Transformation in Unternehmen

Wie begegnen wir dieser Herausforderung?

PEAGMAGAZIN
PEAG Unternehmensgruppe Ausgabe 2018

PEAG UNTERNEHMENSGRUPPE
Wir bewegen Personal.

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser!

Unternehmen befinden sich längst in der digitalen Transformation. Eine Aufgabe, die sich für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft dabei ergibt, liegt in der passgenauen Qualifizierung der Menschen in unserem Land. Denn die Herausforderung, die mit der digitalen Transformation einhergeht, liegt in der Passung zwischen den neuen Anforderungen und den bestehenden Qualifikationen.

In den meisten Branchen werden keine ganzen Berufe verschwinden, aber die Tätigkeiten werden sich zum Teil radikal ändern, und das stellt Unternehmen und Beschäftigte vor gewaltige Qualifizierungsanstrengungen. Wenn wir dafür keine guten Lösungen entwickeln, wird es eine Vielzahl von Digitalisierungsverlierern geben.

Digitalisierung kann aber auch zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen, mehr Freiheit und mehr Miteinander im Betrieb führen. Dafür reichen eine schnelle Internetverbindung und vernetzte Produktionsprozesse allein jedoch nicht aus. Wir brauchen eine Veränderung der Unternehmenskultur, in der Vertrauen Kontrolle ersetzt und kontinuierliche Weiterbildung zum, von allen Beteiligten gewollten, Betriebsalltag gehört.

Wir brauchen mehr Neugierde auf den Wandel. Bereits jetzt fragen sich Betriebe, wie ihre Beschäftigten die Potenziale und Umsetzungsmöglichkeiten einschätzen. Dieser Einbezug der Mitarbeiter ist wichtig, denn neue Technologien treffen auf ganz konkrete Organisationen und Menschen, die mit ihnen umgehen und sie anwenden.

Um ein kreatives und agiles Unternehmen zu sein, bedarf es kreativer und agiler Beschäftigter. Das ist eine Frage der Organisations- und Personalentwicklung und deshalb muss digitale Transformation vom Menschen aus gedacht werden.

Damit möglichst vielen Beschäftigten der Zugang zu Weiterbildung erleichtert wird, haben wir unser Angebot des Bildungsscheck NRW massiv ausgebaut und bestehende Beratungsangebote modernisiert. Der Bildungsscheck richtet sich sowohl an die Beschäftigten als auch an die mittelständischen Unternehmen im Land. Denn: Jeder soll an der Digitalisierung teilhaben und von ihr profitieren können.

Karl-Josef Laumann

Karl-Josef Laumann
Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen

INHALT

Wir, die PEAG Unternehmensgruppe, sind Ihr strategischer Partner für Personalberatung, vermittlungsorientierte Arbeitnehmerüberlassung, Placement, Beschäftigtentransfer sowie für Personaladministration – und das bereits seit 20 Jahren. Um Ihnen den bestmöglichen Service zu bieten, beteiligen wir uns aktiv am politischen Geschehen in allen arbeitsmarktpolitischen Bereichen. Damit sind wir Impulsgeber für Akteure des Arbeitsmarktes und Trendsetter im Bereich Personalmanagement. Unser jährlich erscheinendes PEAG Magazin widmet sich in diesem Jahr der Transformation in Unternehmen. Dafür haben wir Autoren gewinnen können, die dieses Thema ganz differenziert beleuchten. Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre.

Leitartikel 04

Transformation in Unternehmen – Wie kann sie gelingen?
Oliver Zander | Arbeitgeberverband Gesamtmetall, Hauptgeschäftsführer

Themenblock I 08

Peter Clever | Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände (BDA), Mitglied der Hauptgeschäftsführung
Katharina Heuer | Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP), ehemalige Vorsitzende der Geschäftsführung
Gerd Galonska | PEAG Unternehmensgruppe, Sprecher der Geschäftsführung
Jürgen Kerner | IG Metall, Hauptkassierer und geschäftsführendes Vorstandsmitglied
Jens Loock | ArcelorMittal Bremen, Mitglied des Vorstandes Personal und Soziales, Arbeitsdirektor
Kristine Lütke | Wirtschaftsjunioren Deutschland e. V. (WJD), Bundesvorsitzende
Andreas Warner | Deloitte GmbH, Head of Restructuring Services

Themenblock II 29

Kerstin Andreae, MdB | Bundestagsfraktion Bündnis 90/Die Grünen, Sprecherin für Wirtschaftspolitik, Mitglied und Obfrau im Wirtschaftsausschuss, stellvertretendes Mitglied im Finanzausschuss
Dr. Hans-Peter Klös | Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. (IW Köln), Geschäftsführer und Leiter Wissenschaft
Sven Kramer | PEAG Unternehmensgruppe, Geschäftsführer, stellv. Bundesvorsitzender des iGZ
Rainer Matheisen, MdL | Landtagsfraktion der FDP, Mitglied in den Ausschüssen Arbeit und Soziales, Digitalisierung und Innovation

Interview 41

Christian Stollberg | PEAG HR GmbH, Geschäftsführer

Nachgefragt 43

Prof. Dr. Susanne Böhlich | IUBH, Internationale Hochschule, Professorin International Management
Oliver Claßen | PEAG Personal GmbH, Geschäftsführer
Thomas Eisenreich | Verband diakonischer Dienstgeber in Deutschland e. V. – VdDD, stellvertretender Geschäftsführer, Bereichsleiter Ökonomie
Jan Giertz | Hans-Böckler-Stiftung, I.M.U. Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung, Referat Personalmanagement und Mitbestimmung
Karl-Heinz Hagedorn | Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.), Geschäftsführer
Thomas Westphal | Wirtschaftsförderung Dortmund, Geschäftsführer

Veranstaltungen 50

PEAG PERSONALDEBATTE zum FRÜHSTÜCK
PEAG Symposium

Wir 51

Die Gesellschaften und Geschäftsführungen der PEAG Unternehmensgruppe

Transformation in Unternehmen – Wie kann sie gelingen?

Oliver Zander
Arbeitgeberverband Gesamtmetall –
Hauptgeschäftsführer

Oliver Zander, geboren 1968, absolvierte das Studium der Rechtswissenschaften in Kiel und Berlin. 1998 wurde er Referent, 1999–2002 Leiter der Abteilung Arbeitsrecht und 2002–2012 Geschäftsführer für Tarif- und Sozialpolitik im Hauptverband der Deutschen Bauindustrie. Seit 1. Februar 2013 ist er Hauptgeschäftsführer von Gesamtmetall. Er ist Mitglied im Verwaltungsrat der Bundesagentur für Arbeit, Mitglied im Vorstand der BG ETEM und Mitglied im Beirat für Fragen der Inneren Führung der Bundesministerin für Verteidigung. Seit dem 4. Juli 2017 ist er Vorsitzender des Board of Directors des europäischen Arbeitgeberverbandes der Metall- und Elektro-Industrie (CEEMET).

In einer Marktwirtschaft – auch in der Sozialen Marktwirtschaft – sind Strukturwandel und Veränderungen selbstverständlicher Teil der unternehmerischen Wirklichkeit und eine ständige Herausforderung: Warum reden wir also in diesen Tagen häufiger und mit mehr Befürchtungen und Sorgen über das Thema?

Weil die Globalisierung der Märkte und vor allem die Digitalisierung den Wandel enorm beschleunigen. Und weil zusätzliche Veränderungen, wie die demografische Entwicklung oder die Energiewende, in Deutschland die Veränderungen bedrohlicher erscheinen lassen als in den vergangenen Jahrzehnten.

So wird zum Beispiel die Metall- und Elektro-Industrie, dieser zentrale Industriebereich, den Gesamtmetall als Arbeitgeberdachverband vertritt, durch die Digitalisierung und die Elektromobilität herausgefordert.

Die Digitalisierung ermöglicht neue Geschäftsmodelle: Ein Maschinenbauer, der bislang Maschinen entwickelt, konstruiert, produziert und verkauft hat, kann durch die Digitalisierung nicht nur Maschinen, sondern die Nutzung der Maschinen anbieten. Die Elektromobilität erzwingt neue Geschäftsmodelle: Ganze Bereiche der automobilen Wertschöpfungskette fallen weg, wenn nicht Verbrennungsmotoren sondern Batterie und Elektroantrieb das Fahrzeug in Gang setzen. Offen ist, in welchem Umfang das geschehen wird und wann. Es besteht aktuell die Gefahr der Überregulierung.

„Nur wenn die Prinzipien der Sozialen Marktwirtschaft eingehalten werden, kann der Wandel erfolgreich verlaufen."

Die Erfolgsbedingungen der Transformation

In der Folge dieser beispielhaft skizzierten Entwicklungen kommt es zu Restrukturierungen, Zusammenschlüssen von Unternehmen, neuen Produkten und Dienstleistungen, neuen Techniken, neuer Governance. Das ist gemeint, wenn von der Transformation in Unternehmen gesprochen wird.

Es geht dabei um strategische Entscheidungen und immer um das Unternehmen als Ganzes. Unternehmensführung (Leadership) und Unternehmenskultur stehen auf dem Prüfstand. Transformation ist ein längerfristiges Programm. Ihre Aufgabe ist es, die Veränderungen der Rahmenbedingungen zu verarbeiten, dem Wandel der Kundenanforderungen und der Märkte gerecht zu werden.

In der einschlägigen Literatur finden sich Modelle für den Transformationsprozess mit wahlweise vier, fünf oder acht Stufen. Der Kern ist wohl stets der gleiche:

1. **Die Menschen müssen verstehen, warum die Transformation notwendig ist und was mit ihnen und dem Unternehmen passiert, wenn nichts passiert.**

2. **Es ist wichtig, die Mitarbeiter zum Mitmachen zu motivieren und zu befähigen.**

3. **Die Unternehmensführung muss schließlich das Ganze umsetzen, mit internen oder externen Experten.**

4. **Die Unternehmensleitung muss den Zug am Laufen halten, durch den Ausweis erster Erfolge, durch Belohnungen und Auszeichnungen.**

Das ist der Blick auf die Prozesse im Unternehmen selbst. Es geht aber auch um die politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen.

Zunächst: In der Transformation müssen die Unternehmen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitnehmen, informieren, qualifizieren. Es braucht ein Bewusstsein für die Dringlichkeit des Wandels. Untersuchungen der Experten auf dem Feld der Transformation haben gezeigt, dass der Widerstand gegen die Veränderung unter den Mitarbeitern und das Zurückfallen in alte Muster die wichtigsten Gründe für das Scheitern sind.

„Mitarbeiter wollen vor allem wissen, was auf sie zukommt und was sie ändern sollen. Sie müssen daran glauben, dass es zu schaffen ist, sie müssen wissen, wer führt und was sie selbst persönlich zum Gelingen beitragen können."

Mitarbeiter wollen vor allem wissen, was auf sie zukommt und was sie ändern sollen. Sie müssen daran glauben, dass es zu schaffen ist, sie müssen wissen, wer führt, und was sie selbst persönlich zum Gelingen beitragen können.

Auf Seiten der Führungskräfte werden zwei Typen gebraucht. Da geht es einmal um Führung im wahrsten Sinne des Wortes („Leadership"), also um die Visionen, um Kreativität und Kommunikation, auch um emotionale Führung. Diese Führungskräfte müssen die Energie für die Transformation aufrechterhalten und den Prozess am Laufen halten. Es braucht zweitens aber auch die Manager, denn Visionen und Ideen müssen effizient umgesetzt werden.

Die Unternehmensleitung darf den Prozess nicht starten, bevor sie die Mitarbeiter eingehend informiert hat. In Deutschland kommt eine Besonderheit hinzu – jedenfalls in vielen größeren Unternehmen: Der Betriebsrat muss rechtzeitig mit ins Boot geholt werden. Das ist ein erfolgskritisches Thema, denn wenn sich der Betriebsrat quer stellt, können notwendige Veränderungsprozesse auch entscheidend behindert werden.

Transformation erfordert ferner Qualifikation. Wir diskutieren das aktuell ja sehr intensiv am Beispiel der digitalen Transformation. Die Sozialpartner der M+E-Industrie sind

dabei Treiber des Fortschritts: Gesamtmetall und IG Metall haben gerade gemeinsam die Inhalte der M+E-Ausbildungsberufe an die Anforderungen der Digitalisierung angepasst. Datensicherheit, digitale Vernetzung, Prozess- und Systemintegration, IT-Sicherheit oder Additive Fertigungsverfahren (3D-Druck) sind jetzt als Themen verankert.

Aus Arbeitgebersicht ist klar: Basis für den Erfolg von Qualifizierungsmaßnahmen ist die betriebsnahe, mit den Erfordernissen der Unternehmen abgestimmte Weiterbildung. Auch weil wir aus der betrieblichen Praxis wissen, dass Weiterbildung immer häufiger unmittelbar arbeitsplatznah organisiert wird. Die Betriebe nehmen ihre Verantwortung wahr. So investieren die M+E-Unternehmen jährlich rund 4 Mrd. Euro in die Ausbildung und noch einmal 4 Mrd. Euro in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir sehen deshalb auch keinen Bedarf für eine Ausweitung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates bei der Weiterbildung.

Ein zweiter Punkt ist für das Gelingen der Transformation wichtig: den richtigen Zeitpunkt nicht verpassen. Es liegt in der Natur des Menschen, dass man prüft und wartet, ob es wirklich so kommt wie befürchtet. Solche kritischen Prüfungen sind durchaus auch rational. Denn schließlich will und darf auch ein Unternehmen nicht zur Unzeit negative Signale an Mitbewerber und Investoren senden.

Politische und rechtliche Rahmenbedingungen

Unternehmen agieren unter Rahmenbedingungen, die maßgeblich von der Politik gestaltet werden. Hier geht es um institutionelle Spielräume für Flexibilität in den Unternehmen und um standortbedingte Kosten, die sich auf die Beschäftigung insgesamt aber auch auf die Bedingungen einer Transformation auswirken.

Mit der „Agenda 2010" hat die damalige Bundesregierung den Arbeitsmarkt durch zusätzliche flexible Formen der Beschäftigung wiederbelebt. Dazu gehören zum Beispiel Erleichterungen bei der befristeten Beschäftigung und bei der Zeitarbeit. Dieser Weg war umstritten, aber über die Maßen erfolgreich. Dennoch haben nachfolgende Regierungen die Flexibilität bereits wieder eingeschränkt – wie im Falle der Zeitarbeit – oder planen Einschränkungen, wie bei der befristeten Beschäftigung.

Auch mit Blick auf die anstehenden Transformationsprozesse in den Unternehmen ist diese Rolle rückwärts fatal. Die Unternehmen brauchen für solche schwierigen Phasen die Spielräume der flexiblen Beschäftigung.

Vor dem Hintergrund der digitalen Transformation und der Anforderungen der Globalisierung muss auch über die Arbeitszeit gesprochen werden. Hier wollen die Arbeitgeber den Rahmen sichern, aber die Ausführung flexibler machen, etwa durch Obergrenzen für Wochenarbeitszeiten, die mehr Spielraum für die tägliche Arbeitszeit lassen oder durch Abweichungsmöglichkeit zur 11-stündigen Ruhezeit – acht oder neun Stunden reichen. Das alles steht auch schon in der EU-Arbeitszeitrichtlinie und würde den deutschen Unternehmen helfen, ebenso wie den Beschäftigten selbst. Dieses Austarieren beiderseitiger Interessen stand und steht ja auch als Leitmotiv hinter dem aktuellen Tarifvertrag in der M+E-Industrie, der Unternehmen und Mitarbeitern neue Spielräume bei der Arbeitszeit verschafft – auch als Unterstützung im Transformationsprozess.

Jede Transformation bringt ein Unternehmen in eine Stress-Situation, die auch mit einem zeitweisen Verlust an Produktivität einhergeht. Diese Lage meistert man besser, wenn nicht zusätzliche Kosten und Belastungen die Unternehmen unter Druck setzen. Deutschland muss seine Wettbewerbsfähigkeit auch deshalb endlich wieder verbessern. Echte Entlastungen bei den Sozialbeiträgen und den Steuern sowie den Energiekosten sind im scharfen internationalen Wettbewerb dringender denn je.

„Vor dem Hintergrund der digitalen Transformation und der Anforderungen der Globalisierung muss auch über die Arbeitszeit gesprochen werden."

Transformation – Wie gewinnen und motivieren Unternehmen ihre Belegschaften für diese Phase?

„Primär geht es um die Zusammenarbeit mit Menschen …"

Peter Clever
Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände (BDA),
Mitglied der Hauptgeschäftsführung

Studierte Volkswirtschaft, politische Wissenschaften und Soziologie in Köln zum Diplom-Volkswirt. 1979–1984 Büroleitung von Norbert Blüm. 1985–1998 leitete er im BMA die Abteilungen: Internationale Sozialpolitik, Beschäftigung und Integration ausländischer Arbeitnehmer sowie Arbeitsmarktpolitik/ Arbeitslosenversicherung. 1994–1996 Sonderberater der EU-Kommission. 1998–2003 Leitung der Unternehmenskommunikation, Fundus-Gruppe Köln/Berlin. 2003 wurde er vom Präsidium der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) in die Hauptgeschäftsführung gewählt, zuständig für Arbeitsmarkt, Europäische Union, Internationale Sozialpolitik sowie Bildung/Berufliche Bildung. Er ist Mitglied u. a. im Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss der Europäischen Union und dort Vizepräsident der Arbeitgebergruppe.

Digital Change, digitaler Wandel, Digitalisierung, digitales Zeitalter, künstliche Intelligenz, Machine Learning, Disruption, digitale Revolution – oder doch nur Evolution? Die Begriffe, fast schon Buzzwords, purzeln munter durcheinander und kosten manchmal mehr Aufmerksamkeit als sie Nutzen stiften. Aber welche wir verwenden, spielt letztendlich kaum eine Rolle. Fest steht: Digitale Technologien verändern unser Leben und unsere Arbeit. Denn: Was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert werden. Der digitale Zug gewinnt kontinuierlich an Fahrt, getrieben durch faszinierende Möglichkeiten, die Chancen bieten, für jeden Einzelnen und die Wirtschaft. Mit Tele-Medizin können wir die Gesundheitsversorgung auch in ländlichen Gebieten verbessern. Schlaue Apps helfen uns in vielen Lebenslagen, VR-Brillen versetzen uns in andere Welten und binnen Minuten buchen wir ein Hotelzimmer in Shanghai – nachdem wir auf einer Buchungsplattform Preis und Lage von Dutzenden von Angeboten schnell miteinander verglichen haben.

Digitales Leitbild schaffen oder: „Wer keine Vision hat, soll zum Arzt gehen"

Für ein Unternehmen heißt digitale Transformation, mit einem langfristigen Prozess umzugehen, der keinen definierten Zielzustand kennt. Kurz- und mittelfristige Ziele machen wenig Sinn. Unternehmen brauchen eine Vision, wohin die digitale Reise gehen könnte, um die Unternehmensziele besser, schneller und effizienter zu erreichen. Häufig wird das Feld inkrementeller Fortschritte verlassen. Seltener geht es noch darum, einzelne Prozesse zu verbessern, sondern sie radikal und komplett neu zu den-

ken. Zum Beispiel ist nicht die x-te Verbesserung des Verbrennungsmotors das Ziel, sondern der Switch zu einem Mobilitätsunternehmen mit einer breiten Angebotspalette verschiedener Transportmittel, die sich der Kunde individuell zusammenstellen kann und in der der eigene PKW nur eine Option unter vielen ist. Denn: Die Wertschöpfungskette beginnt beim Kunden – unabhängig davon, ob er Endverbraucher oder ein anderes Unternehmen ist.

„Technology is the easy part. The hard part is change." Daniel Hartert, CIO Bayer Group

Die digitale Transformation ist nur sekundär eine technologische Herausforderung. Primär geht es um die Zusammenarbeit mit Menschen, um deren Verhalten, Einstellungen und Kommunikation. Darum stellt sich die zentrale Frage, wie Unternehmen ihre Belegschaften in der digitalen Transformation unterstützen. Drei Schritte scheinen mir plausibel:

Schritt 1: Das „Warum" klar machen

Bei jeder Veränderung im Unternehmen müssen die Beschäftigten mitgenommen werden. Für digitale Veränderungen gilt dies aber umso mehr, denn Radikalität und Geschwindigkeit sind eine enorme Herausforderung für alle – Beschäftigte und Management. Beschäftigte müssen verstehen, wie sich die Digitalisierung des Unternehmens in die Gesamtstrategie einpasst. Geht es um die Verbesserung bestehender Geschäftsprozesse durch digitale Tools oder um die Generierung gänzlich neuer digitaler Geschäftsmodelle? Unternehmen können es sich häufig nicht erlauben, die Digitalisierung aufzuschieben, denn agilere Unternehmen drohen, Umsätze und Renditen disruptiv abzuschöpfen. Beispiel: WhatsApp gelang es eindrucksvoll, das SMS-Angebot der Netzbetreiber zum Auslaufmodell zu machen. Fragen wie „Was ist der Mehrwert für den Kunden?" oder „Was bringt mir als Beschäftigtem die Digitalisierung?" sind von der Unternehmensführung zu beantworten. Die Antworten sind den Beschäftigten zu vermitteln.

