

9.5. Arbeiten 4.0: Schöne neue Arbeitswelt

Die Digitalisierung, der demographische und der kulturelle Wandel verändern die Art, wie wir arbeiten. Hinter dem Schlagwort „Arbeit 4.0“ stecken jedoch mehr als Homeoffice-Arbeitsplätze und Roboter-Kollegen.

Wer wissen möchte, wie das Büro der Zukunft aussehen könnte, der bekommt im Europark Fichtenhain einen guten Eindruck. Die Deutschlandzentrale von Canon in Krefeld erinnert eher an die Lobby eines Museums als an ein Bürogebäude. Der offen gestaltete Eingangsbereich strahlt Großzügigkeit aus. An der Kaffeebar serviert eine Barista Espresso und Latte Macchiato. Es gibt Stehtische und Lounge-Gruppen. Von Arbeit erst einmal keine Spur. Trotz aller Großzügigkeit hat es Canon mit dem umgebauten und 2017 wiedereröffneten Gebäude geschafft, Platz für 600 statt zuvor 400 Mitarbeiter zu schaffen. Wie das? Einerseits setzt das Living Office konsequent auf Großraumbüros, was den vorhandenen Platz besser nutzbar macht. „Hinzu kommt, dass nicht mehr jeder einen eigenen Arbeitsplatz hat“, sagt Pressesprecherin Bettina Steeger. Es gibt im Schnitt 0,7 Arbeitsplätze pro Mitarbeiter. „Es ist immer mal jemand auf Schulungen, in Meetings, hat Urlaub oder ist auf Geschäftsreise. Und wenn doch mal alle da sind, sucht man sich einen freien Arbeitsplatz in einem anderen Bereich, setzt sich mit dem Laptop in die Sofaecke oder macht einen Tag Homeoffice.“

Im ganzen Gebäude gibt es Sitzgruppen, Lounges und kleine Besprechungsräume, die von jedem Mitarbeiter ohne Anmeldung genutzt werden können. Auch die Chefetage ist nicht tabu. Dort geht es zwar etwas ruhiger zu als im restlichen Gebäude, aber selbst der Geschäftsführer sitzt im Großraumbüro und hat dahinter lediglich einen Besprechungsraum für vertrauliche Gespräche. Details wie dieses machen deutlich: Mit dem Living Office wollte das japanische Elektronikunternehmen nicht nur einfach ein Bürogebäude renovieren, sondern auch ein Stück weit die Unternehmenskultur reformieren. Weg vom hierarchischen Traditionsunternehmen, hin zu einem modernen Arbeitgeber, der flexibles Arbeiten anbietet, seine Mitarbeiter stärker in Entscheidungsprozesse einbezieht und jedem Einzelnen mehr Verantwortung überträgt.

Treiber der Entwicklung: Demografie und Digitalisierung

Dies, da sind sich Experten weitgehend einig, ist auch nötig, um zukünftig als Unternehmen erfolgreich sein zu können. Der demografische Wandel und der damit einhergehende Fachkräftemangel machen sich schon jetzt in einigen Branchen bemerkbar. In Zukunft werden sich immer mehr Betriebe auf einen Arbeitnehmermarkt einstellen müssen, in dem die Unternehmen qualifiziertes Personal händierend suchen und die umworbenen Kandidaten hohe Ansprüche stellen können. Sie fordern zum Beispiel eine bessere Balance zwischen Privatleben und Beruf, flexible Arbeitszeiten bis hin zum Lebensarbeitszeitkonto.

Und dann ist da noch die Digitalisierung, die immer weitere Bereiche der Industrie, aber auch den Handel und den Dienstleistungssektor umkrepeln wird. Arbeit 4.0 - der Begriff, der in diesem Zusammenhang häufig benutzt wird - ist nicht zufällig eng angelehnt an Industrie 4.0, die vierte industrielle Revolution also. Denn künstliche Intelligenz wird nicht nur eingesetzt, um Maschinen in Fabriken zu steuern, sondern sie wird künftig auch Bürotätigkeiten ersetzen. Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, Human Resource Manager und Bankberater - kaum jemand kann sich heute sicher sein, dass nicht in Zukunft ein Algorithmus seinen Job übernimmt. Das kann selbst für den betroffenen Arbeitnehmer positive Seiten haben, etwa dann, wenn der Computer die lästigen Routinetätigkeiten übernimmt und sich der Mensch stattdessen auf interessante und herausfordernde Aufgaben konzentrieren kann. Für die meisten Menschen klingt das aber vor allem nach Jobverlust.

