlich, nur wird sie schriftlich durchgeführt. 6 Teilnehmer produzieren alle 5 Minuten 3 Ideen. Dafür bekommen alle Teilnehmer ein großes Blatt Papier. Dieses wird in 3 Reihen (vertikal) und 6 Spalten (horizontal) zu 18 Kästchen aufgeteilt. Jeder Teilnehmer soll drei Ideen zur Problemstellung aufschreiben. Nach fünf Minuten werden die Blätter reihum weitergegeben. Jetzt gilt es, die Ideen der Vordenker aufzugreifen und zu verfeinern. Innerhalb kurzer Zeit entstehen auf diese Weise viele Ideen. Weitere Ideen oder vertiefende Konzepte entstehen dadurch, dass eine Idee auf der bereits vorhandenen aufbaut. Aufgrund der Schriftlichkeit und der Rotation werden voreilige Bewertungen oder Diskussionen einzelner Ideen vermieden, wie Sie häufig beim Brainstorming auftreten. Bei der Auswahl der Teilnehmer sollten möglichst viele verschiedene Bereiche oder Abteilungen vertreten sein, um so eine größere Breite an Ideen zu erhalten.

Mind Mapping (mit Beispielen aus den Innovation Labs)

Ein Mind Map strukturiert ein Themengebiet: es eignet sich für die visuelle Darstellung. Es kann auch zur Dokumentation für das Ergebnis eines Brainstormings genutzt werden. Formal gesehen bestehen Mind Maps aus beschrifteten Baumdiagrammen und beginnen mit dem zu bearbeitenden, zentralen Thema in der Mitte des Blattes. Es wird möglichst genau formuliert, manchmal auch als Bild dargestellt. Nach außen ragen verschiedene Hauptäste mit weiteren Unterästen, die die dazugehörigen Informationen rangerecht darstellen. Auf den Ästen steht immer nur ein Schlüsselwort. So lassen sich leichter Dinge damit assoziieren. Bei der Erstellung können Farben und Bilder benutzt werden, um der kreativen Arbeitsweise des Gehirns gerecht zu werden und um das Baumdiagramm schneller lesen und überblicken zu können. Zusätzliche Anmerkungen erläutern Inhalte und Prozesse. Zusammenhänge können durch gegenseitige Verknüpfungen dargestellt werden.

Beispiel von Mind Maps aus dem familyNET 4.0 – Innovation Lab:

– DAS FOTO AN DIESER STELLE FINDEN SIE IM BASISLEITFADEN –

Morphologischer Kasten (mit Beispielen aus den Innovation Labs)

Der morphologische Kasten ist ein Ideenfindungs- und Entscheidungsinstrument. Er wurde von dem Schweizer Fritz Zwicky entwickelt und wird daher gelegentlich auch „Zwicky-Box“ genannt. In dieser Matrix werden alle Gestaltungsmöglichkeiten der Teilaspekte in einer Tabelle dargestellt und dann systematisch miteinander kombiniert. Auf diese Weise entstehen zahlreiche neue potenzielle Lösungswege, von denen einer oder auch mehrere vertieft werden können.

Quelle: Treptow, 2015

Beispiel 1: Aus dem Innovation Lab vom 14.06.2018 in Ellwangen und vom 14.08.2018 in Tübingen

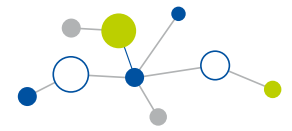
– DAS FOTO AN DIESER STELLE FINDEN SIE IM BASISLEITFADEN –

Beispiel 2: Beispiel-Kasten in den Innovation Labs – Grundlage für das Schreiben eines Krimis

– DAS FOTO AN DIESER STELLE FINDEN SIE IM BASISLEITFADEN –

Beispiel 3: Aus einem IW-Workshop

– DAS FOTO AN DIESER STELLE FINDEN SIE IM BASISLEITFADEN –



Negativkonferenz

Eine Negativkonferenz ist die Umkehrung des klassischen Brainstormings. Man sucht nicht nach Lösungen, sondern nach Problemen. Es ist auch erlaubt, bestehende oder potenzielle Fehler zu vergrößern. Die Ergebnisse dienen als Vorlage für die weitere Ideenfindung, beispielsweise in einem „normalen“ Brainstorming. Die Methode Negativkonferenz eignet sich besonders gut, um ein Alleinstellungsmerkmal zu erarbeiten, denn das Problem wird so detailliert beschrieben, dass es einer ganz besonderen Lösung bedarf.