Schritt 2: Digital Mindchange initiieren

Leistung ist die Summe aus Können, Wollen und Dürfen. Sie sind die zentralen Ressourcen und Werttreiber intellektuellen Kapitals in jeder Organisation. Wissen wird mit Haltung zu professioneller, berufsbezogener Kompetenz (Können), guter Wille wird zu intensiver und unternehmensspezifischer Motivation (Wollen) und der organisatorische Rahmen eröffnet Freiräume zur Kreativität (Dürfen). Erst wenn diese drei Dinge optimal miteinander kombiniert werden, kann das Unternehmen seine „PS auf die Straße bringen". Für den digitalen Wandel heißt dies: Das Management muss Unternehmensstrategie und digitale Vision erklären. Wie wird sich die Digitalisierung auf die Gestaltung der Arbeitsplätze auswirken, wie auf das Kundengeschäft, was bedeutet dies für den einzelnen Beschäftigten? In „Barcamps", „Serious Games" und „Innovation Days" können Beschäftigte neue digitale Technologien und Arbeitsformen ausprobieren und mitgestalten, sie können und sie sollen teilhaben. Denn: Lernen und Verstehen funktionieren am effektivsten, wenn man Dinge nicht nur hört, sondern selbst erlebt – am besten noch mit anderen zusammen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen aber auch befähigt werden, digitale Kompetenzen zu erwerben und sie produktiv einzusetzen.

„Lernen und Verstehen funktionieren am effektivsten, wenn man Dinge nicht nur hört, sondern selbst erlebt."

Die digitale Transformation verändert Stellenprofile sowie Qualifikationsanforderungen und damit das nötige Set von Hard und Soft Skills. Datensicherheit und -schutz, Datenanalyse und -interpretationsfähigkeit werden wichtiger. Noch entscheidender werden aber voraussichtlich Soft Skills wie Kritikfähigkeit, Entscheidungskompetenz, Verhandlungsführung und Projektmanagement. Unser Bildungssystem muss jungen Menschen diese Fähigkeiten mit auf den Weg geben und sie darauf vorbereiten, ihre Kompetenzen auch im Erwerbsleben kontinuierlich weiter zu entwickeln.

Weiterbildung: Schlüssel für den Wandel in den Köpfen

Der Weiterbildungsbereich, in den die Betriebe bereits heute über 33,5 Mrd. € jährlich investieren, wird in den nächsten Jahren einen Bedeutungszuwachs erfahren, der über das bloße Vermitteln von neuen, in der digitalen Welt benötigten, Kompetenzen weit hinausgeht. Zunehmend geht es auch um die substanziell neue Aufgabe, sowohl bei Beschäftigten als auch in Betrieben, eine Bereitschaft zum kontinuierlichen technologiegetriebenen Wandel zu initiieren und auszubauen. Daneben müssen, aufgrund des Fachkräftemangels, der längeren Lebensarbeitszeit und der flexibleren Arbeitswelt alle Potenziale von Beschäftigten durch Weiterbildung ausgeschöpft werden. Die Weiterbildung ist Kernaufgabe von Betrieben und Beschäftigten, sie liegt beiderseits in ihren ureigensten Interessen. Wenn jemand verlässlich abschätzen kann, welche Fähigkeiten, welche Qualifizierungsstrategien und welche Qualifizierungsformate in Zukunft gebraucht werden, dann sind das die Unternehmen selbst. Die öffentliche Hand und die Solidargemeinschaft der Beitragszahlerinnen und -zahler in der Arbeitslosenversicherung können und sollten hier die Weiterbildungsbemühungen – klar fokussiert auf KMU – mit Unterstützungsangeboten flankieren.

Schritt 3: Führung und Organisation agilisieren

Geschwindigkeit und Unvorhersehbarkeit, nichtsdestotrotz aber Gestaltbarkeit im digitalen Wandel fordern ein neues Selbstverständnis von Vorgesetzten. Sie müssen weg von der Chef-Haltung „Alles hört auf mein Kommando" hin zur Trainer-Mentalität agiler Führungskräfte. „Ich diene dem Team, bin Coach, Problemlöser und Unterstützer der Teammitglieder." – kooperative Prozesse statt dem altbekannten Top-down-Prinzip.

> „Ich diene dem Team, bin Coach, Problemlöser und Unterstützer der Teammitglieder."

Vorgesetzte müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr zutrauen, sie bei der Lösungsfindung unterstützen, Probleme loslassen können. Dafür brauchen sie emotionale Intelligenz und den Willen, eine Vertrauens- und Fehlerkultur aufzubauen. Schließlich müssen sie Komplexität und Ambiguität aushalten können. Dies bedeutet: Digitale Transformation braucht eine neue, andere Führungshaltung, die Räume schafft, Austausch ermöglicht, neue Ideen aufnimmt, diskutiert und entscheidet. Leadership 4.0 heißt, die Verantwortung, die früher einzig und allein bei den klassischen Leitungspersönlichkeiten lag, in das Unternehmen zu tragen. Digitalisierung mitzudenken und mitzutreiben wird auf die Schultern vieler verteilt.

Digitale Transformation – Wie finden wir unseren Digital-Gipfel und den Weg dorthin?

Die digitale Revolution verändert grundlegend unsere Art zu leben, zu arbeiten und miteinander zu interagieren. Denn: Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert. Alles, was nicht digitalisiert werden kann, wird wertvoller. Und alles, was vernetzt werden kann, wird vernetzt. Die Digitalisierung ist damit eine Frage der Technologie und Geschäftsmodelle. Die digitale Transformation ist dagegen eine Frage der Haltung und der Rahmenbedingungen.

Digitalisierung und digitale Transformation sind ganz oben auf der strategischen Agenda der Unternehmen angekommen. In vielen Organisationen und bei vielen Menschen erlebe ich eine chancen- und potenzialorientierte Aufbruchstimmung, aber auch eine konstruktive Auseinandersetzung mit Risiken, emotionalen Barrieren und Widerständen. Aus zahlreichen Gesprächen bei Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen und natürlich aus der Transformation meiner eigenen, ehemaligen Organisation habe ich gelernt, dass es nicht den einen richtigen Gipfel und Weg gibt, sondern viele unterschiedliche Wege führen zu unterschiedlichen Digital-Gipfeln. Auf den Wegen dorthin wären folgende Eckpunkte ggf. erfolgversprechend:

Digitalstrategie iterativ entwickeln und im Transformationsprozess umsetzen.

- Digitale und agile Technologien & Tools verstehen und nutzen.
- Digitales und agiles Mindset, Skillset, Kultur, Strukturen und Prozesse entwickeln.
- Bestehende Geschäftsmodelle weiterentwickeln sowie Geschäftsprozesse automatisieren und digitalisieren.
- Neue digitale Geschäftsmodelle suchen, prototypen und erfolgreich am Markt positionieren.
- Digitale Präsenz und Relevanz auf- und ausbauen.

Katharina Heuer
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP), ehemalige Vorsitzende der Geschäftsführung

Z. Zt. Auszeit und Learning Journey, ehemalige Vorsitzende der Geschäftsführung, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP), Gründerin und Vorstandsvorsitzende, Stiftung Zukunft Kinder.

Digitalisierung beginnt bei mir selbst – in meinem eigenen Kopf! Die digitale Transformation ist auch meine persönliche Transformation: Ich gehe respektvoll und wertschätzend mit dem Bestehenden um, stelle in Frage und suche neue Wege. Ich bin neugierig und mutig. Scheitern und Fehler führen zu neuen Wegen. Austauschen, vernetzen, gemeinsam lernen und experimentieren - Tag für Tag!

Rahmen für die digitale Transformation schaffen.

- **Ressourcen bereitsgestellt.** Ressourcen müssen zeitnah und kontinuierlich in den nächsten Jahren zur Verfügung gestellt werden. Digitalisierung und digitale Transformation braucht Geld, Men- und Womenpower

und Aufmerksamkeit der Organisation. Geld für Investitionen in neue Technologien, in (Weiter)Entwicklung von Geschäftsmodellen und -prozessen und in den Transformations- bzw. Changeprozess sowie die richtige Menschen zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort: Digital Leaders, digital Natives und Führungskräfte und Mitarbeiter/innen mit einem (ggf. noch zu entwickelnden) digitalen und agilen Mindset und Skillnet. Zudem Aufmerksamkeit und Auseinandersetzung in der Organisation und insbesondere im Top Management. Das kostet kostbare, aber gut investierte Zeit.

- **Funktionale Treiber in der Organisation etablieren.** Digitalisierung und Digitale Transformation ist und bleibt Kernaufgabe jeder Organisationseinheit. Anfänglich braucht es eine organisatorische Verortung und einen funktionalen Treiber in Form eines „Digital Transformation Manager" bzw. „Chief Digital Officer" auf Top Management-Ebene. Dieser funktionale Treiber gibt der Organisation digitale und agile Kompetenz und Energie. Er identifiziert neue Technologien und Anwendungen und übersetzt diese in die Sprache der Organisation. Als Digitalstratege und Business-Joker sucht er nach unternehmerischen Lösungen im Rahmen des digitalen Business und Wettbewerbsumfeldes. Er steuert und moderiert den ganzheitlichen Transformationsprozess und betreibt konsequentes, agiles Projektmanagement, ohne disziplinarische Führung.

- **HR als strategischer Partner der digitalen Transformation empowern.** Maschinen werden Menschen ersetzen, aber Menschen sind es, die Organisationen erfolgreich beim Kunden und am Markt positionieren. Der Erfolg wird somit maßgeblich von HR abhängen, also Menschen mit ihrem Mind- und Skillset und mit den strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen. Professionelle Personal- und Organisationsentwicklung ist hier gefragt. Die Transformation wird aber nur gelingen, wenn die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern der letzten Jahrzehnte fortgesetzt wird, jedoch agil und digital weiterentwickelt. Ein starkes und selbstbewusstes HR auf Augenhöhe im Top Managementteam ist Grundvoraussetzung und muss Vorreiter der eigenen digitalen Transformation sein.

Fokus im Top Management verändern.

Die digitale Welt ist eine VUCA-Welt, eine volatile, unsichere, komplexe und mehrdeutige Arbeitswelt. Führung wird in diesem Umfeld noch anspruchsvoller und die Erwartungen an das Top Management verändern sich. Anforderungen, wie:

- **Erlebbares Vorbild: Ein experimentierender und lernender, digitaler und agiler Transformer und Vorreiter sein.**

  - **New Responsibility:** Es werden Entscheidungen autonomer und dezentraler getroffen. Die Entscheidungskompetenz liegt, aufgrund der Expertise, Kompetenz und Urteilsvermögen, eindeutig bei Experten, aber nicht zwangsläufig in der Führung und Hierarchie. Verantwortung soll klar und eindeutig vom Top Management und den Führungskräften an die Experten delegiert werden.

  - **New Work:** Dem Bedürfnis nach selbstbestimmterem Arbeiten, Lernen und einer Work-Life-Balance wird aufgrund der veränderten Machtverhältnisse auf den Arbeitsmärkten nachgegeben werden. Neue Arbeitsräume und -plätze entstehen. Arbeitszeit und Arbeitsort werden individualisiert und flexibilisiert. Neue agile und digitale Arbeits- und Lernweisen werden eingeführt. Die Arbeitsweise des Top Managements sollte ebenfalls in der neuen Arbeitswelt angekommen sein.

  - **New Leadership:** Auch Führung bedient sich zunehmend neuer, digitaler Technologien und agiler Methoden. Erfolgreiche Pioniere in der digitalen und agilen Arbeitswelt zeichnen sich durch eine Führungskultur mit Sinn und Inspiration, Freiräume und Loslassen, Kulturregeln und Fokus aus. Hier stehen Mitarbeiter/innen und Teams im Mittelpunkt, die Führungskraft stellt sich in ihren Dienst. Das Top Management sollte für sich ein neues Führungsverständnis entwickeln und vorleben.

Die eigene Transformation ist Top Management-Aufgabe. Als authentischer, digitaler und agiler Transformer lernt und experimentiert er mit seinen Mitarbeitenden.

Als Vorbild seiner eigenen Organisation treibt er die digitale Transformation voran.

- **Ambidextrie managen.** Mit Effizienz wird das Bestandsgeschäft gesichert und mit Innovationen neue Geschäfte aufgebaut. Es geht daher um Stabilität, Kostenorientierung und Risikomanagement im Bestandsgeschäft sowie um Flexibilität, Schnelligkeit, Kundenorientierung und Investitionen in die Zukunft. Beide Welten sind für die Zukunftsfähigkeit einer Organisation notwendig, in ihrem Management aber sehr unterschiedlich. Die Erfahrung im Alten und der Reiz des Neuen sollte im Fokus des Top Managements stehen und beiden Polen die gleiche, für Kunden und Mitarbeitenden wahrnehmbare Aufmerksamkeit und Wertschätzung schenken.

- **Organisation unterschiedlich (schnell) ausgestalten, Lern- und Experimentierräume schaffen.** Neben den klassisch prozessgetriebenen werden gleichzeitig agile und ggf. auch holokratische Organisationseinheiten in einer Organisation entstehen (müssen). Es gilt diese Unterschiedlichkeiten und die damit verbundenen unterschiedlichen Arbeitsweisen und Entwicklungsgeschwindigkeiten zuzulassen und zu unterstützen. Für Disruption und Innovation braucht es Experimentierräume inner- und außerhalb der Organisation sowie Lernräume für die digitale und agile Transformation des Mind- und Skillsets. So entstehen u.a. Hubs, Labs, Start-ups, Accelatoren und Inkubatoren. Als Top Management sollten die Unterschiedlichkeiten und das Experimentieren und Lernen zugelassen und gefördert werden sowie Organisationseinheiten und Räume nebeneinanderstehen, um Austausch und gegenseitiges voneinander Lernen zu ermöglichen.

- **Partizipation, Kollaboration, Kooperation und Vernetzung als neue Organisationsprinzipien verankern und selbst vorleben – über die Teams-, Bereichs- und Organisationsgrenzen hinweg und mit internen und externen Stakeholdern.** Der Druck zur digitalen Transformation ist bereits da – über den Markt, über Kunden/Partner und Mitarbeitenden. Alle notwendigen internen und externen Stakeholder sollten nach dem Gladwell-Gesetz der Wenigen eingebunden und entstehende Graswurzelbewegungen wahrnehmbar gefördert werden. Das Top Management schafft den Raum für mehr Partizipation, Kollaboration, Kooperation und Vernetzung aller Stakeholder und der Graswurzelbewegungen. Für das Top Management sollten die neuen Organisationsprinzipien selbst erlebbar sein.

„Es braucht neue Kommunikationsformate, digitale, aber vor allem analoge für eine sogenannte Zweibahnstraßen-Kommunikation."

- **Kommunikation als oberste Managementaufgabe. Neue kollaborative Kommunikation etablieren und selbst vorleben.** Dass Kommunikation oberste Managementaufgabe ist, ist nicht neu. Die Kommunikation des Top Management sollte sich aber verändern, hin zur kollaborativen Kommunikation, die offen, schnell, argumentorientiert ist und dem Push-Prinzip folgt. Es braucht neue Kommunikationsformate, digitale, aber vor allem analoge für eine sogenannte Zweibahnstraßen-Kommunikation. Das Top Managements sollte das eigene kollaborative Kommunikationsverhalten schulen und Zeit in ein Zweibahnstraßen-Kommunikationsformat investieren.

Aber Achtung: Kein Mensch und keine Organisation werden von einem auf den anderen Tag agil und digital! Strukturen und Prozesse, aber vor allem Mindset, Skillset und Unternehmenskultur benötigen Zeit, um sich zu entwickeln. Wie und wie schnell wir uns, als Standort Deutschland, Digitalisierung und digitale Transformation zu eigen machen, wird ausschlaggebend für die globale Wettbewerbsfähigkeit unserer Wirtschaft und die Zukunftsperspektiven und den Wohlstand unseres Landes sein.

Ich wünsche uns Allen Bereitschaft, Mut und Bewegungsdrang für die digitale Revolution. Die Ausgestaltung liegt in unseren Händen. Lassen Sie uns zu den Digital-Gipfeln aufbrechen und die Wege gehen – noch ist es nicht zu spät! Viel Spaß und Erfolg auf Ihrem Weg in Ihrer Organisation!

Übergangssituationen gestalten und zu begleiten gehört zu unserem Tagesgeschäft.

Gerd Galonska
PEAG Unternehmensgruppe,
Sprecher der Geschäftsführung

Jahrgang 1961, Personalbetriebswirt (VWA), Sprecher der Geschäftsführung PEAG Holding GmbH, Vorsitzender des Bundesverbandes der Träger im Beschäftigtentransfer e. V. Er arbeitete 25 Jahre im heutigen thyssenkrupp Konzern in unterschiedlichen Personalfunktionen, unter anderem als Leiter Konzernarbeitsmarkt und Hochschulpersonalmarketing.

Er ist seit 2004 Sprecher der Geschäftsführung der PEAG Holding GmbH und der PEAG Transfer GmbH sowie Geschäftsführer der PEAG HR GmbH mit Sitz in Dortmund und Duisburg. Er ist Mitbegründer und seit 2012 Vorsitzender des Bundesverbandes der Träger im Beschäftigtentransfer e. V. (BVTB e. V.)

Gerade weil die digitale Transformation in aller Munde ist, ist es für Belegschaften kaum noch erfassbar, was dies zukünftig für ihren Arbeitsplatz und ihre Tätigkeit bedeutet. Eigentlich ist ja Transformation nichts anderes als der alltägliche Prozess der Veränderung in einem Unternehmen. Das kennen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und haben mittlerweile gelernt, damit konstruktiv umzugehen. Kontinuierliche Verbesserungsprozesse, technische Neuerungen und digitale Arbeitsmittel sind für viele Alltag geworden.

Nun wirkt aber die öffentliche Diskussion um die sogenannte „digitale" Transformation irgendwie angstbesetzt und bedrohlich. Wie umwälzend sie wirklich für meinen Arbeitsplatz und mein Unternehmen ist, kann man nicht den zahlreichen Veröffentlichungen entnehmen. Und ob meine Unternehmensleitung bereits eine Antwort auf die neuen Herausforderungen hat, ebenfalls nicht.

Da die Belegschaft unbestritten ein wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche, betriebliche Transformation ist, sollte möglichst schnell eine Transparenz über die Planungen für das eigene Unternehmen geschaffen werden. Diskutiert wird sowieso in den Betrieben. Daher lieber den Kommunikationsprozess als Unternehmensleitung pro aktiv gestalten. Hier können externe Dienstleister wie PEAG helfen, die interne Kommunikation zu gestalten. Übergangssituationen zu gestalten und zu begleiten gehört zu unserem Tagesgeschäft.

Transparenz bedeutet aber auch die Offenheit zu besitzen, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu sagen, dass man selbst noch nicht alle Auswirkungen einschätzen kann. Nicht jedes Unternehmen muss sich ja

„Soll Transformation gelingen, ist eine offensive Informationspolitik eine gute Investition."

grundlegend neu aufstellen. Wichtig ist hierbei, dass die Belegschaften wahrnehmen können, dass die Unternehmensleitung aktiv dieses Thema plant und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei einbindet – von der Planung bis zur Umsetzung. Dazu gehört, dass alle Beteiligten frühzeitig erfahren, wie die Gesamtstrategie und die -ziele aussehen.

Solange die Belegschaft nur Einzelziele und -maßnahmen für sich wahrnehmen kann, bleibt die Unsicherheit gegenüber dem gesamten Prozess bestehen. Sollen Arbeitnehmer/innen den Transformationsprozess aktiv und erfolgreich unterstützen und notwendigerweise am Ende umsetzen, benötigen sie ausreichend Informationen.

Oftmals wurden in der Vergangenheit bei Umstrukturierungsprozessen die Informationen innerhalb des Unternehmens zu lange zurückgehalten, so dass viel mehr Unsicherheiten entstanden. Dann tauchen die Fragen auf: Wenn ich mich aktiv an dem Prozess beteilige, gefährde ich dabei am Ende meinen eigenen Arbeitsplatz? Nach welchen Kriterien werden die neu entstandenen bzw. zugeschnittenen Arbeitsplätze denn zukünftig besetzt? So oder ähnlich wird doch oft in den Betrieben miteinander diskutiert.

Will ich meine Belegschaft aktiv für diesen Transformationsprozess gewinnen, muss ich selbst als Unternehmensleitung bereit sein, Zeit und Ressourcen hierfür zu investieren. Die kurze schriftliche Information, der kurze Auftritt in der Betriebsversammlung, wird da allein nicht ausreichen. Soll Transformation gelingen, ist eine offensive Informationspolitik eine gute Investition. Digitale Transformation verändert nicht nur die betrieblichen Prozesse sondern auch den Inhalt und die Form der betrieblichen Kommunikation.