Professor Alexander Cisik hat an der Hochschule Niederrhein zur Arbeit der Zukunft geforscht. Eine repräsentative Stichprobe von 600 Probanden aus verschiedenen Bereichen der Arbeitswelt hat der Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologe mit seinem Team dazu befragt, wie die Arbeitswelt im Jahr 2030 aussehen wird - und was sie davon halten. Eine wichtige Erkenntnis aus der Studie: „Die Befragten gehen mehrheitlich davon aus, dass die Arbeit flexibler wird. Aber sie glauben nicht, dass sich die Menschen zukünftig wohler fühlen werden“, berichtet Cisik.

Flexibilität kann positiv sein, wenn sich Arbeit und Familie besser miteinander verbinden lassen. Agile Arbeitsformen, bei denen Mitarbeiter nur noch nach Bedarf auf Projektbasis zusammenarbeiten und bei denen immer mehr Freiberufler zum Einsatz kommen, schaffen aber auch Unsicherheit. „Unternehmen brauchen künftig nicht mehr so viele Angestellte - sie können sich Kompetenzen ins Haus holen, wenn sie sie brauchen und solange sie sie brauchen“, ist Cisik überzeugt.

Anders als bei den drei bisherigen industriellen Revolutionen werde die Digitalisierung nicht nur die einfachen Arbeiter treffen, sondern vor allem auch das mittlere Qualifikationsniveau, sagt Prof. Jutta Rump, Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability in Ludwigshafen. Selbst vor Handwerksberufen wie dem Elektriker mache die Digitalisierung nicht halt, so Rump. Wenn heute ein Problem an einer großen elektrischen Anlage auftritt, fährt eine Fachkraft raus, analysiert den Fehler und repariert ihn. Ausgestattet mit der richtigen Technik, könnte dies aber auch eine ungelernte Hilfskraft tun. Intelligente Systeme können viele Fehler eigenständig diagnostizieren. Statt vieler Fachleute im Außendienst braucht es dann vielleicht nur noch einen Experten in der Zentrale, der unterstützt, wenn die künstliche Intelligenz mal nicht weiterweiß.

Von der Schule bis zur Rente: Lebenslanges Lernen

Wenn traditionsreiche Jobs wie der des Elektrikers, aber auch junge Berufe wie der Mechatroniker sich tiefgreifend verändern - wie bereiten wir die jungen Leute darauf vor, dass sie höchstwahrscheinlich nicht das ganze Leben lang einen Job machen werden? Und wie bilden wir sie für Berufe aus, die es heute noch gar nicht gibt? „Wichtig ist, dass man den Auszubildenden klarmacht: Mit der Ausbildung ist die berufliche Entwicklung nicht abgeschlossen. Idealerweise zeigt man den jungen Leuten schon früh einen möglichen Karriereweg auf. Zum Beispiel, dass mit zusätzlichen Abschlüssen wie einem IHK-Fachwirt oder einem Industriemeister bessere Positionen im Unternehmen winken“, sagt Petra Pigerl-Radtke, Geschäftsführerin des Bereichs Aus- und Weiterbildung bei der IHK Mittlerer Niederrhein. Das Ganze gilt aber gleichermaßen auch für die -Stammebelegschaft. „Unternehmen entwickeln sich weiter. Und man sollte auch den Mitarbeitern die Notwendigkeit aufzeigen, dass sie sich weiterentwickeln müssen, um auf Dauer beschäftigt zu werden.“

Und natürlich spiegeln sich die veränderten Anforderungen an die Berufsbilder auch den Ausbildungsinhalten wider. Ein aktuelles Beispiel sind die Metall- und Elektroberufe, die 2018 um den Bereich Digitalisierung erweitert werden. Aber müssten Themen wie Medienkompetenz, der sinnvolle Umgang mit dem Computer, die Fähigkeit, selber Software zu entwickeln, nicht schon viel früher, nämlich in der Schule, vermittelt werden?