Pinnwandmoderation

Ziel der Pinnwandmoderation ist die Steuerung der Kommunikation in einer Gruppe. Hierbei sollen insbesondere Ideen entwickelt werden. Auch scheinbar „Verrücktes“ wird notiert und an die Metaplanwand angepinnt und dient als Grundgedanke für Weiterentwicklungen und Verbesserungen. Damit können im Team Ideen produziert, gesammelt, visualisiert, geordnet, bewertet und entschieden werden.

Provokationstechnik

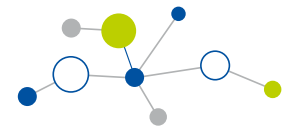
Die Provokationstechnik ist eine Methode zur Ideenfindung, die von Edward de Bono eingeführt wurde. In der Ideenfindung werden Provokationen benutzt, um das Denken aus den gewohnten Bahnen zu werfen, indem sie gezielt bestehende Annahmen und Erfahrungen in Frage stellen oder unerwartete Anregungen liefern. Die Wirkung der Provokationen findet lediglich im Denken statt. Sie sollen helfen, die Betriebsblindheit zu überwinden und neue Sichtweisen zu ermöglichen. Provokationen können bloße Zufallsbegriffe sein oder aber gezielt konstruierte Verfälschungen von Fakten oder Expertenwissen. Sie können als Aussagen und/oder Fragen formuliert sein, mit denen die Selbstverständlichkeit, Standardeigenschaften und Voraussetzungen in Frage gestellt werden. Ziel ist es, dass eine Sache schlagartig ihre Selbstverständlichkeit sowie die grundlegenden und gewohnten Basiseigenschaften verliert. Mit dieser Technik können entweder vorsätzlich scheinbar widersprüchliche Aussagen produziert oder nicht zusammengehörende Vorstellungen verbunden und auch Grenzen ignoriert werden. Das Umkehren von Logikketten sowie Über- oder Untertreiben sind möglich. Provokationen stimulieren oft ungewöhnliche Lösungen und rufen „kreative Sprünge“ hervor. Sie schaffen Distanz und ermöglichen einen Perspektivwechsel.

Reizwortanalyse/Reizworttechnik

Bei der Reizwortanalyse oder auch Reizworttechnik verbindet man Dinge miteinander, die auf den ersten Blick voneinander unabhängig sind. Dafür benötigt man Zettel, Stifte und Lexika, Wörterbücher oder Duden. Zuerst definieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein Problem und/oder die Aufgabenstellung. Dann schlagen sie Lexikon oder Wörterbuch auf einer beliebigen Seite auf und wählen spontan einen Begriff. Dieser Begriff dient als Reizwort, zu dem alle Eigenschaften aufgeschrieben werden, die man mit diesem Reizwort verbindet. Diese Eigenschaften werden dann der ursprünglichen Problemstellung zugeordnet. Dabei versuchen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, aus den gefundenen Merkmalen neue Ideen abzuleiten. Die Reizwort-Analyse eignet sich sowohl als eigene Methode als auch als Mittel des Moderators, die Ideenproduktion in einer Sitzung nochmals anzuregen, wenn beispielsweise der Ideenfluss merklich nachlässt. Bei technischen Problemen sollten die Reizobjekte möglichst gegenständlicher Art sein, da sich sinnbehaftete Elemente sehr häufig nicht mit technischen Gebilden verbinden lassen. Bei nicht-technischen Problemen sind Ereignisse und Geschehnisse aus dem Gesellschaftsleben von Gegenwart und Geschichte als Reizobjekte gut geeignet, ebenso wie Filme, Romane, Märchen und Mythen. Die Reizwortanalyse kann sowohl von einzelnen Personen wie auch von Kreativ-Gruppen angewandt werden. Diese Technik kann auch als Reizbildtechnik eingesetzt werden und arbeitet dann entsprechend mit Bildern als Impulsgeber.