Wie bereits erwähnt, wird die öffentliche Debatte zur Transformation oft von diffusen Ängsten begleitet. Schlechte und abschreckende Beispiele finden, wie so oft, viel mehr öffentliche Aufmerksamkeit. In der Regel geht diese Unsicherheit mit fehlendem Wissen einher. Daher gilt es in den Betrieben möglichst zeitnah eine gute Informationsbasis für die Belegschaft zu schaffen. Neben den eigenen Zielen und Schwerpunkten, müssen auch die geplante Technik und mögliche neue Verfahren erläutert werden. Dazu gehört auch die Belegschaft früh über die neuen Anforderungen zu unterrichten.

Aber es darf nicht bei einer reinen Wissensvermittlung bleiben. Wichtig für den erfolgreichen Prozess ist die frühzeitige und strukturierte Vermittlung von Kompetenzen. Kompetenzen in der Sache als auch im Umgang damit. Dieses erprobte Wissen führt dazu, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen aktiveren Part in der betrieblichen Transformation übernehmen können. Kompetenz gibt Sicherheit für das eigene betriebliche Agieren.

Mitarbeiter werden in die Lage versetzt, den laufenden Prozess fachlich zu beurteilen. Hierzu gehört auch die Vermittlung von Kompetenzen, die über den eigenen (zukünftigen) Arbeitsplatz hinausgehen. Für eine echte Transformation innerhalb des Unternehmens muss ich die/den Einzelne/n neu „gewinnen". Ja, es ist wie ein internes Recruiting und ein erneutes Werben für das eigene Unternehmen, für seine Ziele und Produkte sowie für einen attraktiven Arbeitsplatz. Hier können externe Dienstleister wie PEAG im Rahmen von Kompetenzermittlungen, Auswahlgesprächen und bei der Auswahl und Organisation von passenden Qualifizierungen die Unternehmen unterstützen. Dabei ist die Neutralität gegenüber den Mitarbeitern hilfreich. Der Dienstleister ist nicht Entscheider, sondern hilft beiden Seiten, auf Grundlage von Fakten gemeinsame Entscheidungen zu treffen. Dies gilt für die benötigten Kompetenzen als auch für die Neugestaltung der Arbeitsplätze/-bedingungen.

Es bleibt eine Investition, die auch etwas kosten wird. Echte Alternativen hierzu gibt es m. E. nicht. Das Risiko, dass Einzelne sich dem Transformationsprozess verweigern, steigt mit der eigenen Einschätzung von fehlender Kompetenz. Dass Umsetzungen sich im betrieblichen Alltag verzögern, hängt auch mit den persönlichen Unsicherheiten Einzelner zusammen.

Da an alle Beteiligten die neuen, schnellen und oftmals digitalen Transformationsprozesse hohe Anforderungen stellen, ist es dringend erforderlich bei der Umsetzung gemeinsame Antworten zu finden. Gemeinsam erarbeitete Lösungen führen nun mal dazu, dass wir uns stärker

mit dem Ergebnis identifizieren. Eine richtige Antwort lässt sich leichter im gemeinsamen Erfahrungsaustausch mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern finden. Viele richtige Antworten nur dadurch, dass innerhalb einer Gruppe gemeinsam intensiv nach der besten Lösung gesucht wurde. Die eigene Vernetzung des Wissens und der Erfahrung entspricht den heutigen digitalen Prozessen. Nicht das Einzelwissen sondern das gesammelte Wissen führt zu neuen, akzeptierten Lösungsansätzen für bestehende Problemstellungen. Diesen Prozess kann ein Personaldienstleister organisieren und begleiten.

Somit benötigt eine erfolgreiche Transformation oftmals auch neue Kommunikationswege und -formen innerhalb des Unternehmens. Aus eigener Erfahrung wissen wir doch z. B., dass eine Videobotschaft eines Verantwortlichen uns intensiver erreicht als eine schriftliche Information bzw. Presseveröffentlichung. Wir nehmen die Führungskraft ganzheitlicher wahr und können mitempfinden, ob diese Person hinter ihren Aussagen steht. Daher halte ich die persönliche Kommunikation in solchen Prozessen als absolut zielführend. Betriebliche Papiere zu solchen Prozessen sind nicht nur „geduldig" sondern meistens auch emotionslos.

Will ich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Multiplikatoren für die Veränderung gewinnen, muss die Unternehmensführung selbst neue Wege einschlagen. Nicht nur die Belegschaften müssen neuen Anforderungen genügen, auch das Management muss Liebgewonnenes loslassen und sich selbstkritisch mit seiner neuen Rolle beschäftigen.

Digitale Transformation verändert das gesamte Unternehmen, die Beziehungskultur, die Kompetenzanforderung und die eigene Tätigkeit. Daher gehört zu diesem Prozess, die möglichen oder tatsächlich bereits feststehenden Veränderungen und Auswirkungen zu benennen und zu bewerten. Je früher und je klarer diese benannt werden, umso weniger Unsicherheit können sie schüren.

„Digitale Transformation verändert das gesamte Unternehmen, die Beziehungskultur, die Kompetenzanforderung und die eigene Tätigkeit."

Hier ist der Personalbereich, gemeinsam mit der betrieblichen Führung, in der aktiven Rolle und als Gestalter gefragt. Gerade in dieser Phase hilft der regelmäßige Austausch mit der Mitbestimmungsseite. Damit können kritische Themen früh platziert und gemeinsam an betrieblichen bzw. betriebsverfassungsrechtlichen Lösungswegen gearbeitet werden. Diese sind für das Sicherheitsbedürfnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch dringend notwendig. Je mehr ich sinnvoll und zukunftsorientiert kollektiv vereinbaren kann, umso weniger Diskussionen habe ich während und nach der Umsetzung. Veränderungen des Arbeitsplatzes, der Arbeitsinhalte und -anforderungen bedürfen frühzeitiger und möglichst verbindlicher Regelungen. Damit Transformation nicht an diesen fehlenden Strukturen während der Umsetzung scheitert.

Wie erfahre ich, welche Kompetenzen für den neuen Arbeitsplatz benötigt werden? Woher weiß ich, ob ich über diese verfüge? Wie kann ich mir fehlende Kompetenzen aneignen? Was wird von mir als Eigeninitiative erwartet und was bietet das Unternehmen unterstützend an?

Fragen, die einer frühzeitigen Antwort bedürfen. Als PEAG haben wir solche Prozesse mehrfach erfolgreich begleitet. Denn Kompetenzen lassen sich nicht über Nacht vermitteln. Hier sind Bildungsmaßnahmen genauso strategisch zu planen wie die Umsetzung einzelner betrieblicher Prozesse. Hier kann der Personaldienstleister eine unterstützende Rolle einnehmen.

Die PEAG Unternehmensgruppe ist selbst schon seit längerem auf dem Transformationsweg. Die Digitalisierung unserer eigenen Unternehmensprozesse und der externen Kundenbeziehungen läuft bereits auf Hochtouren.

Die digitale Transformation kann allen nutzen, wenn Arbeit wertgeschätzt und fair verteilt wird.

Jürgen Kerner
IG Metall - Hauptkassierer und
geschäftsführendes Vorstandsmitglied

Jürgen Kerner, Jahrgang 1969, ist seit 2011 geschäftsführendes Vorstandsmitglied und seit 2013 Hauptkassierer der IG Metall. Er verantwortet die Finanzen und Beteiligungen der IG Metall und ist zudem für die Koordination der Branchenpolitik und den Siemenskonzern zuständig. Der gelernte Informationselektroniker engagierte sich von 1986 bis 1995 zuerst als Jugend- und Auszubildendenvertreter und anschließend als freigestelltes Betriebsratsmitglied und Vertrauenskörperleiter der Siemens AG Augsburg. 1995 begann er seine hauptamtliche Tätigkeit als Gewerkschaftssekretär der IG Metall Augsburg. Ab 2000 war er Zweiter Bevollmächtigter, von 2004 bis 2011 Erster Bevollmächtigter der IG Metall Augsburg. Er ist u. a. Mitglied in den Aufsichtsräten der Siemens AG, MAN SE und Airbus Operations GmbH.

Unsere Welt steht vor epochalen Herausforderungen. Globalisierung, demografischer Wandel, ein totalitärer Marktliberalismus und technische Revolutionen verändern unsere Arbeit – und damit unser Leben – radikal.

Wenn diese Herausforderungen als Erfolgsgeschichte für Beschäftigte, Unternehmen und Gesellschaft gemeistert werden sollen, müssen wir sie mutig im Sinne der Menschen gestalten. Die digitale Transformation kann allen nutzen, wenn Arbeit wertgeschätzt und fair verteilt wird. Der Schlüssel dazu ist Bildung und Qualifizierung.

Das zweite Maschinenzeitalter – wie Erik Brynjolfsson und Andrew McAfee vom *Massachusetts Institute of Technology* die digitale Transformation treffend beschreiben – wird die Strukturen von Unternehmen und ihre Arbeitsprozesse grundlegend verändern. In der ersten industriellen Revolution wurden mechanische Arbeit und deren Prozesse automatisiert. Heute übernehmen Big und Smart Data, Plattformen und künstliche Intelligenz mechanisch-kognitive Arbeit. Denken ab jetzt Maschinen? Kommt ein Netz als „Dampfmaschine des Geistes", wie es Frank Schirrmacher, der ehemalige Mitherausgeber der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* , ausdrückte?

Nicht die Maschinen werden in Zukunft alles können; sondern die Menschen, die Maschinen optimal nutzen und beherrschen. Es ist ein Trugschluss, dass für die neue Form von Arbeit das Verständnis von Prozessen und Abläufen sowie selbstständiges Denken nicht mehr gebraucht wird. Ganz im Gegenteil: Die Anforderungen an

Arbeit werden in vielen Fällen anspruchsvoller. Digitalisierung und Transformation erfordern immenses Know-how in komplexen Zusammenhängen. Dazu sind andere Fähigkeiten notwendiger als heute.

Die Unternehmensberater von McKinsey gehen davon aus, dass die Nachfrage nach Technologiewissen bis 2030 um 55 Prozent zunehmen wird. Unser Bildungssystem, unsere Ausbildungsprofile, unsere Universitäten und ganz besonders die Unternehmen sollten sich endlich darauf einstellen. Ebenso werden verstärkt Fähigkeiten gefragt sein, die Maschinen eben nicht leisten können: etwa Empathie, Einfühlungsvermögen, Motivationsfähigkeit und Führungsqualitäten.

Die epochale Größe dieser Herausforderung darf nicht einer kurzsichtigen Marktlogik und der Gier nach schneller Rendite überlassen werden. „Lebenslanges Lernen" darf keine Floskel bleiben, aber auch nicht als Bedrohung für die eigene Existenz erlebt werden. Hier muss die Politik entsprechende Leitplanken setzen. Mit der „nationalen Weiterbildungsstrategie" ist die Bundesregierung auf dem richtigen Weg. Jetzt muss das Papier des Koalitionsvertrags noch atmen lernen – mit mutigen Visionen für die Zukunft der Arbeit in unserem Land.

Nachholbedarf gibt es reichlich.

Oft reichen Phantasie und Gestaltungswille in den Unternehmen nicht weiter als bei den Schlotbaronen der ersten industriellen Revolution: Es geht nur um billiger, länger und schneller. Investitionen in Bildung und Qualifizierung – bei vielen Unternehmen bleibt es bei Lippenbekenntnissen. Obwohl sich Arbeit massiv verändert: Die Qualifizierungs- und Ausbildungsquoten sinken. Strategische Personalplanung? Oft Fehlanzeige!

Sogar Arbeitgeber, die verstärkt auf neue Technologien setzen, sind nach einer Studie von Bitcom Research weit weniger als zur Hälfte bereit, in die erforderliche Weiterbildung zu investieren. Die meisten Beschäftigten stehen im Regen. Mehr als jeder Dritte hat während der Arbeit keine Zeit für eine Weiterbildung zum Umgang mit neuen, digitalen Technologien. Knapp zwei Drittel der Arbeitnehmer erklärt, dass ihr Arbeitgeber keine Weiterbildungen dazu anbietet.

„Mehr als jeder Dritte hat während der Arbeit keine Zeit für eine Weiterbildung zum Umgang mit neuen, digitalen Technologien."

Wenn Unternehmen mit zu kurz gedachten Rationalisierungsmaßnahmen liebäugeln, wird Arbeit in der schönen, neuen Welt leicht zu einem Manchesterkapitalismus 2.0. Etwa durch Verlagerung von Kernaufgaben in einen digitalen Schwarm oder durch das *Downgrading* bestehender Tätigkeiten.

Eigentlich sollen alle Unternehmen längst wissen, was im *Business Process Reengineering* zu tun ist. Trotzdem stellen sich vielen enorme Herausforderungen. Oft stehen überkommene und dysfunktionale Strukturen einer erfolgreichen Transformation entgegen. Nimmt man Process Reengineering ernst, finden sich positive und emanzipatorische Potentiale für Beschäftigte. Nicht nur für Hochqualifizierte, sondern für alle Qualifikationsgruppen. Die notwendigen horizontalen und bereichsübergreifenden Netzwerke führen zwangsläufig zu flachen Hierarchien. Was heute als „Führungsaufgabe" gilt – etwa integratives Wissen, Steuerungskompetenz, soziale und analytische Fähigkeiten und Kommunikation – gewinnt bei allen Beschäftigten an Relevanz.

Ein guter Nährboden für mehr Selbstbestimmung sind gute Arbeitsbedingungen, die individuelle Spielräume in der täglichen Arbeitsgestaltung zulassen. Das heißt: individuelle Zeitsouveränität mit Freiräumen für eigenständiges Denken, für ein selbstbestimmtes Arbeiten und für kreative Lösungen.

Diese Möglichkeiten sollten Unternehmen, die ihre Innovationsfähigkeit erhalten wollen, dringend nutzen. Neue, agile Arbeitsprozesse werden unsere Unternehmen erfolgreich machen, wenn sie den Beschäftigten selbstbestimmte Freiräume für kreative Lösungen und individuelle Flexibilisierung bieten. Und nicht, wenn sie Arbeit in Zeit und Raum entgrenzen und verdichten.

„Neue, agile Arbeitsprozesse werden unsere Unternehmen erfolgreich machen, wenn sie den Beschäftigten selbstbestimmte Freiräume für kreative Lösungen und individuelle Flexibilisierung bieten."

Selbstbestimmung statt Überwachung, zukunftssichere, qualifizierte Beschäftigung statt prekärer, befristeter Jobs und Flexibilisierung von Arbeit statt Entgrenzung – das wird der Weg in die digitale Zukunft für nachhaltig agierender Unternehmen sein.

Wenn wir diese Chancen nicht sehen, verschenken wir wesentliche Potenziale, die sich aus der Transformation ergeben. Wir verzichten nicht nur auf unser wertvollstes Kapital – auf hochmotivierte, gut ausgebildete und kreative Beschäftigte – wir verstärken ein gefährliches Gefühl: Schon heute sehen sich zu viele Menschen von einer digitalisierten, globalisierten Wirtschaft bedroht. Sie wollen Schutz und Sicherheit. Nur wenn wir Arbeit im digitalen Zeitalter für alle gestalten, geben wir den Menschen Zuversicht in eine positive Zukunft.

Als traditionell progressive Gewerkschaft werden wir den Wandel mitbestimmen und gestalten; gemeinsam mit den Unternehmen, der Politik und unseren Kolleginnen und Kollegen in den Betrieben. Auch die neu entstehenden Formen der Arbeitsorganisation und Unternehmensstrukturen brauchen gute Tarifverträge und gute Betriebsvereinbarungen. Das innovationsfördernde und bewährte deutsche Mitbestimmungsmodell ist aktueller denn je. Unser Ziel kann nur sein, die neu entstehenden Formen der Arbeitsorganisation und Unternehmensstrukturen mit guten Tarifverträgen und guten Betriebsvereinbarungen zu gestalten.

Ein Beispiel: der Zukunftspakt bei Siemens. Auf Druck der Arbeitnehmervertreter und der IG Metall soll bei Siemens der anstehende Strukturwandel aktiv gestaltet werden. Dazu gehört ein Zukunftsfonds, der Mittel für vorausschauende Weiterbildungs- und Kompetenzentwicklung bereitstellt und insgesamt den Wandel zu einer Lernenden Organisation einleiten soll.

Unsere Mitbestimmungskultur, die alle positiven Aspekte der neuen Arbeitswelt für die Beschäftigten ausschöpft, ist ein zentraler Baustein für die Transformation. Ohne Beteiligung der Beschäftigten, der Betriebsräte und der Gewerkschaften als Erfolgsgaranten wird sie scheitern.

Die digitale Transformation kann eine Erfolgsgeschichte für Beschäftigte, Unternehmen und Gesellschaft werden. Sie kann allen nutzen, wenn menschliche Arbeit wertgeschätzt und fair verteilt wird. Aber nicht, wenn ökonomische Hardliner in ihr nur ein überdimensionales Rationalisierungsprogramm sehen und so Beschäftigung entwerten, indem sie Belegschaften in hoch- und geringqualifizierte Beschäftigte spalten oder Tätigkeiten gleich auf einem plattformbasierten Marktplatz an prekär beschäftigte Crowdworker oft zu billigsten Preisen versteigern.

Diese Transformation ist kein Naturgesetz. Wir können sie gestalten und überlegen, wie unsere digitale Zukunft aussehen soll. Nachhaltig besser kann sie werden, wenn wir den selbstbestimmten, freien Menschen in den Mittelpunkt stellen, der sich in einer gerechten und solidarischen Arbeitswelt bewegt. Die Grundwerte der Gewerkschaftsbewegung wirken gerade hier ausgesprochen modern.

Vor dem Hintergrund der Transformationsgeschwindigkeit der Branche tickt die Uhr.

Jens Loock
ArcelorMittal Bremen, Mitglied des Vorstandes Personal und Soziales, Arbeitsdirektor

Co-Autor: Matthias Schwarzer- ArcelorMittal Bremen, Change Management

Jens Loock studierte an der Ruhr-Universität Bochum und legte 2000 das Staatsexamen ab. Im Anschluss arbeitete er am Institut für angewandte Innovationsforschung in Bochum und machte parallel seinen Abschluss als Diplom-Arbeitswissenschaftler in 2003. Er war seit 2004 für die Hüttenwerke Krupp Mannesmann (HKM) tätig, wo er von 2012 bis 2016 die Ressorts Personal und Werksicherheit verantwortete. Seit 2016 ist er Mitglied des Vorstandes und Arbeitsdirektor bei ArcelorMittal in Bremen.

Die europäische und insbesondere die deutsche Stahlindustrie befindet sich, aufgrund turbulenter politischer, wirtschaftlicher und technischer Entwicklungen, im Umbruch:

Ein fundamentaler politischer Paradigmenwechsel: Während in der industriepolitischen Vergangenheit die mit den Stahlwerken verbundenen sicheren, gut bezahlten und ausbildungsstarken Arbeitsplätze in den Vordergrund gestellt wurden, wird nun aufgrund der europäischen Klima- und deutschen Energiepolitik, die Stahlindustrie als energieintensive Branche von besonders stark regulatorischen Rahmenbedingungen beeinflusst. Die vierte Periode im europäischen Emissionshandelssystem sowie die nationale Energiebesteuerung verschärfen die Wettbewerbssituation der Stahlindustrie. Der Zertifikatspreis pro Tonne ist im Jahr 2018 um 300% gestiegen. Dieser politische Preis verhindert die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Produzenten außerhalb Europas und schränkt massiv Investitionen ein, so dass Transformation unabdingbar wird.

Unser Standort in Bremen ist Teil des weltgrößten Stahlkonzerns ArcelorMittal. Die Regelungsmechanismen im globalen Verbund driften mehr und mehr auseinander: Haben u. a. die jüngsten Maßnahmen von Section 232 der Schutzzollpolitik von Donald Trump auf die deutschen Stahlexporte entsprechende Auswirkungen, ist die Einschätzung unserer US-amerikanischen Kollegen eine völlig andere. Die Konzernstrategie hat bei diesen z. T. paradoxen Wirklichkeiten einen erheblichen Anteil auf die Standortstrategien. In den letzten 5 Jahren ist durch konsequente Desinvestition die Anzahl von Hochofenrouten innerhalb ArcelorMittal Europa um mehr als ein Drittel reduziert, die Leistungsfähigkeit und die Produktivität in gleichem Maße gesteigert worden. Eine stetige Portfoliooptimierung als

fortlaufender Transformationsplan wird weitergeführt, welcher eine fortgesetzte Verbesserung und die Bündelung von Fertigstellungsstandorten beinhaltet.

Es lässt sich festhalten, dass die preisliche Wettbewerbsfähigkeit einzelner Standorte durch die globalen, europäischen und nationalen Entwicklungen in besonderer Weise herausgefordert wird. Es findet hierbei eine Konzentration auf die profitabelsten Standorte statt, die untereinander in absolutem wirtschaftlichem Wettbewerb stehen. Neben der Konzernstrategie hat sich der Standort den lokalen Herausforderungen zu stellen und seine wirtschaftliche Daseinsberechtigung im Abgleich mit den Produktivitätszielen zu beweisen. Parallel findet eine Verlagerung von Standortaufgaben zu einer Mehrfachmatrixorganisation mit internationalen Teams statt: War z. B. bis vor einiger Zeit der Standort Bremen für seine Einkaufsprozesse eigenverantwortlich, arbeitet nun eine europäische Einkaufsorganisation für den gesamten Kontinent. Haben zwei Bürokolleginnen bislang innerhalb eines Teams miteinander kooperiert, berichtet die eine nun an ihre Vorgesetze in Paris, während die andere ihre Führung in Krakau hat und die Teamkollegen verteilt in allen europäischen Ländern zusammensitzen.