Einer, der dies bejaht und zudem auch noch weiß, wie es geht, ist Felix Nattermann. Der Informatiklehrer hat am Mönchengladbacher Gymnasium am Geroweier die wohl größte und bekannteste Computer-AG an einer deutschen Schule etabliert: den Codeclub. Hier lernen mehr als 100 Schüler von der sechsten Klasse bis zur Oberstufe immer freitags in verschiedenen Modulen Software- und Web-Entwicklung. Von Scratch bis Raspberry PI, von html bis jQuery reicht die Bandbreite. Wissen, das im normalen Unterricht in der Regel nicht einmal ansatzweise vermittelt wird. „Die Schule hat schon damit alle Hände voll zu tun, ihren normalen Pflichtstoff durchzubekommen. Dazu kommen noch Themen wie gesunde Ernährung oder Schutz vor Mobbing. Und IT kommt dann noch oben drauf“, sagt Nattermann und betont: „Aber wir tun der Sache unrecht. Die Digitalisierung erfasst uns alle, wir müssen das ernster nehmen.“

Dass Schüler heute viel medienaffiner sind als früher, bezweifelt der Informatiklehrer. „Es hantiert zwar jeder mit seinem Handy und glaubt, dass er fit ist. Aber ich merke, dass die Medienkompetenz rückläufig ist. Früher bei Windows 95 musste man sich noch auskennen. Heute nehmen einem Smartphones- und Tablets alles ab.“ Was also tun? Nattermann schlägt vor, dass Schüler statt einer dritten Fremdsprache eine Programmiersprache lernen könnten. Denn hier lernt man nicht nur die Sprache an sich, sondern auch Kompetenzen, die in einer digitalisierten Welt gefragt sind. „Wer programmiert, eignet sich eine logische Denkweise an. Man lernt, Systeme zu durchschauen. Man fragt sich: Kann man das optimieren? Ist das sicher?“ Aber dafür braucht es nicht nur alle drei bis fünf Jahre neue Hardware, sondern auch qualifiziertes Personal. „Dass ein Deutschlehrer den Schülern ‚Word‘ und ein Mathelehrer ihnen ‚Excel‘ beibringt, funktioniert nicht.“

Und Office wäre ja auch erst der Anfang; Schon die IT-Grundbildung beinhaltet Themen wie Privatsphäre, Datenschutz und Netzsicherheit. Und Programmieren geht nochmal deutlich weiter.

Der Codeclub ist sicher ein leuchtendes. Beispiel dafür, wie man es richtig macht. „Wir haben bei den ehemaligen Teilnehmern eine sehr hohe Quote an Informatikstudenten“, berichtet Nattermann. Aber auf andere Schulen übertragen lässt sich das Konzept nur schwer, denn es ist sehr stark mit dem persönlichen, ehrenamtlichen Engagement von Felix Nattermann verbunden. Ein Ausweg könnte es sein, das Projekt zu kommerzialisieren. Nattermann arbeitet gerade an einem Konzept, bei dem die Eltern etwas Geld zahlen, mit dem zum Beispiel ein Student beschäftigt wird, der sich um die Lehre und Organisation kümmert. So könnte der Codeclub auch in anderen Schulen und Städten etabliert werden, denn: „Die Nachfrage ist riesig.“

Neue Arbeitszeitmodelle: Qualität statt Quantität

Eine Frage, die in jedem Fall bleibt, ist die nach der Motivation für lebenslanges Lernen. Denn der Beruf des Lehrers dürfte zu den ganz wenigen zählen, die man auch in Zukunft sein ganzes Leben lang ausüben können wird. Schwer vorstellbar, dass ausgerechnet diese Lehrer den Schülern eine Geisteshaltung vermitteln können, die ihnen selbst fremd ist. Und an den Hochschulen sieht es nach Auffassung von Professor Alexander Cisik nicht viel besser aus. „Das Studium ist heute sehr verschult - und das ist schlecht, weil wir die jungen Menschen nicht auf die flexible Arbeitswelt der Zukunft vorbereiten.“ Dazu passt ein interessantes Ergebnis aus seiner Studie: Gerade die Befragten um die 30 Jahre zeigten eine leicht verstärkte Abneigung gegen häufige Jobwechsel und die verschwimmenden Grenzen von Arbeit- und Beruf. Cisiks These zur Generation Y: „Da bekommen wir womöglich eine Art neuer Spießergeneration.“