Salami-Taktik

Die Salami-Taktik hat der Philosoph und Universalwissenschaftler René Descartes (1596-1650) erfunden. Diese Bezeichnung steht für das Vorgehen, größere Ziele durch kleine Schritte oder Forderungen zu erreichen. Aufgaben und Projekte verlieren ihre Komplexität, wenn sie in kleine, überschaubare Teilaufgaben zerlegt und mit Terminen versehen werden. Ist die Komplexität erst reduziert, verschwinden plötzlich auch Blockaden und Barrieren. Das Abarbeiten der Aufgaben oder der Projektteilschritte verläuft dann meist schneller und einfacher. Descartes sah insgesamt vier Schritte vor:



1. Formuliere das Problem, das Ziel, das Projekt schriftlich.
2. Zerlege die Gesamtaufgabe in kleine Einzelteile.
3. Ordne die Teilaufgaben nach Prioritäten und Terminen.
4. Erledige alle Aktivitäten und kontrolliere das Ergebnis.

Scrum

Die Methode ist ein agiles Projektmanagement-Tool, das ursprünglich aus der Softwareentwicklung stammt. Die Besonderheit besteht darin, dass solch ein Projekt nicht von Anfang bis Ende präzise durchgeplant wird, sondern dass die Produkte iterativ in kurzen Feedback-Schleifen, den sogenannten Sprints, entwickelt werden. Auftraggeber und Auftragnehmer arbeiten so eng zusammen, dass der Kunde nach jedem Sprint Wünsche und Anliegen in den Prozess oder in das Projekt miteinfließen lassen kann. Es gibt drei zentrale Rollen: Scrum-Master, Product-Owner, Teammitglied. Der Scrum-Master steuert den Prozess. Er ist kein Teammitglied, muss aber dafür sorgen, dass das Team produktiv arbeitet. Er lässt aber dem Team und dem Product-Owner die Möglichkeit, sich selbst zu organisieren. Der Product-Owner verantwortet das Ergebnis und ist für den geschäftlichen Erfolg verantwortlich: Er wählt die umzusetzenden Anforderungen, priorisiert sie und schafft die Rahmenbedingungen, damit die Ziele erreicht werden können. Der Product-Owner repräsentiert den Kunden. Das Scrum-Team organisiert sich selbst und verteilt seine Aufgaben autonom. Alle Teammitglieder haben die Kompetenz, verschiedene Arbeitsaufgaben im Produktentwicklungsprozess zu meistern.

Quelle: Erdbrügger, Victoria/Kloepfer, Lukas/Rauschl, Nikolaus/Schäffner, Gottfried J., 2017, Agile Methoden der Zusammenarbeit – Beurteilung und Neukonzeption, dargestellt am Beispiel des Bankensektors. Munich Business School Working Paper, München

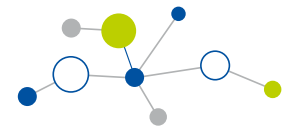
Sechs-Hüte-Methode

Seit 1986, als der Mediziner und Kognitionswissenschaftler Edward de Bono diese Methode erstmals der Öffentlichkeit vorstellte, erfreut sich die Sechs-Hüte-Methode wachsender Beliebtheit. Die Methode eignet sich für eine strukturierte Diskussion aller Aspekte eines Themas oder für das Lösen eines (komplexen) Problems mit Berücksichtigung verschiedener Seiten. Insgesamt stehen sechs symbolische Hüte zur Verfügung. Jeder dieser Hüte versinnbildlicht eine bestimmte Haltung oder Denkrichtung. Beispielhaft steht der weiße Hut für Objektivität und Neutralität („nur Fakten“). Ohne zu bewerten stellt die Person mit dem weißen Hut nur Informationen, Fakten und Zahlen vor. Hingegen benennt der schwarze Hut alle sachlichen Argumente, Zweifel, Bedenken und Risiken. Er ist kritisch, analytisch und negativ („warum es nicht funktioniert“), bringt jedoch keine negativen Gefühle vor. Der rote Hut symbolisiert persönliches Empfinden oder eine individuelle Meinung. Er steht für Emotionen, Intuition und Empathie („Begeisterung, Ängste, Vorlieben“). Der gelbe Hut zeigt alle objektiven positiven Eigenschaften – er steht für Sonnenschein, Optimismus und ist positiv ausgerichtet („Chancen und Vorteile“). Der grüne Hut steht für Kreativität und ist ein Sinnbild dafür, über das Bisherige hinaus zu denken; er führt zu neuen Ideen („Alternativen, neue Perspektiven“). Der blaue Hut schaut von einer höheren Ebene auf den Gesamtprozess und fasst die einzelnen Ergebnisse zusammen. Er handelt ordnend-moderierend, steuert die Prozesse, behält den Überblick („Herr oder Herrin des Verfahrens“). Eine große Stärke der Sechs-Hüte-Methodik liegt darin, dass die Teilnehmer kontroverse Gedanken und Ideen äußern können, ohne sich dafür rechtfertigen zu müssen. Sie können sich immer auf die jeweilige Rolle berufen. Dadurch sinkt das mögliche Konfliktpotenzial, und die Arbeitsgruppe sichert eine breite und vielseitige Betrachtung des Themas.