Internationale Teams haben keinen kurzen Dienstweg.

Der gewohnte und bekannte „kurze Dienstweg" von Schreibtisch zu Schreibtisch wird in die virtuelle Kommunikation von Skype & Co. verlagert. Dieser transformierte Weg ist neu, ungewohnt und stellt für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine große Herausforderung dar. Neben der Sprachqualifikation nimmt eine neue Form von interkultureller Kommunikation eine Schlüsselrolle ein, parallel muss die bisherige Komfortzone in Richtung Digitalisierung verlassen werden. Neue in Baukästen zur Verfügung stehende Softwarelösungen wie Office 365 werden von Kolleginnen und Kollegen ganz unterschiedlich aufgenommen: Die mit digitalen Technologien Vertrauten entfalten ungeahnte Kreativität, um weitere Applikationen zu entwickeln, diese stellen auf der anderen Seite dann eine Vielzahl der „Baby Boomer" vor intensive Lernherausforderungen. Ergänzend werden Geschäftsprozesse harmonisiert, standardisiert bzw. vereinheitlicht. Shared Service Center bieten ihre gebündelten Dienstleistungen an, je nach Komplexitätsgrad auf nationaler oder internationaler Ebene.

Für den Bereich Personal wird Transformation sowohl zur zentralen Bedeutung als auch zur eigenen Betroffenheit: HR wird zum Treiber dieser Veränderung, muss sich aber synchron selber verändern. Eine Herausforderung für den Transformationsprozess besteht in Bremen in der langen Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen. Dies führt dazu, dass der Transformationsprozess vor allem mit dem bestehenden Personal und von innen heraus erfolgt, mittelfristig aufgrund des demographischen Wandels allerdings erhebliche Personalveränderungen absehbar sind.

„Eine Herausforderung für den Transformationsprozess besteht in Bremen in der langen Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen."

Bei ArcelorMittal in Bremen verfolgt HR mit dem Transformationsprozess „MOVES" den Anspruch modern, offen, serviceorientiert, effizient und verantwortungsvoll zu handeln. Dies ist ein mehrjähriger, beteiligungsorientierter Prozess, der unter anderem folgende Schwerpunkte setzt:

- Gestaltung des Prozesses von Innen mit einem konstruktiv-kritischen Blick von außen. Schwerpunkte bei der Ausgestaltung des MOVES-Zielbildes wurden beteiligungsorientiert erarbeitet und abgestimmt. Die (internen) Kunden werden sowohl bei der Prioritätensetzung, als auch den Entwicklungsbedarfen der Dienstleistungen eingebunden. Auf dem Weg positive Erfahrungen hervorzuheben und auszubauen, um erforderliche neue Ansätze zu entwickeln, bedarf es einer

Entlastung bei operativen Themen durch Optimierung von Prozessen und einer zügigen Implementierung neuer Technik. Weiterhin bedarf es der Bereitschaft Bewährtes abzulegen, hierbei Fehler machen zu dürfen und mit einem straffen Management sowie hoher Eigenverantwortung vereinbarte Vorhaben umzusetzen.

- Damit der Personalbereich die sich verändernden Rahmenbedingungen berücksichtigen und ggf. mitsteuern kann, ist die Einbindung in die strategische Zielentwicklung erforderlich. Mit den Kunden bzw. Partnern wird ein gemeinsamer Fokus auf die mittelfristige Zielstrategie der nächsten 5 Jahre gelegt. In einzelnen Bereichen (z. B. bei der zukünftigen Entwicklung der erforderlichen Berufsbilder sowie Kompetenzen) werden Szenarien und Handlungsoptionen für die nächsten 10–15 Jahre entwickelt. Hierzu gilt es die passenden Austauschformate zu finden und ein Vertrauen in die neue Rolle von HR zu schaffen.

- Die Verzahnung mit Expertenwissen auch im Konzernverbund nimmt eine immer stärkere Rolle ein. Die Verfügbarkeit ist vorhanden, hier gilt es jedoch die qualitativ hochwertigen Quellen zu erhalten und kontextbezogen zu erschließen.

„Um die Organisation in Richtung flexibler Strukturen und Kundenfokus zu entwickeln, wird die Eigeninitiative von Teams und Einzelpersonen gefördert."

- Um die Organisation in Richtung flexibler Strukturen und Kundenfokus zu entwickeln, wird die Eigeninitiative von Teams und Einzelpersonen gefördert. Hierbei haben wir unter anderem durch die Implementierung von interdisziplinären Kompetenzen innerhalb der Teams eine neue Form von Selbstständigkeit für die einzelnen Betreuungsbereiche erreicht sowie eine schnelle und direkte Form von Kommunikation ermöglicht. Mitarbeitende erhalten durch projektorientiertes Arbeiten und neue Austauschformate Möglichkeiten, hierarchieunabhängig ihre Potentiale zur Geltung zu bringen.

- Ein weiterer Schwerpunkt wird von uns auf die Entwicklung von Kompetenzen gelegt. Hierbei werden sowohl Methodenkompetenzen als auch persönliche Kompetenzen von immer größerer Bedeutung sein: Methodenkompetenzen, um die eigene Arbeit und die (virtueller) Teams zu strukturieren und neuartige Formate effektiv zu nutzen. Bei den persönlichen Kompetenzen vor allem die eigene Veränderungsbereitschaft, da kontinuierliche Veränderung weniger durch umfangreiche Change Programme erfolgen wird, sondern mehr oder minder partizipativ, kontinuierlich und iterativ (Personal 5/2016).

- Zu guter Letzt wird es eine selbstkritische Auseinandersetzung bei der Entwicklung von Leadership-Modellen geben müssen, denn „wollen Manager ihre Systeme tatsächlich Richtung Agilität bewegen, kommen sie nicht darum herum, selbst Kontrolle und Macht abzugeben oder auch Unsicherheit und Schwächen einzugestehen" (HR Today 11/2017). Deshalb ist es wichtig, dass die jeweiligen Schritte von der strategischen Diskussion bis zur Umsetzung neuer Formen von Organisations- bzw. Leadership-Modellen beteiligungsorientiert gestaltet werden.

Unser Unternehmen ist bereit, die beeinflussbaren Stellgrößen von Transformationsprozessen zu gestalten, um Personalarbeit weiter zu entwickeln, die Chancen der Digitalisierung zu ergreifen und erforderliche Produktivitätsschritte zu gehen. Um die bisherigen Standorte auf der Stahllandkarte jedoch weiterhin zu erhalten, bedarf es wohl noch weiterer politischer Faktoren: Der Wille und die Bereitschaft zur Erhaltung industrieller Wertschöpfung und Arbeit in Deutschland und das gemeinsame Beschreiten von Innovationswegen für eine wettbewerbs- und zukunftsfähige Stahlindustrie. Hier sind vielfältige Ansätze denkbar – von regulatorischen Veränderungen bis hin zu Innovationsfonds. Vor dem Hintergrund der Transformationsgeschwindigkeit der Branche tickt die Uhr.

Haben Sie schon einmal über die Bedeutung des Wortes Mut nachgedacht?

Kristine Lütke
Wirtschaftsjunioren Deutschland e. V. (WJD),
Bundesvorsitzende

Kristine Lütke, Dipl. Sozialpädagogin (FH), Gerontologin, M. Sc., ist seit 2018 Bundesvorsitzende der Wirtschaftsjunioren Deutschland e. V. Seit 10 Jahren steht sie als geschäftsführende Gesellschafterin an der Spitze der DSE GmbH und der Seniorenbetreuung und -pflege „bei St. Otto" GmbH, einem Familienunternehmen in zweiter Generation. Frau Lütke ist seit 2013 bei den Wirtschaftsjunioren aktiv. Im Jahr 2015 war sie Teilnehmerin der German Academy. 2017 war sie Ressortverantwortliche Bildung im Bundesvorstand bevor sie 2018 zur Bundesvorsitzenden der Wirtschaftsjunioren gewählt wurde.

In vielen Unternehmen jagt ein Change den anderen. Oft wissen die Mitarbeiter gar nicht mehr, ob das alte Change-Projekt schon abgeschlossen ist oder sie schon im nächsten Change stecken. Institutionalisierte Abteilungen für Change Management machen deutlich, dass das Management von Veränderungen mittlerweile zu den Kernaufgaben vieler Unternehmen gehört. Trotzdem ist immer wieder davon zu lesen, dass 70 Prozent aller Change-Prozesse in Unternehmen scheitern. Als häufigste Ursachen werden die schlechte Vorbereitung, das zu hohe Tempo der Veränderungen und die mangelnde Kommunikation der Veränderungsprozesse genannt.

In kleinen und mittleren Unternehmen stellen sich die Herausforderungen oft noch anders. In der Regel gibt es hier eine große Bereitschaft der Geschäftsführung, sich für die Transformation des Unternehmens zu engagieren und Dinge schnell umzusetzen. Auch die kurzen Wege und der enge Draht zu den Beschäftigten bilden gute Ausgangsbedingungen für Veränderungsprozesse. Dafür fehlen häufig Ressourcen, um Change-Prozesse auch personell begleiten zu können.

Mitarbeiter von Veränderungen zu überzeugen ist teilweise schwierig – keine Frage. Häufig gehen Veränderungsprozesse mit konkreten Ängsten einher: sei es die Angst vor Mehrarbeit, wenn zusätzlich zum eigentlichen Job noch ein Change-Projekt gemanagt werden soll. Andere fürchten, einer technischen Neuerung nicht gewachsen zu sein. Teilweise schürt auch die Sorge, Privilegien oder Einfluss zu verlieren, Widerstandskräfte in der Belegschaft.

Es ist äußerst wichtig, die Bedürfnisse und Ängste der Mitarbeiter ernst zu nehmen, da Change-Prozesse nicht ohne die Mitwirkung der Beschäftigten gelingen können. Allerdings kann man als Unternehmer auch nicht die Augen davor verschließen, dass manche Veränderungen zwingend notwendig sind, um am Markt bestehen zu bleiben – auch wenn diese nicht unbedingt den Beifall der Mitarbeiter ernten. Hier gilt es eine ausgewogene Balance zwischen Führung und Einbindung der Mitarbeiter in die Veränderungsprozesse zu finden. Auf der einen Seite gilt es, Ziele klar zu kommunizieren und die Organisation „change ready" zu machen. Auf der anderen Seite sollte bei den Mitarbeitern nicht der Eindruck entstehen, dass sie dem Wandel nur ausgesetzt sind, ihn aber nicht mitgestalten können. Insbesondere für inhabergeführte Unternehmen ist das nicht immer ein leichter Spagat, da die Umsetzung eines Change-Projekts nur eine Aufgabe von vielen ist und auch nicht einfach an eine Fachabteilung oder externe Berater delegiert werden kann. Gerade in diesem Kontext ist es für Unternehmer wichtig, wahrhaftig zu sein, um das Vertrauen der Mitarbeiter nicht zu verspielen. Der persönliche Einsatz für ein Projekt und das klare Adressieren der Probleme, bei gleichzeitigem Verzicht auf Management-Phrasen, wiegen oft mehr als die rein rationale Argumentation.

Von Entrepreneuren und Intrapreneuren

Die Bereitschaft zur Veränderung ist elementarer Bestandteil der unternehmerischen DNA. Haben Sie schon einmal über die Bedeutung des Wortes Mut nachgedacht? Mut bedeutet, dass man etwas wagt. Dass man sich etwas traut, vor dem andere vielleicht Angst hätten. Dass man sich einer Situation aussetzt, die mit Unsicherheit behaftet ist. Eine Situation, die vielleicht nicht wie gewünscht ausgeht. Vielleicht aber auch besser, als man sich erhofft hat. Mut bedeutet: Unternehmer sein. Zwei Eigenschaften sind für den unternehmerischen Werdegang sehr wichtig: Entscheidungsstärke und eine gewisse Selbstsicherheit. Es wird immer Momente geben, in denen Sie zweifeln. Abwägen ist ohne Zweifel wichtig. Doch als Unternehmer müssen Sie oft einfach mal machen. Die Realität überholt den Plan tagtäglich. In einer Welt, in der sich die Räder immer schneller drehen und die Herausforderungen immer komplexer und unberechenbarer werden, werden Sie nicht jeden Tag die perfekte Entscheidung treffen. Das gilt genauso in Veränderungsprozessen.

Der Unternehmer/die Unternehmerin spielt in der sozialen Marktwirtschaft eine entscheidende Rolle. Die

ANZEIGE

Die PEAG Transfer GmbH ist ihr erfahrener Partner für Veränderungsprozesse

Betrieblicher Wandel stellt in der Arbeitswelt 4.0 keine Seltenheit dar. Was für Sie eine Ausnahmesituation bedeutet, ist für uns Alltag. Seit über 20 Jahren beraten und unterstützen wir vertrauensvoll und kompetent Arbeiternehmer/innen in dieser für sie schwierigen Situation und vermitteln sie erfolgreich in neue Positionen.

Wir begleiten Unternehmen, Betriebsräte und Arbeitnehmer/innen in betrieblichen Umbruchsituationen – lösungsorientiert, individuell und wohnortnah.

Dabei setzen wir auf Lösungen, die den Umbau sozialverträglich für alle gestalten. Neue berufliche Perspektiven und Chancen aufzuzeigen steht dabei im Vordergrund und ist nachweisbar unsere langjährige Expertise.

PEAG Transfer
Wir vermitteln Personal.

https://www.peag-online.de/peag-transfer

„Wir brauchen dringend mehr Gründergeist bei uns in Deutschland."

Unternehmer sind es, die auf Veränderungen reagieren und Innovationen befördern. Joseph Schumpeter beschrieb diese innovativen Unternehmer in seinem 1911 erschienenen Buch „Die Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung", das immer noch hochaktuell ist. Kapitalismus ist Unordnung, die fortwährend durch innovative Unternehmer mit neuen Ideen in den Markt getragen wird. Aus dieser Unordnung entstehen Fortschritt und Wachstum. Das Ganze ging mit dem Begriff „schöpferische Zerstörung" in die Geschichte ein.

Als Unternehmerin sehe ich es auch als meine Aufgabe, meine Mitarbeiter perspektivisch für dieses unternehmerische Mindset zu begeistern und zu Intrapreneuren zu entwickeln. Sie sollen wie Unternehmer im Unternehmen denken, Verantwortung übernehmen und eigenverantwortlich handeln, um selbst Veränderungen anzustoßen. Eine offene Kommunikations- und Informationskultur hilft dabei, dass Mitarbeiter selbst die unternehmerische Brille aufsetzen, Kostenbewusstsein entwickeln und zu Unterstützern von Change-Prozessen werden.

Unternehmerisches Denken befördern

Die unternehmerische Bildung sollte jedoch nicht erst im Berufsleben ansetzen. Als Verband junger Unternehmer und Führungskräfte wünschen wir Wirtschaftsjunioren uns, dass mehr Menschen in unserem Land Unternehmer werden oder zumindest lernen, unternehmerisch zu denken. Dafür muss Deutschland für mehr Gründergeist werben – vor allem in Schulen und Hochschulen. Das Gründungsinteresse lässt 2018 im fünften Jahr in Folge nach. In Deutschland kommen nur 4,4 Gründer auf 1.000 Erwerbstätige – im internationalen Vergleich eines der niedrigsten Gründungsniveaus. Wir brauchen also dringend mehr Gründergeist bei uns in Deutschland.

Darum sollte es ein eigenständiges, bundesweites Schulfach Wirtschaft geben, in dem das Thema Unternehmertum eine zentrale Rolle spielt. Schüler sollten lernen, wie aus einer Geschäftsidee ein Businessplan und schließlich ein Unternehmen wird. Mit den mit der Wirtschaft erarbeiteten Standards für ökonomische Bildung gibt es hierfür bereits eine gute Grundlage. Darüber hinaus setzen wir uns für einen besseren Austausch zwischen Schulen, Hochschulen und Wirtschaft ein.

Das Bildungssystem kann früh den Unternehmergeist bei Kindern entfachen. Unternehmergeist ist eine Schlüsselkompetenz, die Kinder und Jugendliche über ihre gesamte berufliche Laufbahn weiterbringt – auch, wenn sie später kein eigenes Unternehmen gründen. Eigeninitiative, die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und Innovationen voranzutreiben, Kreativität, Risikobereitschaft und eine lösungsorientierte Herangehensweise sind allesamt Eigenschaften, die auf dem Arbeitsmarkt und in einer offenen Gesellschaft gefragt sind. Die Schulen eignen sich hervorragend, um Kindern und Jugendlichen unternehmerisches Denken und Handeln zu vermitteln.

Wandel als Dauerzustand

Die Zeiten, in denen Unternehmen die Marktentwicklung der nächsten zehn Jahre recht solide vorhersagen konnten, sind vorbei. Perspektivisch wird sich das Rad der Veränderung immer schneller drehen. Das spüren mittlerweile nicht nur Großkonzerne, sondern auch kleine und mittlere Unternehmen. Deshalb ist es umso wichtiger, Mitarbeiter frühzeitig auf den stetigen Wandel vorzubereiten. Das funktioniert am besten, wenn die Mitarbeiter selbst die unternehmerische Perspektive einnehmen und als Intrapreneure an Veränderungsprozessen mitwirken. Wenn zukünftige Generationen bereits in der Schule mit diesem Mindset vertraut gemacht werden, steht der Transformation unserer Wirtschaft nichts mehr im Wege.

Keine Transformation gegen die Mitarbeiter/innen

Wer ein Unternehmen transformieren will, muss die Mitarbeiter/innen mitnehmen – eigentlich eine selbstverständliche Einsicht, aber dennoch häufig wenig beachtet. Viele Manager, gerade der „alten Schule", halten die „weichen Faktoren" für zweitrangig, unterschätzen aber gleichzeitig die Komplexität und den internen Widerstand gegen die Umsetzung von Veränderungen.

Andreas Warner
Deloitte GmbH - Head of Restructuring Services

Andreas Warner, Master of Science, Production Management, leitet das deutsche Restrukturierungsteam der Deloitte GmbH. Er ist Spezialist für operative Turnaround und Performance Improvement Projekte. Seit nunmehr 9 Jahren berät er Kunden in Industrie und Handel in Restrukturierungssituationen sowohl in der Konzepterstellung als auch in der operativen Umsetzung. Er war Managing Partner bei K&H Business, Vice President Operations and R&D der Danaher Corperation sowie Director of Operations der BrainLAB AG.

Das ist insbesondere dann kritisch, wenn das betroffene Unternehmen schon durch einige Restrukturierungs- oder Transformationsprozesse gegangen ist. Die Mitarbeiter/innen dieser Unternehmen haben viele Konzepte und auch viele Berater kommen und gehen sehen, nicht selten ohne dass sich substantiell etwas zum Besseren gewendet hätte. Die Gruppe der „Bremser" ist hier häufig deutlich größer als die derjenigen, die den Wandel aktiv treibt und mitgestaltet. Gerade in solchen Situationen ist die Gefahr des Scheiterns groß, wenn klare Grundregeln nicht beachtet werden. Gelingt es jedoch, den Mitarbeiter/innen den Sinn der getroffenen Entscheidungen zu erläutern und sie von den Maßnahmen zu überzeugen, werden sie sich weniger versucht fühlen, den Veränderungen mit Widerstand zu begegnen – im Gegenteil: sie werden diese sogar aktiv mit vorantreiben.

Führung und Kommunikation als Kerngrößen bei Transformationsprozessen

Notwendige Voraussetzung einer jeden Restrukturierung oder Transformation ist immer, dass man die Zahlenbasis sowie die geplanten Maßnahmen und deren Effekte fest im Griff hat. Zur tatsächlichen Umsetzung der operativen Maßnahmen ist es aber unerlässlich, auf die jeweils einzelnen Beteiligten einzugehen, ihre Meinungen zuzulassen und sie **im Veränderungsprozess mitzunehmen.** Um das zu leisten, muss das Management **professionell führen und kommunizieren**. Dabei reicht es bei weitem nicht aus, die **Einbindung der Mitarbeiter** auf einzelne interne Mitarbeiterschreiben und die allernotwendigsten und kurzfristig einberufenen Mitarbeiterversammlungen zu beschränken. Die Unternehmensführung muss vielmehr **Orientierung** geben, sowohl zum „Was" und „Warum" als auch zum „Wie" der Veränderung. Entscheidend ist es, den Mitarbeitern eine realistische Perspektive aufzuzeigen. Dabei muss die Vergangenheit zwar aufgearbeitet werden – ohne sich darin zu verlieren, den Blick muss man aber nach vorne richten!