Vielleicht haben die Zweifler aber auch gar nicht so Unrecht. Denn Flexibilität hat natürlich nicht nur Vorteile. Selbst auf den ersten Blick begrüßenswerte Aspekte der Digitalisierung, zum Beispiel der Wegfall von Routinetätigkeiten, haben auch - eine Kehrseite, weiß die Wirtschaftspsychologin und Unternehmensberaterin Dr. Magdalena Bathen-Gabriel aus Krefeld: „Routine ist auch Entlastung. Man weiß genau, was zu tun ist und muss nicht groß darüber nachdenken.“ Wer also Arbeitnehmern künftig ihre Routinen nimmt, um sie zu entlasten, könne genau das Gegenteil bewirken. Und auch innovative Modelle wie Lebensarbeitszeitkonten, die es Mitarbeitern erlauben, in gewissen Lebensphasen mehr zu arbeiten (zum Beispiel als Berufsanfänger), um dann in anderen Phasen kürzer zu treten (zum Beispiel, wenn Kinder da sind), müssen nach Ansicht von Bathen-Gabriel wohl durchdacht sein: „Lebensarbeitszeitkonten sind prinzipiell eine super Idee. Aber man muss auch darauf achten, dass sich die Mitarbeiter in jungen Jahren nicht überfordern.“

Konfliktstoff birgt schon die weniger radikale Variante: die flexiblen Arbeitszeiten. Wer morgens als Letzter ins Büro kommt, wird häufig schief angeschaut - und wer als Erster geht genauso. Wenn ein Mitarbeiter dann noch in einem Projekt mit einem virtuellen Team arbeitet, bekommen die Kollegen vor Ort schnell den Eindruck, dass er gar nicht arbeitet. Praktischer Tipp von Bathen-Gabriel: „Man sollte für jeden ersichtlich machen, woran man arbeitet. Zum Beispiel, indem man die wichtigsten Fragen des Projekts an die eigene Bürotür hängt.“ Aber auch die Führungskräfte sind gefragt: „Sie müssen klarmachen, dass ein Mitarbeiter Aufgaben hat, die nicht unbedingt im Büro erledigt werden können oder müssen.“

Professor Alexander Cisik ist sowieso überzeugt, dass die Quantität der Arbeit zugunsten der Qualität an Bedeutung verlieren wird: „Es kommt eher darauf an, dass Ziele erreicht und Aufgaben erledigt werden, nicht so sehr darauf, dass man eine gewisse Zeit im Büro ist.“ Eine Führungskraft vergibt dann Tages-, Wochen-, Monats- oder Jahresziele und unterstützt ihre Teammitglieder dabei, diese Ziele zu erreichen. Manche Unternehmen experimentieren heute schon damit, ganz auf klassische Führungshierarchien zu verzichten, und sind damit sehr, erfolgreich. Bekanntes Beispiel ist der Outdoor-Ausrüster Vaude.

Kulturwandel im Unternehmen: Mitspracherecht für Mitarbeiter

Soweit wird nicht jeder gehen wollen - und auch nicht müssen. Aber mit dem Thema Digitalisierung beschäftigen sollte sich jedes Unternehmen. Und vielleicht ist der Schritt in Richtung Arbeit 4.0 auch gar nicht so groß. „Ich glaube, dass Deutschland sehr gut für die Digitalisierung aufgestellt ist. Denn bei der Automatisierung der Produktion sind wir schon sehr weit. Und langsam macht sich diese Entwicklung auch in den anderen Bereichen der Unternehmen breit“, sagt Elke Hohmann, Leiterin des Bereichs Innovation und Umwelt bei der IHK Mittlerer Niederrhein.

Professorin Jutta Rump sieht das genauso - betont aber auch, dass das Tempo der Unternehmen sehr unterschiedlich ist. Deutlich macht sie das an den vier Dimensionen der Digitalisierung in der Wirtschaft: Zunächst setzen sich Unternehmen damit auseinander, was technisch möglich ist. Die zweite Dimension ist das Thema Geschäftsmodelle. Als Drittes machen sich Unternehmen Gedanken über die Wertschöpfungskette, die Prozesse und die Strukturen, in denen wir arbeiten. Und die vierte Dimension ist die soziale Transformation: Wie wirkt sich die Digitalisierung auf die Arbeit selbst und auf die Anforderungen an Arbeit, Qualifizierung und Bildung aus? Rump: „Es gibt Unternehmen, die noch nicht einmal mit Phase eins begonnen haben. Aber ich kenne auch eine Reihe von Unternehmen, die sich bereits mit der vierten Dimension beschäftigen.“