Quellen: De Bono, Edward, 1990, Six Thinking Hats, London; De Bono, Edward, 2019, De Bonos neue Denkschule. Übersetzung der englischen Originalausgabe „De Bono's Thinking Course“. 7. Aufl., München

Semantische Intuition

Bei der semantischen Intuition bildet man Wörter aus zwei Einzelwörtern, die aus dem Umfeld der Aufgabenstellung entnommen werden. Das so entstehende Wort kann neue Ideen liefern. Dies wird häufig als Umkehrung der üblichen Vorgehensweisen beschrieben, nach der man zuerst ein Produkt erfindet, und sich dann überlegt, wie es genannt werden soll. Bei der semantischen Intuition bildet man zuerst den Namen eines möglichen Produkts und überlegt sich dann, wie dieses Produkt aussehen könnte.



Synektik

Synektik basiert auf dem Prinzip der systematischen Konfrontation durch Analogien (vgl. dort). Man versucht aus nichttechnischen Bereichen Ideen aufzugreifen und auf seine Problemstellung zu übertragen. Die Methode leitet ihre Berechtigung aus der Beobachtung ab, dass originelle Ideen oftmals nicht aus einer bewussten Problembearbeitung entstehen, sondern als eine Reaktion auf die Konfrontation mit problemfremden Elementen.

SIL-Methode

SIL bedeutet „Sukzessive Integration von Lösungen“. Die Methode stellt eine Form des Brainstormings dar, bei der an die kreative Zusammenarbeit der Teilnehmer der Brainstorming-Sitzung besonders hohe Anforderungen gestellt sind. Hier ist die Zusammensetzung des Brainstorming-Teams besonders stark zu beachten, damit Spannungen unter den Teammitgliedern nicht zum Hindernis bei der Ideenfindung werden.

Umkehr-Methode (Kopfstandtechnik)

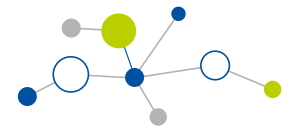
Unter der Umkehrmethode oder der Kopfstandtechnik versteht man den Ansatz, zunächst genau das Gegenteil von dem zu entwickeln, was man eigentlich haben will (Wie schaffen wir es in möglichst kurzer Zeit, all unsere Teams zu demotivieren? Wie kann es uns gelingen, dass unsere Kunden eine schlechte Meinung über unsere Produkte entwickeln? Wodurch machen wir uns die Mitglieder der regionalen Netzwerke zu Gegnern?). Anschließend werden die Ideen und Maßnahmen ins Positive gekehrt. Hintergrund dieser Methode ist es, dass das negative Denken oder auch das Widerlegen von Aussagen uns Menschen oft leichter fällt, als positive Aspekte eines Themas zu finden. Die Kopfstandtechnik greift dieses Phänomen auf. Hierbei erschließt sich die Lösung aus einer Umkehrung der Fragestellung. Wichtig bei der Umkehrung der Fragestellung ist, dass man die ursprüngliche Fragestellung umformuliert und nicht einfach die Worte „nicht“ oder „kein“ davorsetzt, denn unser Unterbewusstsein nimmt solche Worte nicht wahr und sucht (und findet) dann die falschen Lösungen. Die Technik ist auch sehr gut von Kreativitäts-Ungeübten einzusetzen, vorausgesetzt, der Moderator ist erfahren im Einsatz dieser Methode.