„Zur tatsächlichen Umsetzung der operativen Maßnahmen ist es aber unerlässlich, auf die jeweils einzelnen Beteiligten einzugehen …"

In der neuen Managementliteratur wird häufig der Trend vom autoritären Manager hin zum „Primus Inter Pares", von Profit zu Purpose, von Fordern hin zum Fördern postuliert. Diese Art der Führung ist allerdings nur dann erfolgsversprechend, wenn sich das Unternehmen aktuell nicht in einer Krise oder sogar in einer existenzbedrohenden Situation befindet. In solchen Situationen stehen Manager vor der großen Herausforderung, **gleichzeitig die Klaviatur mehrerer Führungsstile zu vereinbaren** und anzuwenden – je nach Art der Fragestellung und dem Ernst der Lage. So müssen Führungskräfte die erforderliche ggf. neue Rolle auch aktiv annehmen („Wollen"), während sie oft **kaum Erfahrung** mit vergleichbaren Situationen haben und entsprechend auf ihre jeweiligen Führungsstile festgelegt sind („Können").

Häufige Fehler sind hierbei auch die Widersprüche zwischen Anspruch und Realität. Zum einen liegen solche oft in der Uneinigkeit oder dem mangelnden Engagement der obersten Führungsebene, welche nicht als Team agiert. Zum anderen ist es in der Wahrnehmung des Einzelnen problematisch, wenn die eigenen Chefs die notwendigen Veränderungen nicht auch selber vorleben. Je nach Dringlichkeit der Lage kann es hier also durchaus auch von Nöten sein, die Manager mit entsprechendem **Coaching** zu unterstützen oder zur Not auch **auszutauschen**.

An dieser Stelle empfiehlt es sich zudem, über die temporäre Einstellung eines entsprechend erfahrenen **Chief Restructuring Officers (CRO)** nachzudenken, welcher die Situationen und das Vorgehen orchestriert und gleichzeitig die wichtigsten Stakeholder einbezieht und führt.

Unterstützung des Managements durch erfahrene Transformationsmanager

Die Chance, Restrukturierungs- und Transformationsprozesse erfolgreich durchzuführen, steigt, wenn Führungskräfte inhaltliches Engagement, transparentes Handeln und klare Zielvorstellungen, Glaubwürdigkeit und Vorbildfunktion an den Tag legen und die Fähigkeit haben, den Mitarbeiter/innen die Notwendigkeit von Veränderungen zu vermitteln und diese **aktiv und zur rechten Zeit in die Prozesse einzubinden**. Hierfür hat sich in der Praxis die Etablierung sogenannter **Program Management Offices** (PMO) als weitere Unterstützungs- und Governance Instanz bewährt, da Management und Mitarbeiter neben den mit der Transformation oder Restrukturierung einhergehenden Aufgaben auch noch ihr Tagesgeschäft erfolgreich bewältigen müssen.

Klassische Kernaufgaben des PMO sind die Herstellung von Transparenz, die Unterstützung bei der Konzept- und Planerstellung, die Klärung von Verantwortlichkeiten, das Controlling der jeweiligen Fortschritte auf Maßnahmen- und Kostenarten-Ebene sowie auch die Klärung und Beschleunigung von Entscheidungsprozessen. Entscheidend für den Erfolg und die **Akzeptanz bzw. die aktive Unterstützung durch die Mitarbeiter/innen** sind aber nicht nur das Beherrschen dieser klassischen Tools, sondern vor allem folgende, weitere Dimensionen:

- **Inhaltliche Unterstützung:** Während klassisch geführte PMO häufig von den Mitarbeiter/innen als „unvermeidbares Übel" und entsprechend lästig empfunden werden, schaffen hauptsächlich solche Konzepte Wert, bei denen eine tatsächliche, inhaltliche Unterstützung auf operativer Maßnahmenebene erfolgt. Das PMO wird dann nicht als „Kontrolleur aus dem Elfenbeinturm" wahrgenommen, sondern als echter Sparrings-Partner auf Augenhöhe.

- **Fingerspitzengefühl:** Neben der Tatsache, dass es in den meist angespannten Transformations- oder Restrukturierungssituationen besonders stark „menschelt" und häufig mit blank liegenden Nerven umgegangen werden muss, gibt es zudem auch Fragestellungen, die auf der inhaltlichen Ebene ein genaues Austarieren von möglichen Zielkonflikten bedürfen. Hierzu gehören bspw. das Aufsetzen und Nachhalten eines ambitionierten und gleichzeitig realistischen Plans, die richtige Art und Zeit der Einbeziehung der Mitarbeiter/innen in die Konzepterstellung („Betroffene zu Beteiligten machen") ohne die Dinge zu „zerreden", die Art und Intensität der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat (eher mehr als weniger), die Fokus-

sierung auf die Big Points ohne kleine aber vielleicht kulturstiftende Dinge zu übersehen, die Forcierung von Geschwindigkeit („Speed over Perfection") ohne in operative Hektik zu verfallen oder das Nachhalten von Effekten mit einer gewissen Stringenz ohne dabei inhaltlich zu übersteuern.

Kommunikation: Ehrlich währt am längsten!

Entscheidend für die Motivation der Mitarbeiter/innen ist die **Glaubwürdigkeit in der Kommunikation**, welche in angespannten Transformations- und Restrukturierungssituationen allerdings häufig hinter den Erwartungen der Mitarbeiter/innen und auch des Managements zurückbleibt. Leitbilder für eine solche glaubwürdige Kommunikation sollten sein:

- **Transparent & Ehrlich:** Transparenz ist die Grundlage für Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen und Maßnahmen. Wer sein Handeln gut begründen kann, muss Transparenz nicht scheuen. Eine „Salamitaktik" sollte vermieden werden, selbst wenn es noch keine fertige Lösung gibt. Ehrlichkeit bedeutet auch, das Unternehmen und die Belegschaft nicht zu lange im Unklaren zu lassen. Die Zeit der Ängste und Bedenken gilt es kurz zu halten, Wahrheiten gilt es beim Namen zu nennen - auch wenn unerfreulich. Gebrochene Zusagen oder verschleierte Tatsachen wirken destruktiv und demotivierend.

- **Berechenbar & Authentisch:** Goldene Regel ist hier, dass intensiv während der ganzen Transformationsphase kommuniziert wird. Es gilt tendenziell ein „lieber zu viel als zu wenig", wobei sich das Top-Management nicht in Nebenkriegsschauplätzen verlieren sollte. Ebenfalls ist nicht entscheidend, es allen Anspruchsgruppen recht machen zu wollen – die Botschaften müssen vielmehr eindeutig und nachvollziehbar sein. Zur Berechenbarkeit trägt auch bei, inwieweit das Verhalten des Managements stimmig ist und die Mannschaft den Ankündigungen Glauben schenken kann. Trotzdem oder gerade deswegen gilt es auch, Erfolge möglichst früh sichtbar zu machen und zu feiern, sowie die verantwortlichen Leistungsträger entsprechend zu erwähnen.

- **Respektvoll & Verantwortungsbewusst:** Gerade, da in Transformations- und Restrukturierungssituationen häufig die unterschiedlichen Ziele von z. B. Mitarbeitern und Anteilseignern oder Fremdkapitalgebern divergieren, gilt es einen Sinn für das rechte Maß zu behalten. Es gilt Respekt vor dem Einzelnen und dessen Schicksal gegenüber anderen Zielen abzuwägen. Nur auf dieser Grundlage lässt sich die Belegschaft für Veränderungen gewinnen.

Hierbei muss klar sein, dass diese Kommunikation zwar durchaus durch e**ntsprechende Profis unterstützt** – in vielen Situationen ist das wünschenswert –, aber eben nicht **delegiert** werden kann. Das Top-Management und insbesondere der CEO müssen hier neben ihrer Rolle als strategische Lenker eben auch aktiv als Vorbild und Leitfigur agieren und wahrgenommen werden.

Fazit: Besondere Situationen erfordern besonderes Management

Transformations- und Restrukturierungen sind immer Sondersituationen, welche das Management und die Mitarbeiter/innen gleichsam vor große Herausforderungen stellen. Kommunikation und Führung haben eine besondere Bedeutung für den Erfolg oder das Scheitern solcher Prozesse. Zum erfolgreichen Umsetzen der Konzepte sollten einige Kernaspekte daher dringend beachtet werden:

- Das Management muss in der Lage sein, situativ zu führen und Widersprüche aktiv zu managen – autoritärer Lenker und unterstützender Teamplayer zur gleichen Zeit
- Standard-Vorgehensweisen und Tools können Erfahrung im Umgang mit Transformations- und Restrukturierungssituationen nicht ersetzen
- Reines Administrieren der Veränderung ist nicht ausreichend – Mitarbeiter/innen erwarten inhaltliches Engagement und operative Unterstützung durch das Programm Management
- Glaubwürdige und ausreichend häufige Kommunikation ist unerlässlich – der CEO und das Top-Management sind in der Pflicht.

Transformation – Welche flankierenden, politischen Rahmenbedingungen sind erforderlich?

Befähigen – der Schlüssel zu einer Transformation mit wenig Unsicherheiten

Kerstin Andreae, MdB
Deutscher Bundestag –
Fraktion Bündnis90/Die Grünen

Kerstin Andreae, Jahrgang 1968, ist Diplom-Volkswirtin und seit 2002 Mitglied des Deutschen Bundestags. Sie ist Sprecherin für Wirtschaftspolitik der Bundestagsfraktion Bündnis 90/Die Grünen, Mitglied und Obfrau im Ausschuss für Wirtschaft und Energie sowie stellvertretendes Mitglied im Ausschuss für Finanzen.

Transformation – ein Begriff, der eher technisch anmutet, ist in der Realität mit starken Emotionen verbunden. Ängste vor Veränderungen, die sich ganz konkret auf den Einzelnen oder Gruppen von Menschen auswirken, treiben viele um. Auf der anderen Seite kann Transformation Euphorie auslösen, an positiven Effekten teilzuhaben, eine Art Goldgräberstimmung. Rollt jetzt eine Naturgewalt auf mich zu? Kann ich mein Leben nachhaltig verbessern? Auf individueller Ebene haben beide Haltungen ihre Berechtigung. Eine gesamtgesellschaftliche Betrachtung muss beiden gerecht werden. Das gilt auch im Fall der Digitalisierung.

Die erste politische Schlussfolgerung daraus kann nur heißen, dass wir nicht versuchen sollten, den Wandel zu verhindern, und dass wir gleichzeitig so vorausschauend agieren müssen, dass wir ihn in gewünschte Bahnen lenken. Transformation ist keine Naturgewalt, der wir schutzlos ausgeliefert sind. Transformation ist aber, solange sie nicht aktiv beeinflusst wird, auch nicht für alle der Weg in eine bessere Zukunft. Daraus folgere ich politisch, dass wir die Digitalisierung nicht tatenlos auf uns zukommen lassen dürfen, dass wir rechtzeitig die Weichen richtig stellen müssen und dass wir möglichst alle dazu befähigen müssen, an den Vorteilen der Veränderung teilzuhaben. Wir müssen die Chancen erkennen und ergreifen – und die Risiken klein halten.

Selbst disruptions- und modernisierungserprobte Unternehmen fühlen sich in Deutschland, angesichts der Größe der Herausforderung, oft verunsichert: An wen sollen sie sich wenden? In gleichem Maße ergreift die Unsicherheit viele Beschäftigte: Was verändert sich wie und wie sollen sie sich darauf einstellen?

„Was bedeutet Transformation für Unternehmen und was bedeutet sie für den Menschen?"

Die Frage, wie Transformation gestaltet werden soll, damit die Veränderung nicht Unsicherheit bedeutet, hat zwei auf der Hand liegende Aspekte: Was bedeutet Transformation für Unternehmen und was bedeutet sie für den Menschen?

Wie befähigen wir Unternehmen für die Digitalisierung?

Eine mangelnde digitale Infrastruktur in unserem Land, ein zunehmend globaler Wettbewerb rund um die Uhr und an sieben Tagen die Woche, sind reale Risikofaktoren für große wie für kleine Unternehmen. Verschärfend kommt der zunehmende Mangel an Fachkräften hinzu. Doch Digitalisierung eröffnet ihnen auch Chancen, durch neue Märkte, größere Reichweiten und bisher ungeahnte Möglichkeiten, die Kosten zu senken.

Um Unternehmen zu befähigen, an den Vorteilen des Wandels teilzuhaben und im globalen Konkurrenzkampf mitzuhalten, müssen wir zuallererst für die technischen Grundvoraussetzungen sorgen: ein flächendeckendes Gigabitnetz. Bisher wurde in diesem Bereich viel geredet und wenig getan. Warum trennt der Bund sich zum Beispiel, wie von uns Grünen vorgeschlagen, nicht von seinen Restbeständen an Telekomaktien und investiert die Einnahmen in den Ausbau des Netzes? Das wäre schon ein guter Anfang.

Aber der Netzausbau kann und darf nicht das einzige Mittel des Staates sein, Unternehmen bei der Digitalisierung zu unterstützen. Wir müssen auch die Grundlagen schaffen, damit Unternehmen genügend Fachkräfte finden, um die Digitalisierung selbst voranzutreiben und im Wettbewerb zu bestehen. Der Staat kann hier viel tun: Er kann in Bildung und Weiterbildung investieren; er kann ein Einwanderungsgesetz in Kraft setzen, das die Anwerbung von Fachkräften weltweit – und den Spurwechsel qualifizierter und integrierter Geflohener – ermöglicht; er kann durch bessere Angebote in der Kinderbetreuung und größere Spielräume bei Teilzeit und Homeoffice dafür sorgen, dass mehr Frauen am Arbeitsmarkt teilhaben; und er kann Voraussetzungen schaffen, dass auch ältere Beschäftigte im Arbeitsmarkt bleiben können.

Auch im Bereich der Innovationen kann und muss der Staat eine aktive Rolle einnehmen. Es ist eine Mär, dass etwa die Giganten aus dem Silicon Valley aus eigener Kraft entstanden und so groß geworden sind. Der amerikanische Staat hat die dort entwickelten Technologiesprünge aktiv gestaltet. In Deutschland und Europa müssen wir dort Innovationskraft freisetzen, wo der private Sektor sich wegen der Risiken eines Scheiterns und langer Zeithorizonte nicht hineinwagt, indem er „geduldiges" Kapital bereitstellt, also auch für ungewisse und langwierige Projekte. Staatliche Förderung zusammen mit privatem Wagniskapital muss die Entwicklung von Produkten vom Labor bis zur Marktreife begleiten. Der Staat muss angebotsorientiert eine möglichst große Technologiefreiheit ermöglichen – mit klaren sozialen und ökologischen Leitplanken. Gleichzeitig muss er nachfrageorientiert aktiv die Entstehung neuer Märkte fördern. Startup-Förderung, etwa durch eine schnelle Einführung des unbürokratischen Gründungskapitals, gehört ebenfalls zu diesen Aufgaben.

Wie befähigen wir Menschen für die Digitalisierung?

Wenn Vernetzung und Algorithmen Berufsbilder umkrempeln und Beschäftigte neue Kompetenzen brauchen, ergibt sich daraus eine neue soziale Frage. Klassische Erwerbsbiographien werden immer seltener, Berufe ändern sich kontinuierlich, hier drohen Menschen zurückgelassen zu werden. Bürger und Verbraucher werden abhängiger von Algorithmen, zum Beispiel bei der Vergabe von Krediten. Zu den Risikoszenarien für die Bürger gehören Beeinflussungen des Wahlverhaltens, wie der Skandal um Cambridge Analytica gezeigt hat, oder gar eine uferlose Überwachung, zu der sich etwa China mit seinem System der Sozialkreditpunkte aufgemacht hat. Digitalisierung birgt das Risiko des gläsernen Bürgers. Auf der anderen Seite eröffnet sie Chancen für bessere Arbeits- & Lebensbedingungen, neue Arbeitsplätze und mehr Freiheit und Selbstverwirklichung durch flexiblere Zeiteinteilung und Homeoffice.

Wir können Beschäftigten Unsicherheiten nehmen, indem wir ihnen angemessene Bildungs- und Weiterbildungsangebote zugänglich machen. Digitale Bildung gehört auf jeden Stundenplan, damit die Schulabsolventen von morgen gut vorbereitet in das Arbeitsleben starten. Diejenigen, die schon in Arbeit sind, müssen sich den Veränderungen anpassen können. Damit zwischen Kita, Meeting und Haushalt weder die Zeit noch das Geld zur Weiterbildung fehlen, werbe ich für das Modell „Bildungszeit Plus", bei dem die Arbeitszeit für eine flexible Vollzeit oder auf Basis der befristeten Teilzeit reduziert werden können – mit Rückkehrrecht auf den früheren Stundenumfang. Zudem sollte die Arbeitslosenversicherung zu einer umfassenden Arbeitsversicherung weiterentwickelt werden, die auch Beschäftigte und Selbständige absichert, berät und ihnen Weiterbildungsangebote macht.

„Wir können Beschäftigten Unsicherheiten nehmen, indem wir ihnen angemessene Bildungs- und Weiterbildungsangebote zugänglich machen."

Zudem müssen Algorithmen überprüfbar sein. Ihre Ergebnisse sollten – zumindest in Grundzügen – nachvollziehbar sein, um Diskriminierungen und Benachteiligungen auszuschließen und Bürger und Verbraucher zu schützen. Der Datensammelwut einzelner Konzerne muss ein Riegel vorgeschoben werden, damit auch nur die Daten gesammelt werden, die für die Bereitstellung einer Dienstleistung unentbehrlich sind. Das muss auch innerhalb eines Beschäftigungsverhältnisses gelten: Mit einem Beschäftigtendatenschutz sollten Unternehmen klar wissen, welche Daten sie erheben und speichern dürfen.

Digitalisierung hat gesamtgesellschaftliche Implikationen. Unsere Aufgabe, die Soziale Marktwirtschaft zu erhalten, erfordert eine Fortentwicklung unserer Rechts- & Sozialsysteme. Jenseits von Unternehmens- und Arbeitswelt müssen wir die Weichen für die Gesellschaft von morgen stellen.

Das betrifft im Übrigen nicht „nur" die Digitalisierung als Transformationsprozess. Auf uns alle kommt auch eine ökologische Modernisierung zu. Beide Prozesse müssen wir zusammendenken – auch aufgrund der Potenziale, die die Digitalisierung bei der ökologischen Modernisierung bietet, aber nicht nur. Wir müssen die Voraussetzungen dafür schaffen, dass Klimaschutz und ökonomischer Erfolg zusammenkommen, indem wir verbindliche Ziele formulieren, Leitplanken einziehen und so Planungssicherheit ermöglichen.

Wichtig bei alldem ist, dass wir nicht versuchen, den Wandel zu behindern, sondern ihn gleichzeitig fördern und lenken.

Politische Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche digitale Transformation

Dr. Hans-Peter Klös
Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. (IW Köln),
Geschäftsführer und Leiter Wissenschaft

Dr. rer. pol. Hans-Peter Klös, geboren 1959. Er absolvierte sein Studium der Volkswirtschaftslehre und Promotion zum Dr. rer. pol. in Marburg. Seit 1988 gehört er dem Institut der deutschen Wirtschaft e. V. an. Seit 2001 Geschäftsführer und Leiter Bildungspolitik und Arbeitsmarktpolitik, seit 2014 Geschäftsführer und Leiter Wissenschaft. Mitglied in zahlreichen Kommissionen, aktuell in der neuen Enquetekommission „Digitale Transformation der Arbeitswelt in Nordrhein-Westfalen" des Landtages Nordrhein-Westfalen. In zahlreichen Veröffentlichungen beantwortet er Fragen der Bildungs-, Arbeitsmarkt- und Familienökonomik sowie der Demographie.

Die digitale Transformation in Wirtschaft und Gesellschaft ist in vollem Gang. Ein großer Teil der Unternehmen sieht deutliche Chancen, sich durch Digitalisierung am Markt zu differenzieren. Gerade wegen der Fähigkeit, ein industrielles Ökosystem mit einer engen Verzahnung von Grundlagenforschung, anwendungsnaher Forschung und patentstarken Unternehmen vorzuhalten, ist Deutschland besonders erfolgreich bei der Bewältigung industrieller Komplexität von der Erfindung bis zur hybriden Dienstleistung rund um das Produkt oder die Anlage herum.

Zudem entwickelt sich die Plattformökonomie, die bisher stärker für neue Geschäftsmodelle für den Endkonsumenten stand, nach und nach zu neuen digitalen Geschäftsmodellen mit anderen Industrien über die gesamte Leistungspalette industrieller Wertschöpfung hinweg, also hin auch zu Wartung, Zubehör, Ersatzteilen, Logistik, Finanzierung und Software. Die Drehscheibenfunktion von industrieller Wertschöpfung behält ihre Bedeutung, wird aber immer stärker durch das Entstehen neuer Geschäftsmodelle im Bereich B2C (Business to Consumer), C2B (Consumer to Business) und C2C (Consumer to Consumer) ergänzt.

Für die weitere erfolgreiche Bewältigung dieser Transformation sind erstens die Flexibilität des Arbeitsmarktes, zweitens die Verfügbarkeit von ausreichend qualifizierten Fachkräften, drittens das Vorliegen der technischen Voraussetzungen und viertens deren Beherrschung – auch und gerade im Bereich öffentlicher Dienstleistungen – zentrale Voraussetzungen. Mit der Ausbreitung der Wissensarbeit in Verbindung mit zunehmender Digitalisierung von Wertschöpfungsprozessen gewinnt auch die betriebliche Personalpolitik weiter an strategischer Rele-

vanz für die Unternehmensentwicklung. Sie wird dabei stärker als zuvor von mobilen, kollaborativen, ergebnisstatt anwesenheitsbezogenen Arbeitsformen geprägt werden. Eine Start up-Kultur – namentlich im Bereich der Künstlichen Intelligenz – wird zusätzliche Anforderungen an die Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort stellen.