Die soziale Komponente sei auch das komplexeste Thema, das es zu bewältigen gebe, sagt Rump. Denn nur wenn ein Unternehmen es schaffe, die Mitarbeiter mit auf die Reise in eine ungewisse Zukunft zu nehmen, gebe es in der Belegschaft auch die nötige Veränderungsbereitschaft, ohne die eine Transformation nicht gelingen kann. Agile Arbeitsformen, bei denen die einzelnen Mitarbeiter mehr Verantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten bekommen, können dies begünstigen. Doch die sind in der deutschen Wirtschaft noch lange nicht angekommen. Laut einer Studie, die das Umfrageinstitut IDG Research im Auftrag von Sippgate durchführte, informiert nicht einmal ein Drittel der befragten Betriebe die Mitarbeiter über den Prozess der digitalen Transformationen - von aktiver Mitwirkung des Personals ganz zu schweigen. Zahlen wie diese zeigen: Vielerorts ist ein Kulturwandel nötig, und der vollzieht sich selten von heute auf morgen. Aber was spricht dagegen, mit einem einzelnen Projekt zu beginnen?

Wie man die Mitarbeiter ganz konkret und kurzfristig einbezieht und ihnen gleichzeitig einen rundum optimalen Arbeitsplatz bietet, hat die Firma Interface vorgemacht. Der Spezialist für modulare Bodenbeläge ist mit seiner Deutschlandzentrale Ende 2016 in den Mies van der Rohe Business Park in Krefeld umgezogen. Auf dem früheren Verseidag-Gelände an der Girmesgath hat Interface das klassisch-moderne Pförtnerhaus von überflüssigen Wänden befreit und zu einem „positiven Raum“ für modernes Arbeiten gemacht. „Positive spaces“ heißt nämlich das Motto, das sich Interface auf die Fahne geschrieben hat. Und das geht weit über einen guten Bodenbelag hinaus, wie Anne Salditt, Marketing Director für Zentraleuropa, erklärt: „Wir haben versucht, das Konzept des Biophilic Designs konsequent umzusetzen. Dabei geht es darum, dass man Räume schafft in denen sich Menschen wohlfühlen.“ Viele Pflanzen, eine Wasserwand, organische Formen und Materialien, viel Weite, aber gleichzeitig auch Rückzugsorte sind nur einige der Details, die unter dem Strich einen bemerkenswert attraktiven Arbeitsplatz ergeben.

Die Mitarbeiter wurden befragt, was ihnen im neuen Büro wichtig ist. Sie durften aber auch aktiv mitgestalten. Interface rief Workshop-Gruppen ins Leben zu Themen wie „Nachhaltige Mobilität“, „Archivierung“ oder „Modern Working“. Die Gruppe „Health and Wellbeing“ hat zum Beispiel eine Kooperation mit einem nahe gelegenen Gesundheitszentrum organisiert. „Jeder Mitarbeiter bekommt dort ein Punktekonto und kann nach seinen Wünschen Kurse belegen oder Massagen buchen“, erzählt Salditt. Das gesamte Team suchte die Bürostühle aus, und eine andere Workshop-Gruppe entwickelte das Clean-Desk-Konzept. Und auch ein Verhaltenskodex für das neue, flexible Büro ohne feste Arbeitsplätze sollte her - und wurde von den Mitarbeitern selbst erstellt.

Interface beschäftigt in Krefeld circa 25 Mitarbeiter, bei Canon am anderen Ende der Stadt sind es ungleich mehr. Und doch lief die Beteiligung der Mitarbeiter hier ganz ähnlich ab. Auch Canon gründete verschiedene Arbeitsgruppen, die sich mit dem Umbau und papierlosen Workflows beschäftigten. Mit Erfolg, wie Bettina Steeger verrät: „Eine Meinungsumfrage hat gezeigt, dass die Kollegen die Digitalisierung von Arbeitsprozessen überaus positiv bewerten, weil Arbeit schneller und effizienter erledigt wird. Und das neue äußerliche Umfeld verbessert die Interaktion zwischen den Abteilungen. Kritisches Feedback gab es kaum.“ Lachend fügt Steeger hinzu: „Die gefühlte größte Diskussion gab es darüber, dass es nur noch einen Mülleimer pro Flur gibt.“

Carsten Icks

„Die Unternehmenskultur ist ganz wichtig“

Interview: Personal-Expertin Jutta Rump spricht über die Zukunft der Arbeit

Dr. Jutta Rump zählt zu den führenden Köpfen des Personalwesens in Deutschland. Sie ist Professorin an der Hochschule Ludwigshafen und Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability. Als Mitglied und Themenbotschafterin der Kommission INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit) berät sie das Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Frau Professorin Rump, wie wird sich die Arbeitswelt in den nächsten Jahren entwickeln?