Unbekannt-Fragen

Unter Vorgabe einer gewissen Zeit sollen die Beteiligten bei dieser Methode alles aufschreiben, was sie nicht über das Thema wissen – und zwar in Frageform. Auf diese Weise erhält man zunächst zentrale Problemstellungen. Durch die Anwendung anderer Kreativtechniken kann man auf diesen Problemstellungen weiter aufbauen und Lösungsansätze finden.

Zufallstechnik

Das Prinzip der Zufallstechniken besteht darin, zufällig ausgewählte Bilder oder Wörter aus zufällig ausgewählten Quellen zu beziehen und diese als Anregung zur Lösung einer Ideenfindungsaufgabe zu verwenden. Das Zufallselement dient dazu, völlig neue Assoziationen und Ideen zu produzieren, auf die man bei einer Betrachtung des Problems allein nicht gekommen wäre.



Literatur und Downloads

Praxis-Materialien



Brenner, Jochen/Christiansen, Henning, 2016, Kreativitätstechniken. Die drei besten Tricks für gute Ideen. In Faktor A. Das Arbeitsmagazin, Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.), Nürnberg
<https://faktor-a.arbeitsagentur.de/arbeitswelt-gestalten/kreativitaet-drei-tricks-fuer-gute-ideen/>, zugegriffen am 25.10.2018

Erdbrügger, Victoria/Kloepfer, Lukas/Rauschl, Nikolaus/Schäffner, Gottfried J., 2017, Agile Methoden der Zusammenarbeit – Beurteilung und Neukonzeption, dargestellt am Beispiel des Bankensektors. Munich Business School Working Paper, München
https://www.munich-business-school.de/fileadmin/MBS_Daten/Dateien/Working_Papers/MBS-WP-2017-05.pdf

Meyer, Jens-Uwe, 2011, Das Edison-Prinzip. Was die Lehre vom erfolgreichsten Erfinder aller Zeiten lernen kann, in: Koop, Christine [Hrsg.]; Steenbuck, Olaf [Hrsg.]: Kreativität: Zufall oder harte Arbeit? Frankfurt, M., Karg-Stiftung, S. 41-44
https://www.pedocs.de/volltexte/2014/9118/pdf/Karg_Hefte_2_2011_Meyer_Das_Edison_Prinzip.pdf, zugegriffen am 25.10.2018

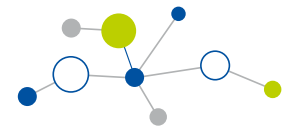
Pricken, Mario/Klell, Christine, 2007, Kribbeln im Kopf: Kreativitätstechniken & Denkstrategien für Werbung, Marketing & Medien, Mainz

Roos, Johan/Victor, Bart, 2018, How it all began. The Origins of LEGO® SERIOUS PLAY®. International Journal of Management and Applied Research, 2018, Vol. 5, No. 4, S. 326-343
https://www.researchgate.net/publication/330773459_How_It_All_Began_The_Origins_of_LEGOR_Serious_PlayR, zugegriffen am 17.07.2019

Treptow, Christian, 2015, Methoden und Techniken für kreative Lösungen und Bewertungen von Ideen. Ein Merkblatt der Industrie- und Handelskammer Hannover, Hannover
https://www.hannover.ihk.de/fileadmin/data/Dokumente/Themen/Innovation/150813_Kreativtechniken.pdf, zugegriffen am 25.10.2018

Wack, Otto Georg/Detlinger, Georg/Grothoff, Hildegard, 1998, Kreativ sein kann jeder: Kreativitätstechniken für Leiter von Projektgruppen, Arbeitsteams, Workshops und von Seminaren ; ein Handbuch zum Problemlösen, Hamburg

Winkelhofer, Georg, 2006, Kreativ managen. Ein Leitfaden für Unternehmer, Manager und Projektleiter Berlin, Heidelberg



Checklisten

Praxis-Materialien



1. Führung 4.0 und flexible Teamstrukturen

Strategische Ziele

Ist das Thema „Führung in der digitalen Arbeitswelt“ bei Ihnen als Teil der Strategie schon präsent?
(z. B. neue Führungsgrundsätze, neues Feedbacksystem, weniger Hierarchieebenen, neue Methoden wie Design Thinking oder Scrum)
Welche Ziele zum Thema „Führung in der digitalen Arbeitswelt und wechselnde Teamstrukturen“ haben Sie sich gesetzt?
(bitte nennen Sie alle Ziele)

Wie haben Sie Ihre neuen Führungsgrundsätze systematisiert (z. B. im Leitbild und/oder den Unternehmenszielen verankert, in Schulungen für Führungskräfte oder in das Qualitätsmanagement aufgenommen)?