Arbeitsmarktflexibilität

Der Koalitionsvertrag der Großen Koalition sieht eher Einschränkungen als Verbesserungen bei der Arbeitsmarktflexibilität vor. Die vorgesehenen Beschränkungen bei der Möglichkeit, Arbeitsverträge zu befristen, werden die Hürden für Neueinstellungen erhöhen, weil der „Versicherungscharakter" der Befristung von Arbeitsverhältnissen für die Unternehmen eingeschränkt wird. Die Hürden für Zeitarbeit dürften dadurch erhöht werden, dass durch die Anrechnung der Entleiheinsatzzeiten bei Befristungen gegebenenfalls auch die Übernahme durch den Entleihbetrieb erschwert wird, wenn dieser zunächst in ein (sachgrundlos) befristetes Beschäftigungsverhältnis gemündet wäre. Auch die geplante Neuregelung bei der Arbeit auf Abruf bedeutet eine Einschränkung der Flexibilität. Das ab Januar 2019 geltende Brückenteilzeitgesetz schließlich erhöht die Anforderungen an die Unternehmen, insbesondere KMU, einen flexiblen, gleichwohl planbaren Arbeitseinsatz organisieren zu können.

Die beabsichtigten Maßnahmen wirken dabei ineinander und vermindern die betriebliche Flexibilität. Das kontrastiert augenfällig damit, dass in einer stärker digitalisierten Arbeitswelt der Bedarf an flexiblen Arbeitszeiten zunimmt. Angesichts der sich wandelnden Arbeitswelt und des Wunsches vieler Beschäftigter nach mehr Zeitsouveränität drängen die Unternehmen darauf, die in Deutschland zulässige tägliche durch eine wöchentliche Höchstarbeitszeit zu ersetzen. Die Realität des Arbeitsalltags sieht ohnehin schon anders aus: Dem „European Working Conditions Survey" zufolge haben im Jahr 2015 in Deutschland immerhin 23 Prozent der Arbeitnehmer mindestens einmal im Monat länger als zehn Stunden am Tag gearbeitet, im EU-Durchschnitt sogar 31 Prozent.

Nach dem geltenden deutschen Arbeitszeitrecht ist es auch nicht statthaft, eine vorgegebene Mindestruhezeit von elf Stunden etwa durch ein dienstliches Telefonat mit einem Geschäftspartner aus einer anderen Zeitzone zu unterbrechen. Die bisherigen Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes kosten in einer Reihe von Fällen entweder Flexibilität oder führen zu einem stillschweigenden Regelverstoß. Daher würden 60 Prozent der Personalführungskräfte lieber wöchentliche als tägliche Höchstarbeitszeiten vorgegeben sehen, befürworten 57 Prozent eine kurzfristige Unterbrechungsmöglichkeit für die Mindestruhezeiten und halten 54 Prozent die bestehenden rechtlichen Regelungen für zu unflexibel sowohl für Arbeitgeber wie für Arbeitnehmer. Es ist an der Zeit, gesetzliche Regeln an die veränderte Lebenswirklichkeit anzupassen.

„Es ist an der Zeit, gesetzliche Regeln an die veränderte Lebenswirklichkeit anzupassen."

Arbeitskräftepotenzial

Die komplexe Leistungserstellung in einer digitalen Transformation setzt auch die Verfügbarkeit entsprechend qualifizierter Arbeitskräfte voraus. Angesichts einer rasch zunehmenden Zahl von Engpassberufen am Arbeitsmarkt entwickelt sich die Fachkräfteversorgung nach und nach zu einer Wachstumsbremse für die Unternehmen. Die Arbeitskräftelücke in Deutschland bei den MINT-Berufen, also aus den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik, liegt derzeit mit über 330.000 auf einem neuen Allzeit-Höchststand. Unter den Engpassberufen sind verschiedene MINT-Qualifikationen besonders stark vertreten. In der Softwareentwicklung, Programmierung oder in der Energietechnik bleiben Stellen inzwischen bereits rund 150 Tage unbesetzt.

Hier liegt eine große Aufgabe für ein zukunftsfähiges Bildungssystem, das stärker als zuvor eine digitale Grundbildung bereitstellen muss. Das geplante Fachkräfteeinwanderungsgesetz kann zusätzliche qualifizierte

Potenziale erschließen. Aber auch Betriebe selbst stehen vor großen Herausforderungen für ihre betriebsinternen Qualifizierungsprozesse: Neue Bedienoptionen und mobile Geräte kommen immer stärker in der betrieblichen Wirklichkeit an und dringen bis in die Produktion vor. Neue Web-Tools, Apps und mobile Geräte wie Smartphones oder Tablets verschränken die produktionstechnologischen Kernkompetenzen mit neuen Anforderungen des Arbeitens und Entscheidens in komplex vernetzten Strukturen. Digitale Weiterbildung und Weiterbildung für die Digitalisierung werden immer stärker zu einem betrieblichen Produktivitätsfaktor.

Digitale Infrastruktur / Künstliche Intelligenz

Eine erfolgreiche digitale Transformation ist gleich in doppelter Hinsicht auf ein leistungsfähiges Infrastruktur- und Innovationssystem angewiesen: Zum einen kann die Bedeutung des Breitbandausbaus gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Derzeit gibt es noch zahlreiche „weiße Flecken" bei der 100Mbit-Versorgung, auch das Ziel flächendeckende 50Mbit-Versorgung bis zum Ende diesen Jahres wurde gerissen. Eine weitere Digitalisierung auch in den Regionen, in denen viele „hidden champions" ihre Basis haben, erfordert mindestens den 1 Gbit-Standard und perspektivisch den 5G-Standard, der geringere Latenzzeiten bei der Datenübertragung und damit die M2M-(Maschine zu Maschine)-Kommunikation ermöglicht. Der rasche Ausbau der bisher niedrigen Glasfaserquote in Deutschland – ca. 1 bis 2 Prozent und damit Schlusslicht in Europa – ist dringend erforderlich.

„Zum anderen beginnt Deutschland zu erkennen, dass es im Bereich der Entwicklung und Nutzung von Künstlicher Intelligenz (KI) eines höheren Tempos bedarf ..."

Zum anderen beginnt Deutschland zu erkennen, dass es im Bereich der Entwicklung und Nutzung von Künstlicher Intelligenz (KI) eines höheren Tempos bedarf, denn es geht um die Technologien und die großen Märkte der Zukunft, wie Gesundheit/Pharma, Transport/Mobilität oder autonome Systeme. KI kann zur bisher nachhaltigsten technologischen und gesellschaftlichen Veränderung in der Wirtschaftsgeschichte führen. Angesetzt werden muss aber an folgenden Schwachpunkten: Es gibt zu wenig Venture Capital, insbesondere in der Wachstumsphase neu gegründeter Unternehmen. Die Mobilisierung institutioneller Anleger ist bisher noch unkritisch. Bei den Gründungen im Bereich KI liegt Deutschland international nur auf Rang 12. Die Gründerszene ist zudem regional zu stark auf Berlin und München konzentriert, es gibt noch zu wenig Research Hot Spots. Die Forschungsausgaben im Bereich KI sind niedriger als in wichtigen Vergleichsländern und daher dringend zu erhöhen.

Digitale Verwaltung

Digitalisierung eröffnet aber nicht nur Chancen für Wirtschaft und Gesellschaft, sie schafft auch neue Möglichkeiten für die öffentliche Verwaltung. Zum einen können mithilfe digitaler Technologie Prozesse innerhalb der Verwaltung effizienter gestaltet werden, indem zum Beispiel zwischen verschiedenen Behörden relevante Informationen leichter ausgetauscht werden können. Zum anderen bestehen Potenziale an der Schnittstelle zwischen der öffentlichen Verwaltung und den Unternehmen beziehungsweise der Bevölkerung. Auch hier ist es mithilfe der Digitalisierung von Prozessen denkbar, einen stärkeren Kundenbezug der öffentlichen Aktivitäten zu schaffen und auf diese Weise reibungslosere Abläufe zu garantieren.

Ganz konkret geht es darum, durch E-Government Verwaltungsvorgänge ins Internet zu verlagern, durch Open Government mithilfe digitaler Technologie Verwaltungsvorgänge transparent zu machen. In beiden Disziplinen liegt Deutschland im internationalen Vergleich noch zurück. Um die Potenziale besser ausschöpfen zu können, muss die Digitalisierung der Verwaltung konsequent und zügig weiter vorangetrieben werden. Zwar steht die Förderung des E-Governments bei Bund und Ländern auf der Agenda. Die Geschwindigkeit der Umsetzung ist der Dynamik der Digitalisierung jedoch in keiner Weise angemessen. Flankierend ist dringend die Bereitschaft der Bevölkerung zu fördern, Online-Angebote der öffentlichen Verwaltung auch wahrzunehmen.

Wie wichtig sind flexible Beschäftigungsformen für die Transformation von Unternehmen?

Sven Kramer
PEAG Unternehmensgruppe, Geschäftsführer,
stellv. Bundesvorsitzender des iGZ

Sven Kramer, Jahrgang 1978, ist Diplom-Wirtschaftsjurist und seit 2006 Sprecher der Geschäftsführung der PEAG Personal GmbH, seit 2009 Sprecher der Geschäftsführung der PEAG HR GmbH und seit 2011 zudem Geschäftsführer der PEAG Holding GmbH. Seit 2014 ist Sven Kramer Mitglied im Vorstand der Landesvereinigung der Unternehmensverbände Nordrhein-Westfalen e. V. Außerdem ist er seit 2009 stellvertretender Bundesvorsitzender des Interessenverbandes Deutscher Zeitarbeitsunternehmen e. V. (iGZ)

Transformation beschreibt, stark verkürzt, die Umwandlung von bestehenden Rahmenbedingungen hin zu einer neuen Struktur. Restrukturierung bedeutet dann die Anpassung der (Unternehmens-) Strukturen an diese neuen Rahmenbedingungen. Im Optimum erfolgt die Restrukturierung ständig und parallel zur Transformation. Unternehmen passen sich also ständig den neuen Rahmenbedingungen an. Erfolgt dies nicht, wird im Ergebnis das Restrukturierungserfordernis immer größer und gefährdet den Bestand des Unternehmens im Markt. Je länger die erforderliche Restrukturierung ausbleibt, desto härter sind am Ende die erforderlichen Einschnitte mit all seinen Konsequenzen für Mitarbeitende (Verlust der Arbeitsplätze) und Kapital.

Transformation gab es schon immer. Allerdings beschleunigt sich diese innerhalb des Megatrends, der hier mit den Schlagworten denkende Fabrik, künstliche Intelligenz, Arbeitsmarkt 4.0, also grob der Digitalisierung beschrieben wird. Um am Markt bestehen zu können, ist für Unternehmen die Restrukturierung das, was für Arbeitnehmer/innen die zwingende Notwendigkeit des lebenslangen Lernens ist. Doch was können und müssen Unternehmen tun, um die Restrukturierung möglichst nah an der Transformation vollziehen zu können und wie können flexible Beschäftigungsformen hierbei sinnvoll eingesetzt werden?

Die größte Herausforderung besteht wohl darin, Transformation überhaupt zu erkennen.

Dies gelingt nur durch den „offenen Blick über den Tellerrand" und das „gute Zuhören" gegenüber den Mitarbeitenden und Kunden. Denn diese werden als erstes mit veränderten Rahmenbedingungen konfrontiert.

Dabei sorgt Veränderung immer für Unsicherheit. Und hier muss den Mitarbeitenden klar kommuniziert werden, dass mehr Flexibilität die Antwort auf den beschleunigten Prozess der Transformation ist, nicht weniger. Mitarbeiter/innen werden diesen Weg aber nur dann mitgehen, wenn neben der Anforderung erhöhter Flexibilität auch Sicherheit garantiert wird, also Flexicurity. Der Einsatz von flexiblen Beschäftigungsformen erhöht gerade die Sicherheit der Kernbelegschaften im Prozess der Transformation.

Lebenslanges Lernen ist die Grundvoraussetzung für die Mitarbeiter/innen, um in der Transformation an Board zu bleiben. Training on the Job ist hierbei ein probates Mittel. Dabei kann der Lerneffekt signifikant erhöht werden, wenn neben der sukzessiven Einführung neuer Arbeitsprozesse und –materialien flexibles Personal eingesetzt wird, das schon mit diesen neuen Formen in anderen Unternehmen gearbeitet hat. Die Hemmschwelle für den Zugang zu neuen Anwendungen wird verringert und bei auftretenden Problemen können die flexiblen Kolleginnen/Kollegen auf kurzem Dienstweg unterstützen. Ein weiterer, positiver Nebeneffekt ist, dass der Blick über den Tellerrand geöffnet wird: „So arbeitet man also bereits woanders …". Um die Sorge der Substitution des eigenen Arbeitsplatzes durch flexible Beschäftigungsformen zu verringern sollte im Vorfeld des Personaleinsatzes klar definiert werden, dass dieser flexible Einsatz mit Abschluss der Trainingsmaßnahme on the Job wieder beendet wird.

Nicht immer ist Learning on the Job möglich.

Werden ganze Fertigunggsstraßen umgestellt, läuft die alte Produktion weiter, bis der reibungslose Ablauf der Prozesse an den neuen Anlagen sichergestellt ist. Hier muss das Stammpersonal off the Job geschult werden, um Kernkompetenzen für die Zukunft sicherzustellen. Die parallel weiterlaufende Auslaufproduktion ist dann durch flexiblen Personaleinsatz sicherzustellen.

Digitalisierung führt zu einer immer stärkeren Vernetzung, insbesondere innerhalb der Wertschöpfungskette. Um die Abläufe dieser wachsenden Vernetzungen zu verstehen, bietet sich eine temporäre Jobrotation zwischen den Stammbelegschaften an. Das trägt zu einem besseren Verständnis bei, warum es an Schnittstellen zu Komplikationen kommen kann und wie diese bereits von

ANZEIGE

PEAG Personal GmbH steht für gute Zeitarbeit

Betrieblicher Wandel stellt in der Arbeitswelt 4.0 keine Seltenheit dar. Was für Sie eine Ausnahmesituation bedeutet, ist für uns Alltag. Seit über 20 Jahren beraten und unterstützen wir vertrauensvoll und kompetent Arbeiternehmer/innen in dieser für sie schwierigen Situation und vermitteln sie erfolgreich in neue Positionen.

Wir begleiten Unternehmen, Betriebsräte und Arbeitnehmer/innen in betrieblichen Umbruchsituationen – lösungsorientiert, individuell und wohnortnah.

Dabei setzen wir auf Lösungen, die den Umbau sozialverträglich für alle gestalten. Neue berufliche Perspektiven und Chancen aufzuzeigen steht dabei im Vordergrund und ist nachweisbar unsere langjährige Expertise.

PEAG Personal
Wir eröffnen Perspektiven.

https://www.peag-online.de/peag-personal/

Anfang an verhindert werden können. Dieser Know-how Austausch erhöht das Verständnis für den Gesamtprozess, was im Ergebnis wiederum zu Verbesserungsvorschlägen und damit zu Innovationen führen wird.

Auch wenn die führenden Wirtschaftsforschungsinstitute aktuell die Wachstumsprognosen für das laufende und das kommende Jahr nach unten korrigieren, wird der Fachkräftemangel fortbestehen. Die Digitalisierung wird zu Arbeitsplatzverlusten führen. Allerdings liegt der Renteneintritt der geburtenstarken Jahrgänge vor uns. Diese extreme Verknappung des Arbeitskräfteangebots wird Unternehmen insbesondere in der Transformation weiter zwingen, Fachkräfte aus dem Residualvolumen des Arbeitsmarktes zu generieren. Beschäftigungshürden müssen daher konsequent abgebaut werden.

„Neue und von den Menschen gewollte Beschäftigungsformen müssen viel stärker zugelassen und gefördert werden."

Vielmehr müssen neue und von den Menschen gewollte Beschäftigungsformen viel stärker zugelassen und gefördert werden. Und genau hier wird sich die Rolle der Personaldienstleister grundlegend verändern. Nicht nur für Rückkehrer aus Elternzeit oder Alleinerziehende werden Personaldienstleister zu wahren Dienstleistern, indem sie den Arbeitsplatz durch zwei Personen in Teilzeit besetzen können. Auch insbesondere das Recht der Arbeitnehmerüberlassung bietet für den Arbeitsmarkt der Zukunft mit seinen neuen Beschäftigungsformen der Click- und Cloud- und Crowdworker gewaltige Chancen. Zeitarbeit kann den in diesen neuen Modellen Beschäftigten die notwendigen Leitplanken und damit Sicherheit geben. Zeitarbeitsfirmen kümmern sich zukünftig dann stärker um die Bereitstellung des Rechtsrahmens in Form sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung. Im Gegensatz zu heute steht dabei nicht der Anschlussauftrag im Vordergrund, da dieser von den Menschen selbst akquiriert wird. Die Personaldienstleister werden sich aber um die administrative Abwicklung der Beschäftigung kümmern. Bezahlt wird diese Dienstleistung dann nicht wie heute vom Kunden der Zeitarbeitsfirma sondern von den Menschen selbst.

„In Zukunft werden wir mehr als heute in Experimentierräumen arbeiten."

In Zukunft werden wir mehr als heute in Experimentierräumen arbeiten. Kleine Gruppen von Experten bekommen hier die Möglichkeit im Rahmen von Trial and Error neue Prozesse auszuprobieren, um schnell und unbürokratisch Innovationen und Nischen zu entdecken. Gerade hier kann durch den Einsatz von flexiblen Beschäftigungsformen eine Risikominimierung erreicht werden.

Flexibilität alleine reicht aber nicht aus.

Unabdingbar ist, dass die gesetzlichen Rahmenbedingungen auf den Arbeitsmarkt der Zukunft ausgerichtet werden. Und das so schnell wie möglich. Hat die Große Koalition in Berlin ihre ganze Kraft darauf verwendet, die Fragen der Menschen zum Arbeitsmarkt der Zukunft zu beantworten? Im Gegenteil! Flexibilitätsansätze der Hartz-Reformen wurden zurückgedreht, tatsächlich ist kaum noch etwas von den damaligen Reformen übrig, die uns den wirtschaftlichen Aufschwung gebracht haben. Der Arbeitsmarkt ist heute wieder verkrustet. Noch immer sind nahezu alle Unternehmen gezwungen, jeden Tag gegen geltendes Recht zu verstoßen, nämlich gegen das Arbeitszeitgesetz. Wann wird hier endlich vom Gesetzgeber gehandelt und ein zukunftsfähiges Gesetz verabschiedet. Man kann eine digitale Arbeitswelt nicht mit einem Gesetz aus Bismarcks Zeiten normieren! Und wenn sichergestellt ist, dass flexibel eingesetzte Mitarbeiter/innen Equal Payment bekommen, braucht es keine Höchstüberlassungsdauer, die die Arbeitsplatzsicherheit gefährdet! Flexible Beschäftigung als Grundübel zu stigmatisieren hilft im Endeffekt nur den Populisten. Die Große Koalition muss aufhören sich mit sich selbst zu beschäftigen und endlich anfangen zu arbeiten! Dann erkennt auch sie, dass flexible Beschäftigungsformen zukünftig einen sicheren Rechtsrahmen in einer veränderten Arbeitswelt bieten können.

Zukunftsinvestition: Weiterbildung und Qualifizierung

Rainer Matheisen, MdL
Landtag Nordrhein-Westfalen – Fraktion der FDP

Rainer Matheisen, MdL, geboren 1980, gründete 1998 das erste eigene Unternehmen. 2003 schloss er die Ausbildung zum Groß- und Außenhandelskaufmann ab, danach studierte er an der Universität Düsseldorf Germanistik und Politikwissenschaft. Sein Eintritt in die FDP erfolgte im Jahre 2003.

Rainer Matheisen war u. a. AStA-Vorsitzender der Heinrich-Heine-Universität, Landesvorsitzender der Liberalen Hochschulgruppe NRW, Mitglied im Rat der Stadt Düsseldorf. Er ist seit 2016 Mitglied des Landesvorstandes Liberaler Mittelstand NRW und seit 2017 Abgeordneter im Landtag Nordrhein-Westfalen. Seine politischen Schwerpunkte sind Innovation und Gründer.

Der Staat ist nicht der bessere Unternehmer. Wie ein Unternehmer die Transformation in seinem Betrieb gestalten will, sollte ihm überlassen werden. Vielmehr sollte die Politik vor allem dafür einstehen, dass beste Rahmenbedingungen gesetzt werden. Erst diese Rahmenbedingungen ermöglichen dem Einzelnen, neue Chancen zu ergreifen und bieten Unternehmen die Möglichkeit, neue Prozesse etablieren zu können. Verwaltung soll ermöglichen und nicht verhindern, Schulen sollen auf die Digitalisierung vorbereiten und digitale Kulturtechniken vermitteln, die Infrastruktur muss für zukünftige Aufgaben gerüstet sein. Sich aus Angst vor der Zukunft zurückzuziehen ist keine Lösung. Mit den Maßnahmen der Freien Demokraten und der NRW-Koalition kommt Bewegung in die Transformation, um zukunftsfähige und sichere Arbeitsplätze zu erhalten und neue zu schaffen – für alle Bürgerinnen und Bürger in Nordrhein-Westfalen.