Innovation

Ist das Thema Führung in der digitalen Arbeitswelt bei Ihnen neu?
Was ist das Neuartige an den Führungsgrundsätzen/an den Verhaltensempfehlungen für Führungskräfte?
(z. B. neue Führungsrollen wie beispielsweise Coach und Förderer, neue Methoden der Zusammenarbeit oder weniger Hierarchieorientierung)

Wie bereiten Sie Ihre Führungskräfte darauf vor, auch bei wechselnden Teamstrukturen agil zu führen? (z. B. Stärken der Delegationskompetenz, Rahmenbedingungen für selbstorganisierte Teams verbessern)? Gibt es Kennziffern, mit denen Sie eine Wirkung feststellen können?

Wirkung

Gibt es Kennziffern, mit denen Sie eine Wirkung feststellen können? (falls nicht, erläutern Sie bitte, wie Sie den Erfolg prüfen werden)

Welche Kennziffern haben Sie gewählt, um die Wirkung festzustellen? (unterscheiden Sie bitte zwischen der Wirkung nach innen und nach außen)

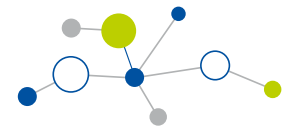
Welche Wirkungen hatten Sie mit welcher Maßnahme geplant, und welche sind bisher eingetreten? (z. B. als Soll-Ist-Vergleich)

Nachhaltigkeit

Ist Ihr Führungskonzept in der digitalen Arbeitswelt langfristig angelegt?
Mit welchen Maßnahmen sichern Sie die Nachhaltigkeit des neuen Führungskonzepts?

Inwieweit sind langfristig geplante Maßnahmen auch mit den Unternehmenszielen abgestimmt und im Einklang mit der strategischen Personalpolitik?

Was können Sie uns darüber hinaus zum Thema „Führung 4.0 und flexible Teamstrukturen“ in Ihrer Organisation mitteilen?



Checklisten

Praxis-Materialien

2. Personal- und Organisationsentwicklung: zukunftsfähige Organisation – Aufbau einer neuen Veränderungs- und Lernfähigkeit in der digitalen Transformation

Strategische Ziele

Sind Ziele zur Personal- und Organisationsentwicklung einer zukunftsfähigen Organisation vorhanden? (z. B. zur Förderung der Lern- und Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten, zum Veränderungsbedarf des Unternehmens, seiner Strukturen und Prozesse)
Welche Ziele zur Personal- und Organisationsentwicklung einer zukunftsfähigen Organisation haben Sie sich gesetzt?
(bitte nennen Sie alle Ziele)

Wie haben Sie Ihre neuen Ziele systematisiert? (z. B. im Leitbild und/oder den Unternehmenszielen verankert, in Schulungen, in das QM aufgenommen)

Innovation

Ist das Thema Personal- und Organisationsentwicklung einer zukunftsfähigen Organisation bei Ihnen neu?
Was ist das Neuartige an Ihrer Personal- und Organisationsentwicklung einer zukunftsfähigen Organisation?
(z. B. neue Organisationskonzepte, neue Verantwortlichkeiten, neuer Bereich für Unternehmenskultur 4.0, Design Thinking Coaches, Einsatz digitaler Medien)

Wie systematisieren Sie die neue Personal- und Organisationsentwicklung einer zukunftsfähigen Organisation?
(z. B. regelmäßige Abfrage in Mitarbeiterbefragungen, Thema in Jahresgesprächen)

Wirkung

Gibt es Kennziffern, mit denen Sie eine Wirkung feststellen können? (falls nicht, erläutern Sie bitte, wie Sie den Erfolg prüfen werden)