Wer heute unter 20 ist, gehört zur ersten Generation überhaupt, die digital aufgewachsen ist, und wagt jetzt seinen oder ihren Eintritt in die Arbeitswelt. Es ist die eine Sache zu überlegen, wie Unternehmen sich auf diese Generation einstellen, die bei Problemen Alexa oder Siri fragt und über Uber den nächsten Transfer organisiert. Eine andere Frage ist, welche Möglichkeiten die Politik hat, um mit diesen und allen anderen Generationen eine erfolgreiche digitale Transformation im Unternehmen gelingen lassen kann. Ich bin der Überzeugung: Politik kann den Menschen bei der Transformation der Arbeitswelt durch das Setzen der richtigen Rahmenbedingungen unterstützen.

Die Freien Demokraten haben sich im Koalitionsvertrag zur NRW-Koalition dazu verpflichtet, das bevölkerungsreichste und wirtschaftlich stärkste Bundesland Nordrhein-Westfalen als digitalen Spitzenreiter zu etablieren.

„Die wichtigsten Bereiche, die die Rahmenbedingungen für Transformation betreffen, sind dabei die Modernisierung von Bildung, Infrastruktur und Verwaltung."

Die wichtigsten Bereiche, die die Rahmenbedingungen für Transformation betreffen, sind dabei die Modernisierung von Bildung, Infrastruktur und Verwaltung. Hier finden die zentralen Akteure – nämlich die Mitarbeiter, Entrepreneure und der Staat – an Schnittstellen zusammen. Ziel ist es, Transformation zu ermöglichen, Mittel sind strukturelle Verbesserungen, von denen ich einige herausgreife:

Verwaltung

Modernisierung des Ladenöffnungsgesetzes, die Überarbeitung des Tariftreue- und Vergabegesetzes, die Einführung der elektronischen Vergabe, die Abschaffung der sogenannten Hygiene-Ampel, die Einführung der vollelektronischen Gewerbeanmeldung – und das sind nur einige Maßnahmen, die im Rahmen der Entfesselungspakete auf Initiative von Wirtschaftsminister Prof. Dr. Pinkwart durch den Landtag beschlossen worden sind.

Dahinter steht die Vorstellung der Freien Demokraten, dem Einzelnen Freiheit für Innovationen und Eigeninitiative zu geben und damit die Rahmenbedingungen entscheidend zu transformieren. Beispiel elektronische Gewerbeanmeldung: Die NRW–Koalition macht es einer neuen Generation von Gründern leicht. Die Gewerbeanzeige kann über die Web-Seiten der Wirtschaftskammern und das neue „Gewerbe-Service-Portal.NRW" an die Ordnungsbehörden versendet werden. Damit bleibt Gründerinnen und Gründern mehr Zeit, das eigene Unternehmen aufzubauen. Ein anderer Aspekt aus dem Entfesselungspaket II ist die E–Rechnung. Von der Auftragsvergabe bis zur Bezahlung wird ein Prozess etabliert, der die Kommunikation zwischen Verwaltung und Wirtschaft effizienter macht. Der Verzicht auf die papierne Rechnung unterstreicht dabei den Nachhaltigkeitsansatz der Landesregierung. Dies sind viele sinnvolle Einzelmaßnahmen für eine Wirtschaft, die in der Transformation begriffen ist und die im digitalen Zeitalter ankommt.

Bildung

Der Ausbau der digitalen Kompetenzen zur beruflichen Qualifizierung und eine informatische Grundbildung sind wichtige Aufgaben, um Schülerinnen und Schüler auf den digitalen Arbeitsalltag vorzubereiten und notwendige Fähigkeiten zur Lösung von Problemen zu vermitteln. Doch vielfach wird die Digitalisierung nur von Seiten der Schüler gedacht. Ein ganzheitlicher Anspruch muss auch das Lehrpersonal und Eltern in den Fokus nehmen. Der von der Vorgängerregierung übernommene Investitionsstau bei der digitalen Infrastruktur und Ausstattung der Schulen ist ohnehin längst erkannt. Das Land stellt den Kommunen in den kommenden fünf Jahren mit der Schulpauschale, mit dem Kommunalinvestitionsfördergesetz des Bundes und dem Landesprogramm wie „Gute Schule 2020" mehr als sechs Milliarden Euro zur Verfügung. Damit sollen Investitionen in die digitale Infrastruktur und Ausstattung der Schulen ermöglicht werden. Daneben steht ein neues digitales Selbstlernangebot für Lehrerinnen und Lehrer in digitalen Selbstlernkursen oder das entwickelte Internetportal für einen modernen Sachunterricht mit den Schwerpunkten Naturwissenschaften und Technik zur Verfügung. Die flächendeckende digitale, schulscharfe Unterrichtsausfallstatistik setzt eine weitere wichtige Vereinbarung aus dem Koalitionsvertrag um. So kann Unterrichtsausfall wirksamer

bekämpft werden – eine Maßnahme, von der Eltern und Schüler/innen profitieren. Die digitale Transformation wird also die Schulen und Schülerinnen und Schüler in Nordrhein-Westfalen fit für die Zukunft machen.

Wirtschaft & Infrastruktur

Autobahnen und Bahntrassen sind derzeit noch Schwachpunkte im mobilen Netz – doch wie sollen sich autonome Autos bewegen oder Fahrzeuge miteinander kommunizieren, wenn sie nicht über ein leistungsstarkes Netz verbunden sind? Zügiger Mobilfunkausbau bis zum Jahre 2020, um die infrastrukturellen Rahmenbedingungen für Cutting-Edge-Technologien zu schaffen, legt den notwendigen Grundstein für zukünftige Erfolge etwa im Bereich autonomes Fahren. Nur mit der richtigen Infrastruktur können zukünftige Technologien erfolgreich etabliert werden und die Unternehmer/innen und Bürger/innen Nordrhein-Westfalens deutliche Verbesserungen im Alltag erleben. Dies betrifft natürlich auch den dringend notwendigen Glasfaserausbau in Nordrhein-Westfalen, der flächendeckend vorangetrieben wird. Die Zusammenarbeit, wie sie zwischen Land und Netzbetreibern auf dem „Gigabitgipfel.NRW" Anfang Juli beschlossen wurde, ist ein weiterer Schritt dazu, bis 2025 den Ausbau der gigabitfähigen Netze voranzutreiben. Wo der Ausbau wirtschaftlich nicht zu leisten ist, springt der Staat mit öffentlichen Mitteln ein. Dabei werden Gewerbegebiete, Schulen, Bildungseinrichtungen und Landesbehörden bevorzugt behandelt. Gewerbegebiete und Schulen sollen ausnahmslos bis spätestens zum Ende der laufenden Legislaturperiode über einen Gigabit-Anschluss verfügen. Dabei werden wir auf schnellere und einheitlichere Genehmigungsverfahren für die Ausbauarbeiten sowie die Nutzung schnellerer und kostengünstigerer Verlegemethoden wie Microtrenching setzen. Wieso muss ein Glasfaserkabel immer noch metertief vergraben werden, wenn es im Gegensatz zu Kupfer resistent gegen Temperaturschwankungen ist?

„Transformation auf der individuellen Ebene erfolgreich anzugehen bedeutet, die Strukturen für alle zu verbessern."

Neben den infrastrukturellen Maßnahmen für den Ausbau des Glasfasernetzes sind neue Formen der Mobilität ein Thema, in dem Transformation aktiv zu erleben ist. Autonomes und automatisiertes Fahren wird neben der Elektromobilität ein Thema sein, bei dem die Freien Demokraten in der NRW–Koalition Rahmenbedingungen setzen. Hier steht die NRW-Landesregierung beratend und unterstützend zur Seite, etwa bei der Einrichtung und Genehmigung weiterer Teststrecken.

Fazit

Die NRW-Koalition lässt sich von der Idee leiten, dass wir denjenigen, die sich und damit unser Land voranbringen, beste Bedingungen bieten wollen. Transformation auf der individuellen Ebene erfolgreich anzugehen bedeutet, die Strukturen für alle zu verbessern. Die ersten Ergebnisse sind bereits sichtbar, was uns positiv in die Zukunft schauen lässt. Die Freien Demokraten wollen Bürgerinnen und Bürgern und Unternehmen Freiräume lassen, damit sie mit Mut und Eigeninitiative unser Land nach vorne bringen. So können wir NRW zum Innovationsland Nr. 1 machen!

Transformation – Welchen Herausforderungen müssen sich Dienstleistungsunternehmen stellen?

Die PEAG HR GmbH fungiert innerhalb der PEAG Gruppe als Dienstleister im klassischen Verwaltungsbereich und bietet darüber hinaus konzernexternen Kunden Dienstleistungen in den Bereichen Entgeltabrechnung sowie der sicherheitstechnischen Betreuung auf dem Gebiet der Arbeitssicherheit an.

Mit welchen Anforderungen durch die digitale Transformation sehen Sie sich heute konfrontiert?

Der Verwaltungsbereich eines jeden Unternehmens ist durch einen hohen Anteil von Routinen sowie standardisierten Aufgaben geprägt, diese eignen sich besonders für den Einsatz von digitalen Lösungen. Es gilt daher, unter der Prämisse der Wirtschaftlichkeit, diese Lösungen zu analysieren und einen möglichen Einsatz im Unternehmen zu überprüfen. Neu ist sicher, dass neben den etablierten IT-Unternehmen auch Nischenanbieter interessante Lösungen als Add-On für Standardsoftware anbieten.

Christian Stollberg
PEAG HR GmbH, Geschäftsführer

Worin genau bestehen die Herausforderungen für ein Dienstleistungsunternehmen wie der PEAG HR?

Ein gutes Beispiel für die vielfältigen Herausforderungen an einen Dienstleister stellt sicher der Bereich Entgeltabrechnung dar, in dem wir Kunden als Outsourcing-Partner attraktive Leistungen anbieten. Seit Jahren nimmt die Anforderung zur Datenübertragung an öffentliche Stellen wie Finanzverwaltung, Sozialversicherungsträgern, Berufsgenossenschaften, etc. zu, sodass wir und unsere Software-Partner stetige Veränderungen gewöhnt sind. In Zeiten von Big Data ist die Herausforderung auf der Kundenseite, die Abrechnungsdaten in die bestehenden ERP-Systeme (Enterprise-Resource-Planning) der Kunden einzuspeisen, damit sie dort weiterverarbeitet werden können. Aber auch dieser Herausforderung sehen wir uns gewachsen und haben zusammen mit unseren Kunden individuelle Lösungen erarbeitet.

Und im Bereich Arbeitssicherheit? Welche Konsequenzen ergeben sich hier aus der digitalen Transformation für Ihr Dienstleistungsangebot?

Die Herausforderungen ergeben sich aus den Veränderungen der zu beurteilenden Arbeitsplätze. Es wird allgemein erwartet, dass die Arbeitsplätze der Industrie 4.0 komplexer und durch eine hohe Veränderungsgeschwindigkeit (Agilität) geprägt sein werden. Wir erwarten, dass die Bedeutung der psychischen Belastung am Arbeitsplatz weiter zunimmt und der Beratungsbedarf in dieser Hinsicht steigen wird. Darauf sind wir gut vorbereitet!

Sehen Sie Grenzen beim Einsatz von digitalen Lösungen in Bezug auf Ihr Dienstleistungsangebot?

Technisch sind dem Einsatz sicher wenig Grenzen gesetzt. Wenn man sich ansieht, welche Möglichkeiten der Einsatz von künstlicher Intelligenz schon heute bietet, so kann man nur erahnen, welche Lösungen mittelfristig angeboten werden. Schon heute werden auf Websites Chat Roboter eingesetzt und Banken sowie Versicherungen bieten elektronische Berater auf ihrer Internetpräsenz an. Unser Dienstleistungsangebot bezieht sich mit der Entgeltabrechnung sowie der Arbeitssicherheit jedoch auf zwei sensible Bereiche in einem Unternehmen.

In der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer hat das Entgelt eine besondere Bedeutung. Bekommt ein Mitarbeitender nicht das korrekte Entgelt, ist er schnell verärgert. Des Weiteren sind die Sachverhalte, die in einer Entgeltabrechnung berücksichtigt werden müssen, so komplex (Steuerklasse, Steuerfreibeträge, Sachverhalte rund um die Sozialversicherung, etc.), dass unserer Ansicht nach, der Einsatz von digitalen Lösungen hier nicht optimal ist. Im Bereich Arbeitssicherheit geht es darum, durch die Beratung die Gesundheit der Mitarbeiter/innen zu schützen und den Unternehmer vor finanziellen Schäden zu bewahren. Auch hier sehen wir keine Alternative zur persönlichen Beratung durch unsere Fachkräfte. Wir stellen bei unserem Dienstleistungsangebot ausdrücklich den persönlichen Kontakt zu unseren Mitarbeiter/innen der Entgeltabrechnung sowie der Arbeitssicherheit in den Vordergrund.

Wie gewinnen und motivieren Sie Ihre Belegschaft für den Aufbruch in die digitale Transformation?

Wie in anderen Unternehmen auch, werden bei der PEAG HR Mitarbeiter/innen in die technischen Veränderungen von Geschäftsprozessen eingebunden und im Anschluss ausführlich geschult. Wie schon erwähnt, sind unsere Mitarbeiter/innen aufgrund der bisherigen Digitalisierung bereits an einen stetigen Wandel gewöhnt. Der Vorteil der aktuellen Systeme liegt sicher auch darin, dass sie einfacher, intuitiver bedient werden können als noch vor 10–15 Jahren. Eine zusätzliche Motivation der Mitarbeitenden ist daher meist nicht notwendig, da Neugier sowie die Hoffnung auf eine Arbeitserleichterung die Akzeptanz des Veränderungsprozesses erleichtern.

ANZEIGE

Sicherheitstechnische Betreuung

Wir bieten Ihnen qualitativ hochwertige und auf Ihre Bedürfnisse zugeschnittene Dienstleistungen rund um die Themen Arbeitssicherheit und integrierte Managementsysteme.

Die langjährige Erfahrung unserer hochqualifizierten Mitarbeiter/innen ermöglicht es uns, kompetent und zielführend die Wünsche und Anforderungen unserer Kunden in optimalen Lösungen umzusetzen und somit einen messbaren Mehrwert für unsere Auftraggeber zu schaffen.

Unser höchstes Augenmerk gilt der langfristigen Kundenbindung, die sich durch Kundennähe, umfassende, bedarfsgerechte Beratung und ständige Bereitschaft auszeichnet. Zuverlässigkeit, Aufmerksamkeit und Verantwortungsbewusstsein für die Bedürfnisse unserer Kunden prägen unseren Arbeitsstil. unsere langjährige Expertise.

PEAG HR
Wir entfalten Potenzial.

https://www.peag-online.de/peag-hr/loesungen/sicherheitstechnische-betreuung/

„Transformation als Herausforderung für Führungskräfte“

Prof. Dr. Susanne Böhlich

IUBH, Internationale Hochschule, Professorin International Management

Die Digitalisierung, eine zunehmende Komplexität und Unsicherheit sowie höhere Kundenanforderungen werden unsere Arbeitsbedingungen neu gestalten. Die Anforderungen an Führungskräfte werden dadurch immer vielfältiger. Fünf zentrale Herausforderungen:

1. Virtuelle Strukturen beherrschen

Eine Führungskraft wird künftig immer häufiger Mitarbeiter/innen führen, die irgendwo verteilt sitzen und für die sie keine eindeutige (disziplinarische) Weisungsbefugnis mehr hat. Sie ist aber für deren Leistungen verantwortlich. Gleichzeitig werden Mitarbeiter/innen immer eigenständiger arbeiten. Die Führungskraft muss ihre Rolle mit der passenden Mischung aus disziplinarischer Führung, fachlicher Steuerung und Schaffen der richtigen Rahmenbedingungen gestalten.

2. Mehr Mitsprache für Mitarbeiter

Führung ist nicht mehr die Aufgabe eines Einzelnen, sondern das Team wird einbezogen, es wird gemeinsam entschieden und Verantwortung übergeben. Entscheidungen werden in der Gruppe getroffen, da nur so die komplexen Aufgaben zu bewältigen sind. Dabei werden Hierarchien zunehmend infrage gestellt. Eine Führungskraft bekommt Akzeptanz nicht aufgrund ihrer Position, sondern aufgrund ihrer Kompetenz und ihrer Fähigkeit zu überzeugen.

3. Heterogene Teams führen

Teams werden heterogen: Mitarbeiter/innen vor Ort oder irgendwo auf der Welt, unterschiedliche Kulturen und unterschiedliche Altersgruppen sowie Mitarbeiter/innen mit unterschiedlichem Status – vom Festangestellten bis zum Freelancer. Die Führungskraft muss allen Mitarbeitenden gerecht werden.

4. Effektiv kommunizieren

In der künftigen Arbeitswelt fehlen gemeinsame Büros oder regelmäßige persönliche Treffen. Kommunikationsfähigkeit wird die Schlüsselkompetenz wirksamer Führung. Der Aufwand für Kommunikation kann künftig einen großen Teil der täglichen Arbeit ausmachen, damit sinkt eine realistische Führungsspanne deutlich.

5. Qualifizieren, qualifizieren, qualifizieren

Auf die Führungskräfte kommen neue und veränderte Anforderungen zu. Die Führungskraft ist nicht mehr durch die formale Rolle definiert, sondern sie muss ihre Führungsansprüche durch ihre Befähigung legitimieren. Die Anforderungen an eine Führungskraft verschieben sich von der fachlichen Qualifikation zu Themen wie Kommunikation, Beziehungsmanagement, Coaching und kulturelle Kompetenz. Auch Mitarbeiter/innen brauchen eine andere Qualifikation als ihre Vorgänger. Die Führungskraft spielt eine wichtige Rolle dabei, die Mitarbeitenden bei den neuen Herausforderungen zu unterstützen.

„Wir stehen Unternehmen in Zeiten der digitalen Transformation mit maßgeschneiderten Lösungen zur Seite."

Oliver Claßen

PEAG Personal GmbH, Geschäftsführer

Die PEAG Personal GmbH begleitet die Veränderung der Arbeitswelt durch Transformation auf mehreren Ebenen: Digital sind und werden sämtliche Arbeitsbereiche, Prozesse und Datenströme auf eine digitale, datenschutzkonforme und damit leistungsstärkere Spur gebracht. Auf Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirkt die Transformation sowohl auf die Qualifizierung aber auch auf den Arbeitsort und die Arbeitszeit. Von den zum Teil sehr individuellen Lösungen profitieren daher nicht nur unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Unseren Kundenunternehmen können wir dadurch engagierte und gut ausgebildete Fachkräfte anbieten.

Als Personaldienstleister ist es unser wichtigstes Anliegen, im Sinne unserer Kunden flexibel und schnell auf aktuelle, wirtschaftliche und politische Situationen zu reagieren. Ob Gesetzesänderungen, wie beispielsweise die Anpassung der Höchstüberlassungsdauer, Equal-Payment oder die Verhandlungen von neuen Branchenzuschlagstarifen. Für unsere Kundenunternehmen bedeutet unser tägliches Engagement mehr Rechtssicherheit auch im Umgang mit sensiblen Daten und Arbeitnehmer/innen schneller zur Verfügung zu stellen. Unsere tariflichen Abschlüsse für unsere Mitarbeiter/innen bieten unseren Kunden neben einem Imagegewinn ein hohes Maß an Rechtssicherheit sowie fair entlohnte und motivierte Mitarbeiter/innen, die zur Produktivität des Kundenunternehmens beitragen.

Die Transformation ist aber auch für alle Arbeitskräfte eine große Herausforderung. Wir haben erkannt, dass nur mit individuell zugeschnittenen Weiterbildungsangeboten unsere Mitarbeiter/innen einen sicheren und attraktiven Arbeitsplatz finden können. Neben vielen individuellen Angeboten gehören auch Schulungen zur Arbeitssicherheit (SGU-Schulungen – Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz) standardmäßig zu unserem Angebot. Diese Schulungen können zukünftig auf Wunsch der Mitarbeiter/innen per Webinar absolviert werden. Egal wo sich unsere Arbeitskräfte befinden, sie können zu jeder Zeit und an jedem Ort teilnehmen – und wir schulen hier unsere Mitarbeiter/innen regelmäßig, damit befinden sie sich immer auf dem aktuellsten Stand.

Darüber hinaus haben wir im Laufe der Zeit unseren Rekrutierungsprozess von internen und externen Mitarbeiter/innen digitalisiert. Hier sehen wir weiterhin ein großes Potenzial an Entwicklungsmöglichkeiten, um die besten Fachkräfte zu gewinnen und zu vermitteln.