Welche Kennziffern haben Sie gewählt, um die Wirkung festzustellen? Mit welchen Maßnahmen stellen Sie Wissenszuwachs fest?
Mit welchen Maßnahmen prüfen Sie Verhaltensänderungen (Gelerntes wird umgesetzt)? (unterscheiden Sie bitte zwischen der Wirkung nach innen und nach außen)

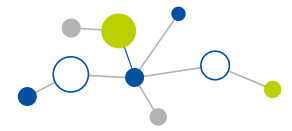
Welche Wirkungen hatten Sie mit welcher Maßnahme geplant, und welche sind bisher eingetreten? (z. B. als Soll-Ist-Vergleich)

Nachhaltigkeit

Ist Ihre Personal- und Organisationsentwicklung einer zukunftsfähigen Organisation langfristig angelegt?
Mit welchen Maßnahmen sichern Sie die Nachhaltigkeit der neuen Personal- und Organisationsentwicklung einer zukunftsfähigen Organisation?

Inwieweit sind langfristig geplante Maßnahmen auch mit den Unternehmenszielen abgestimmt und im Einklang mit der strategischen Personalpolitik?

Was können Sie uns darüber hinaus zum Thema „Aufbau einer neuen Veränderungs- und Lernfähigkeit in der digitalen Transformation“ in Ihrer Organisation mitteilen?



Checklisten

Praxis-Materialien

3. Gesundheitsprävention und Work-Life-Balance

Strategische Ziele

Sind Ziele zur Gesundheitsprävention und Work-Life-Balance in einer digitalen Arbeitswelt vorhanden?
(z. B. zum Thema „gesunde Führung und Unternehmenskultur“, individualisierte Gestaltung von betrieblichen Angeboten zur Gesundheitsprävention)

Welche Ziele zur Gesundheitsprävention und Work-Life-Balance in einer digitalen Arbeitswelt haben Sie sich gesetzt?
(bitte nennen Sie alle Ziele)

Wie haben Sie Ihre neuen Ziele systematisiert? (z. B. im Leitbild und/oder den Unternehmenszielen verankert, in Schulungen, in das QM aufgenommen)

Innovation

Ist das Thema Gesundheitsprävention und Work-Life-Balance in einer digitalen Arbeitswelt bei Ihnen neu?
Was ist das Neuartige an Ihrer Gesundheitsprävention und Work-Life-Balance in einer digitalen Arbeitswelt?
(z. B. neue Themen wie Regelungen der Erreichbarkeit, Betriebsvereinbarung oder Dienstvereinbarung zu mobilem Arbeiten, neue Verantwortlichkeiten, Umgang mit digitalen Medien, Work-Life-Blending)

Wie systematisieren Sie die neue Gesundheitsprävention und Work-Life-Balance in einer digitalen Arbeitswelt?
(z. B. regelmäßige Abfrage in Mitarbeiterbefragungen, Thema in Jahresgesprächen)

Wirkung

Gibt es Kennziffern, mit denen Sie eine Wirkung feststellen können? (falls nicht, erläutern Sie bitte, wie Sie den Erfolg prüfen werden)

Welche Kennziffern haben Sie gewählt, um die Wirkung festzustellen? Welche Auswirkungen haben die Maßnahmen auf das Arbeitsklima und die Unternehmenskultur? (unterscheiden Sie bitte zwischen der Wirkung nach innen und nach außen)

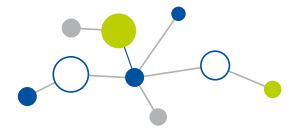
Welche Wirkungen hatten Sie mit welcher Maßnahme geplant, und welche sind bisher eingetreten? (z. B. als Soll-Ist-Vergleich)

Nachhaltigkeit

Sind Gesundheitsprävention und Work-Life-Balance in einer digitalen Arbeitswelt langfristig angelegt?
Mit welchen Maßnahmen sichern Sie die Nachhaltigkeit Ihrer neuen Gesundheitsprävention? Mit welchen Maßnahmen sichern Sie langfristig die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Sicherheit Ihrer Beschäftigten in einer digitalen Arbeitswelt? Inwieweit nutzen Sie Präventionsdienstleistungen von Betriebsärzten, Krankenkassen oder Arbeitsschutzeinrichtungen?

Inwieweit sind langfristig geplante Maßnahmen auch mit den Unternehmenszielen abgestimmt und im Einklang mit der strategischen Personalpolitik?

Was können Sie uns darüber hinaus zum Thema „Gesundheitsprävention und Work-Life-Balance“ in Ihrer Organisation mitteilen?



Checklisten

Praxis-Materialien

4. Agiles, lebensphasenorientiertes Arbeiten

Strategische Ziele

Sind Ziele zum agilen, lebensphasenorientierten Arbeiten vorhanden? (z. B. Aufbau von agilen Werten und Grundsätzen wie Anpassungsbereitschaft, Zielorientierung, Kundenfokus, Bereitschaft zum Scheitern, Priorisierung nach Nutzen, Selbstmanagement)
Welche Ziele zum agilen, lebensphasenorientierten Arbeiten haben Sie sich gesetzt? (bitte nennen Sie alle Ziele)

Wie haben Sie Ihre neuen Ziele systematisiert? (z. B. im Leitbild und/oder den Unternehmenszielen verankert, in Schulungen, in das QM aufgenommen)

Innovation

Ist das Thema „agiles, lebensphasenorientiertes Arbeiten“ bei Ihnen neu?

Was ist das Neuartige an Ihrem Konzept des agilen, lebensphasenorientierten Arbeitens? (z. B. neue, lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle, Anreizsysteme zum Aufbau von mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Teams, eine andere abteilungsübergreifende Kommunikation und Kooperation, Regelungen für ein agiles Projektmanagement, Betriebsvereinbarungen oder Dienstvereinbarungen zu agilem Arbeiten)

Wie systematisieren Sie agiles, lebensphasenorientiertes Arbeiten? (z. B. regelmäßige Abfrage in Mitarbeiterbefragungen, Thema in Jahresgesprächen)

Wirkung

Gibt es Kennziffern, mit denen Sie eine Wirkung feststellen können? (falls nicht, erläutern Sie bitte, wie Sie den Erfolg prüfen werden)

Welche Kennziffern haben Sie gewählt, um die Wirkung festzustellen? Welche Auswirkungen haben die Maßnahmen auf das Arbeitsklima und die Unternehmenskultur? (unterscheiden Sie bitte zwischen der Wirkung nach innen und nach außen)

Welche Wirkungen hatten Sie mit welcher Maßnahme geplant, und welche sind bisher eingetreten? (z. B. als Soll-Ist-Vergleich)

Nachhaltigkeit

Ist Ihr Konzept des agilen, lebensphasenorientierten Arbeitens langfristig angelegt?

Mit welchen Maßnahmen sichern Sie die Nachhaltigkeit Ihres agilen, lebensphasenorientierten Arbeitens? Mit welchen Maßnahmen sichern Sie langfristig die Bindung der Beschäftigten an Ihr Unternehmen?

Inwieweit sind langfristig geplante Maßnahmen auch mit den Unternehmenszielen abgestimmt und im Einklang mit der strategischen Personalpolitik?

Was können Sie uns darüber hinaus zum Thema „Agiles, lebensphasenorientiertes Arbeiten“ in Ihrer Organisation mitteilen?



Impressum

Diese Veröffentlichung wurde im Rahmen des Projekts „familyNET 4.0“ aus Mitteln des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus des Landes Baden-Württemberg gefördert. Projektträger ist die BBQ Bildung und Berufliche Qualifizierung gGmbH, ein Unternehmen des Bildungswerks der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V.



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND TOURISMUS



BBQ

Bildung und Berufliche
Qualifizierung

im Bildungswerk der
Baden-Württembergischen
Wirtschaft

Kooperationspartner sind der Arbeitgeberverband Südwestmetall, der Arbeitgeberverband Chemie Baden-Württemberg e. V., der Landesfamilienrat Baden-Württemberg und der Landesverband Kindertagespflege Baden-Württemberg.

SÜDWESTMETALL
macht Bildung

agv Chemie
Arbeitgeberverband Chemie
Baden-Württemberg e. V.

Landesfamilienrat
Baden-Württemberg

Herausgegeben von der BBQ Bildung und Berufliche Qualifizierung gGmbH, Stuttgart

Autoren: Christiane Flüter-Hoffmann, Dr. Oliver Stettes,
Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.



© 2019

BBQ Bildung und Berufliche Qualifizierung gGmbH, Stuttgart