Wir haben uns in den letzten Jahren immens weiterentwickelt. Für uns ist es wichtig, nicht auf der Stelle stehen zu bleiben. Wir, als Personaldienstleister müssen schnell und flexibel auf die Bedürfnisse unserer Kunden eingehen – denn das zeichnet uns aus! So meistern wir die Anforderungen in der sich wandelnden Arbeitswelt und können auch zukünftig Arbeitnehmer/innen und Unternehmen attraktive Angebote unterbreiten.

„Transformation – Wie gehen die kirchlichen Arbeitgeber damit um?“

1. Wie stellt sich der kirchliche Arbeitgeber zum Thema Transformation. In welchen Bereichen ist er davon betroffen, wie geht er damit um?

Wie auch weltliche Arbeitgeber sehen diakonische Unternehmen sich mit zahlreichen gesellschaftlichen Transformationsprozessen wie etwa der Digitalisierung konfrontiert. Die rund 190 Mitgliedsunternehmen des Verbandes diakonischer Dienstgeber in Deutschland (VdDD) mit mehr als 490.000 Beschäftigten suchen in ihren Arbeitsfeldern hierzu passende Antworten. Anders als in der Industrie werden Arbeitsplätze in sozialen und gesundheitlichen Berufen nicht durch Robotik oder Digitalisierung substituiert. Dennoch verändern sich Arbeitsprozesse und Inhalte. Durch digitale Serviceplattformen, vergleichbar mit Reiseportalen, lassen sich künftig auch Betreuungsmöglichkeiten organisieren und individuell buchen. Der Kunde wird souveräner: Mehr Transparenz und offene Bewertungsmöglichkeiten der Nutzer lassen ein realistisches Bild der Leistungsqualität entstehen. Anbieter können sich dadurch nicht mehr hinter formalen Qualitätskriterien „verstecken“. Ein anderes Beispiel sind sogenannte Kooperative Roboter (KOBOTs). Diese gehen den Mitarbeitenden wortwörtlich assistierend zur Hand. So können diese etwa in der Kita den Mitarbeitenden beim Essenverteilen helfen und sie somit entlasten.

2. Transformation umfasst die Bereiche Technik, Geschäftsmodelle und Menschen. Die ersten zwei Bereiche sind klar definiert und größtenteils erfolgreich aufgestellt. Wie können die Menschen den Prozess ebenfalls erfolgreich absolvieren?

Viele Mitarbeitende haben Sorgen vor solchen Veränderungen. Denn sie rütteln am Berufsverständnis, dass soziale Tätigkeiten nur von den Fachleuten gut und richtig erbracht werden können. Technischer Ersatz wird häufig als Angriff auf die eigenen Kompetenzen wahrgenommen. Aber auch bestehende Hierarchien werden in Frage gestellt. Gerade jüngere Mitarbeitende sehen im Wandel aber eine Chance und wollen in Projekten die neuen Möglichkeiten nicht nur ausprobieren, sondern aktiv mit entwickeln.

Wir müssen den „Change“ aktiv kommunizieren und durch Fortbildungsangebote alle Mitarbeitende an Bord holen, um Ängste abzubauen. Angesichts des Fachkräftemangels stehen wir in der Verantwortung, soziale Berufe attraktiver zu machen. Eine zweckgerichtete, individuelle Ausgestaltung der Digitalisierung kann ein Baustein dafür sein. Denn wer seine Arbeitsumgebung und -bedingungen selbst mitgestalten kann, ist deutlich zufriedener am Arbeitsplatz – mit positiven Effekten auch für die Mitarbeiterbindung.

Thomas Eisenreich

Verband diakonischer Dienstgeber in Deutschland e. V. – VdDD, stellvertretender Geschäftsführer, Bereichsleiter Ökonomie

„Transformation braucht Vertrauensmanager – Mitbestimmung als Wettbewerbsvorteil“

Jan Giertz

Hans-Böckler-Stiftung, I.M.U. Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung, Leiter Referat Personalmanagement und Mitbestimmung

Transformation ist ein Mitbestimmungsthema. Die kooperative Gestaltung von Veränderung ist zentrales Prinzip der Betriebsverfassung und die Geschichte unserer Arbeitsbeziehungen ist reich an Beispielen für die Wirksamkeit dieses Ansatzes. Transformation kann nur gelingen, wenn gleichermaßen Technologie, Organisation und Mensch in den Blick genommen werden. Der „kooperative Modernisierungspfad“ der betrieblichen und unternehmerischen Mitbestimmung ist in diesem Sinne ein klarer Wettbewerbsvorteil der sozialen Marktwirtschaft. Mitbestimmung trägt grundlegend zum Gelingen von Transformation sowie zur Förderung von Innovationsfähigkeit bei.

Unstrittig ist aber auch die sukzessive Veränderung der Geschäftsgrundlage von Mitbestimmung: Der Arbeitnehmer-, der Arbeitgeber- sowie auch der Betriebsbegriff verändern sich. Geschäftsmodelle, die Organisation von Betrieben und auch das allgemeine Verständnis von Arbeit unterliegen einem beschleunigten Wandel. Die Arbeitsbeziehungen und ihre Protagonisten werden somit selbst zum Objekt von Transformation.

Diese Transformation ist aus gewerkschaftlicher Sicht allerdings nicht allein von Digitalisierung getrieben. Insbesondere der verstärkte Wunsch nach Selbstbestimmung und ernsthafter Mitgestaltung ist Chance und Herausforderung zugleich; für die Mitbestimmung aber ebenso für das Personalmanagement. Nahezu alle relevanten Zukunftsfragen (auch die technologischen!) richten sich an eine gute und mitbestimmte Personalpolitik. Nur sie schafft das notwendige Vertrauen in den Belegschaften, um Veränderung wirksam und nachhaltig zu gestalten. Nur sie vermag Komplexität zu managen und vor allem sie macht Unternehmen am Arbeitsmarkt für Bewerber attraktiv.

Wir können und müssen das vorhandene Veränderungs-Know-How nutzen, Mitbestimmung und Personalmanagement neu und strategiefähig ausrichten und uns einem evolutionären Transformationsverständnis verschreiben. Debattieren wir also lieber über eine „Arbeit der Zukunft“ als die Zukunft der Arbeit in Zweifel zu ziehen. Für diese Debatte bietet die Hans-Böckler-Stiftung Handlungs- und Orientierungswissen. In unserer Arbeit verbinden wir die (informations-)technische Perspektive, die Erkenntnisse der Arbeits- und Organisationssoziologie, der Psychologie, der Rechts-, Wirtschafts- und Bildungswissenschaften mit den Lösungsansätzen der Praxis sowie der Kreativität prospektiver Zukunftsforschung. Die Zukunft beginnt heute! Und so komplex sie uns auch erscheint: Sie ist gestaltbar.

„Die Arbeit für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wird herausfordernder."

Viele Unternehmen in Deutschland zählen heute zu den Global Playern auf den europäischen und weltweiten Märkten. Unsere heimische Wirtschaft ist seit Jahren stabil aufgestellt und begegnet den ständigen, weltweiten Herausforderungen sehr robust. Aber dennoch: Die Arbeit für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wird herausfordernder sowie in Teilen komplexer und disziplinär vielfältiger als bisher, diese Prognose kann man wagen. Die Digitalisierung wird zunehmend als ein Prozess verstanden, der die gesamte Kommunikations- und Informationstechnik erfasst. Sie verändert den Umgang mit Informationen, die Sicht auf Arbeitsprozesse und das gesellschaftliche Handeln insgesamt. Auf der Ebene des Unternehmens hat die digitale Transformation Auswirkungen auf die gesamte Interaktion innerhalb des Unternehmens, zwischen Unternehmen und zwischen Unternehmen und ihren Kunden. Die digitale Transformation beschreibt somit einen fortwährenden und sich selbstbefeuernden technischen und gesellschaftlichen Prozess: Neue Technologien können sowohl Auslöser als auch Ergebnis dieses Prozesses sein. Des Weiteren schaffen neue Technologien neue Möglichkeiten und damit auch neue Erwartungshaltungen. Für Menschen, die im Umgang mit digitalen Medien nicht geschult sind, stellt dies eine Herausforderung dar.

Karl-Heinz Hagedorn

Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.), Geschäftsführer

Aus heutiger Sicht erscheinen der G.I.B. zwei wichtige Ansätze notwendig, um die Umbrüche der Arbeitswelt 4.0 verantwortungsbewusst zu gestalten: Kompetenzentwicklung und Partizipation der Beschäftigten.

Zum einen wird es wichtig sein, die relevanten, technischen Treiber und Grundzüge des Wandels im Zusammenhang der digitalen Transformation zu kennen, um damit in der Lage zu sein, sich kritisch mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitsprozesse in interdisziplinären Teams auseinandersetzen zu können.

Es sollten Kompetenzen entwickelt werden, sich in offeneren, komplizierten und dynamischen Situationen selbstorganisiert zurechtzufinden. Von der Güte dieser Kompetenzen hängt es ab, wie Menschen Signale zur Veränderung im Kontext digitaler Transformation wahrnehmen und interpretieren. Werden sie in der Lage sein, auftretende Probleme zu analysieren und dafür neue, noch unbekannte Lösungen zu erarbeiten? Diese Kompetenzen entscheiden über die Fähigkeit, nicht nur offen für Veränderungen zu sein, sondern sie auch mitgestalten zu können.

Inwiefern wird der skizzierte Strukturwandel zu Arbeitsplatzverlusten führen?

Keine der aktuellen Studien geht von massivem Anwachsen der Arbeitslosigkeit aus. Sie lassen auch keine Aussage darüber zu, ob Unternehmen der Digitalisierung zuzuschreibende Substituierbarkeitspotenziale ausschöpfen. Es wird aber eine zunehmende Dynamik auf dem Arbeitsmarkt erwartet, der gekennzeichnet ist vom Wandel der Berufe und Tätigkeiten sowie von Verschiebungen zwischen den Branchen.

Umso wichtiger ist die Partizipation aller beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Die Arbeitswelt 4.0 wird aus persönlicher Sicht nur erfolgreich gestaltet, wenn die Interessen der beschäftigten Menschen in den Betrieben berücksichtigt werden. Das erfordert, dass die Menschen auf die Gestaltung ihrer Arbeitsorganisation, ihrer Arbeitsinhalte und ihrer Weiterbildung Einfluss erhalten. Sie werden die notwendigen Veränderungen nur dann annehmen und ihre Fertigkeiten und Kompetenzen einbringen, wenn sie die Veränderungen mitgestalten können. So bleiben die Beschäftigten mit ihren Erfahrungen und Kompetenzen ein Erfolgsfaktor für Unternehmen.

Thomas Westphal

Wirtschaftsförderung Dortmund, Geschäftsführer

Die klassische Rolle der Wirtschaftsförderung, als einfaches Scharnier zwischen lokaler Wirtschaft und kommunaler Verwaltung, greift nicht mehr. Diese Rolle stammt aus einer Zeit, in der Unternehmen in aller Regel geschlossene Einheiten waren und als geschlossene Einheiten ihrer geschäftlichen Umwelt eher „eindimensional" gegenüber traten.

„Heute agieren Unternehmen in ihrem geschäftlichen Umfeld offener und komplexer."

Heute agieren Unternehmen in ihrem geschäftlichen Umfeld offener und komplexer. Durch die Globalisierung und die Digitalisierung ist der Herstellungsprozess als auch das Kundenverhältnis auf eine völlig neue Grundlage gestellt worden. Die Grenzen und Strukturen unternehmerischer Einheiten haben sich verschoben und in Teilen aufgelöst. Heute agieren Unternehmen in Netzwerken und sogenannten Ecosystemen.

Die veränderte Rolle der Wirtschaftsförderung

Die Rolle der Wirtschaftsförderung hat sich vom klassischen reaktiven Dienstleister zum agilen Netzwerker gewandelt. Während der klassische Dienstleister auf Anfrage tätig wurde und für sich keine Verantwortung für die Entwicklung im „inneren des Kunden" verspürte, agiert der agile Netzwerker pro aktiv und fühlt sich verantwortlich für die weitere Entwicklung der Ecosysteme, in denen die Unternehmen der Stadt agieren, weil er weiß, dass das zur Stärkung der eigenen Standortentwicklung führt. Mehr noch, der agile Netzwerker muss die lokale Wirtschaft immer wieder mit den Themen der globalen soziokulturellen und technischen Trends verknüpfen, um den Standort attraktiv für globale Unternehmen und für neue Talente zu halten.

„Die Rolle der Wirtschaftsförderung hat sich vom klassischen reaktiven Dienstleister zum agilen Netzwerker gewandelt."

Agil sind die Netzwerk-Wirtschaftsförderungen dabei in zweierlei Hinsicht. Zum einen übernehmen sie eine führende und verantwortliche Rolle in der Entwicklung und Gestaltung von Ecosystemen, um damit die Produktionsverhältnisse der örtlichen Unternehmen vor Ort konkret zu verbessern. Zum anderen müssen Wirtschaftsförderungen, die eine solche Rolle in ihren lokalen Strukturen übernehmen wollen, in ihrer eigenen, inneren Organisationsstruktur agil aufgebaut sein, um mit dieser neuen Komplexität umgehen zu können. Das heißt: Sie müssen flexibel, professionell, integriert und eigenverantwortlich arbeiten und ihre Prozesse entsprechend aufbauen und ausrichten. Es ist eine Arbeitsstruktur notwendig geworden, in der hohe Eigenverantwortung und Autonomie der Mitarbeiter/innen kombiniert wird mit klaren Aufgaben und Rollen innerhalb der gesamten Organisation. Nur so ist es möglich, schnelle Reaktion auf sich verändernde Rahmenbedingungen zu vollziehen, ohne die eigene Leistungskraft der gesamten Organisation täglich an den Rand des Möglichen zu bringen.

ANZEIGE

PEAG Holding

PEAG Personaldebatte zum Frühstück

Seit dem Jahr 2011 sind wir einmal im Monat Gastgeber der **PEAG Personaldebatte zum Frühstück** in Berlin-Mitte. Mittlerweile liegen fast 90 erfolgreiche Debatten hinter uns. Unser Kernthema ist stets die Arbeitsmarktpolitik, an der wir als Personaldienstleister natürlich ein besonderes Interesse haben. Diskutiert wurden zahlreiche aktuelle Themen, zu denen sich unsere hochrangigen Gäste und Diskutanten aus Politik, Wirtschaft, Gewerkschaft und Wissenschaft stets eloquent und kurzweilig miteinander austauschten.

Wir sind stolz darauf, mit der PEAG Personaldebatte zum Frühstück in Berlins politischer Mitte ein Format geschaffen zu haben, das nunmehr seit 8 Jahren sowohl von hochrangigen Gästen als auch von Entscheidern als Möglichkeit zur Diskussion und zum Gedankenaustausch wahrgenommen wird.

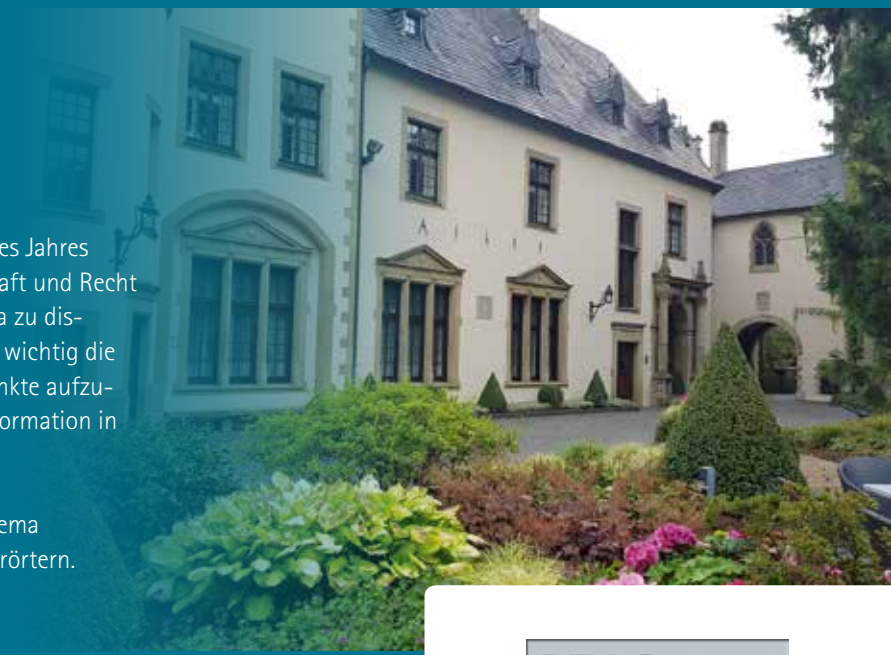
https://www.peag-online.de/personaldebatten/personaldebatten

PEAG UNTERNEHMENS GRUPPE
Wir bewegen Personal.

ANZEIGE

PEAG Holding

PEAG Symposium auf Schloss Landsberg



Zu unserem PEAG Symposium laden wir jeweils im Herbst des Jahres Entscheider aus Politik, Wirtschaft, Gewerkschaft, Wissenschaft und Recht ein, um mit ihnen *das* arbeitsmarktpolitische Zukunftsthema zu diskutieren und Lösungsansätze zu erarbeiten. Dabei ist es uns wichtig die Komplexität zu erfassen und die unterschiedlichen Standpunkte aufzunehmen. In diesem Jahr diskutierten wir zum Thema „Transformation in Unternehmen". Lesen Sie mehr dazu hier im Magazin.

Auch im nächsten Jahr werden wir ein aktuelles Zukunftsthema mit interessanten Gästen in dieser besonderen Umgebung erörtern. Merken Sie sich daher bitte den 19. September 2019 vor.

https://www.peag-online.de

PEAG UNTERNEHMENS GRUPPE
Wir bewegen Personal.

Die PEAG Unternehmensgruppe

PEAG Transfer
Wir vermitteln Personal.

- Outplacement, Newplacement, Karriereberatung
- Kompetenzanalysen
- Mobilitätsmanagement
- Transferagenturen
- Transfergesellschaften

PEAG Transfer GmbH
Postfach 10 30 54
44030 Dortmund
Besucheradresse:
Märkische Straße 8-10
44135 Dortmund

Telefon 02 31 56785-161
info@peag-transfer.de
www.peag-transfer.de

PEAG Personal
Ihr Fachkräftepool
Wir eröffnen Perspektiven.

- Arbeitnehmerüberlassung – Fachkräftepool
- Beschäftigungssicherung
- Altersteilzeitmodelle
- Integrationsmanagement

PEAG Personal GmbH
Schifferstraße 196
47059 Duisburg

Telefon 0203 48805-141
info@peag-personal.de
www.peag-personal.de

PEAG HR
Wir entfalten Potenzial.

- Entgeltabrechnung/ Payroll Service
- Accounting/Controlling
- Personalverwaltung
- Sicherheitstechnische Betreuung/Arbeitssicherheit
- IT-Dienstleistungen

PEAG HR GmbH
Schifferstraße 196
47059 Duisburg

Telefon 0203 48805-300
info@peag-hr.de
www.peag-hr.de

PEAG MBG
Wir teilen Erfolge.

- Modell der Mitarbeiterbeteiligung
- Beratung rund um die Einführung und Anwendung von individuellen Modellen

PEAG-Mitarbeiter-Beteiligungs-GmbH
Märkische Straße 8-10
44135 Dortmund

Telefon 0231 56785-171
info@peag-mbg.de
www.peag-mbg.de

Sven Kramer
Geschäftsführer der PEAG Holding GmbH

Sprecher der Geschäftsführung der PEAG Personal GmbH

Sprecher der Geschäftsführung PEAG HR GmbH

Oliver Claßen
Geschäftsführer der PEAG Personal GmbH

Angelika Preiß
Geschäftsführerin der PEAG Transfer GmbH

Christian Stollberg
Geschäftsführer der PEAG HR GmbH

Dr. Benedikt Jürgens
Geschäftsführer der PEAG Mitarbeiter-Beteiligungs-GmbH

Gerd Galonska
Sprecher der Geschäftsführung der PEAG Holding GmbH

Sprecher der Geschäftsführung der PEAG Transfer GmbH

Geschäftsführer der PEAG HR GmbH

www.peag-online.de

PEAG Holding GmbH

Märkische Straße 8-10
44135 Dortmund
Telefon 0231 56785-170
info@peag-online.de
www.peag-online.de

Hauptstadtbüro:
Kurfürstendamm 195
10707 Berlin
Telefon 030 3012908-14

PEAG UNTERNEHMENSGRUPPE

Wir bewegen Personal.

Impressum

Herausgeber PEAG Holding GmbH
Märkische Straße 8-10
44135 Dortmund
Telefon: 0231 56785-171
Telefax: 0231 56785-172
Email: info@peag-online.de
www.peag-online.de

Verantwortlich für den Inhalt
Gerd Galonska (Sprecher der Geschäftsführung)
Sven Kramer (Geschäftsführer)
Redaktion Kathrin Kummerow
Fotos PEAG, fotolia.de, shutterstock.com
Gestaltung Atelier Bea Klenk
Druck Ruksaldruck GmbH + Co. KG

Hinweis zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG):

Die Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen wurde nicht in allen Artikeln eingehalten. Dies ist dann der besseren Lesbarkeit geschuldet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten hier gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.