Dr. Jutta Rump: Demografie, Digitalisierung und Diversität werden sicherlich das Arbeitsleben stark beeinflussen. Wenn man von der These ausgeht, dass wir die vierte industrielle Revolution haben, dann krepelt das vieles um. Dazu kommt die demografische Entwicklung hierzulande. Demografie und Digitalisierung - das ist eine sehr herausfordernde Kombination. Darüber hinaus wird unsere Welt bunter. Diversität hat in dieser Logik nicht nur etwas mit Migration, Frauen und Älteren zu tun, sondern es geht um die Vielfalt der Perspektiven. Diese sind notwendig in einer schnelleren, komplexeren Wirtschaftswelt. Unternehmen werden sich immer wieder neu erfinden müssen - ansonsten werden sie nicht Schritt halten können.

Wie sehen Sie denn vor diesem Hintergrund die Zukunft der eher niedrig qualifizierten Beschäftigten?

Dr. Rump: Das Interessante ist: Im Rahmen der Digitalisierung wird es wahrscheinlich nicht die An- und Ungelernten treffen. Diesmal trifft es wohl eher das mittlere Qualifikationssegment. Viele manuelle und kognitive Routinetätigkeiten, die digitalisiert werden können, führen heute Fachkräfte aus. Zum Beispiel Elektriker oder Industriemechaniker, Bankangestellte oder Versicherungskaufleute.

Sind die Unternehmen in Deutschland auf die Digitalisierung vorbereitet?

Dr. Rump Die Unternehmen hierzulande haben in den letzten 15 bis 20 Jahren eine intensive Prozessoptimierung praktiziert. Es gibt kaum ein Land, das das so exzessiv betrieben hat wie wir. Das heißt, wir haben die perfekte Basis, um relativ zügig die Digitalisierung einzuführen. Ich glaube, dass mehr und mehr Betriebe dies realisieren.

Manche Unternehmen sehen aber vielleicht gar keine Notwendigkeit, sich mit dem Thema zu beschäftigen, weil die Geschäfte gut laufen.

Dr. Rump: Das ist die große Gefahr, wenn es Betrieben zu gut geht. Das hat schon manches Unternehmen die Existenz gekostet. Denken Sie nur an Nokia. Gerade wenn es mir besonders gut geht, darf man den Blick für die Zukunft nicht verschließen.

Was konkret raten Sie Unternehmen, die sich bislang noch nicht mit der Digitalisierung beschäftigen?

Dr. Rump: Ich würde eine Strategieanalyse machen. Wo sehe ich das Unternehmen im Jahr 2025? Wie werden sich die Kunden verhalten? Was macht die 'Konkurrenz? Gibt es einen noch unsichtbaren potenziellen ' Wettbewerber, der heute noch nicht zu meiner primären Konkurrenz gehört? Nehmen Sie die Banken. Vor Jahren hat niemand damit gerechnet, dass Amazon einmal Finanzdienstleistungen anbieten wird.

Sie sind als Prozessbegleiterin in vielen Unternehmen tätig. Welche typischen Probleme beobachten Sie dort?

Dr. Rump: Die größte Herausforderung ist, die Menschen mit auf diese Reise zu nehmen, denn wir reden hier von einem enorm großen Veränderungsprozess. Die Frage ist: Wie schaffen wir es, dass die Unternehmenskultur und das Betriebsklima nicht kippen? Was sich im Moment als sehr herausfordernd darstellt: Wir wissen selber nicht, wo das Ganze endet. Das ist anders als im klassischen Change Management: Im Change Management haben wir eine Vorstellung, wie das Ende aussieht.

Was wir jetzt erleben, ist kein Change mehr, das ist eine Transformation. Aber ich glaube, wenn man mit den Mitarbeitern ehrlich und wertschätzend umgeht und sagt „Wir sitzen alle in einem Boot, und wir arbeiten gemeinsam dran“, dann kann es funktionieren. Und hier kommen die Agilen Arbeitsmethoden ins Spiel.

Agile Methoden wurden lange Zeit vor allem im Zusammenhang mit Software-Entwicklung genannt...

Dr. Rump: Das eigentliche Thema bei Agilen Methoden ist Innovation. Man arbeitet selbstorganisiert, selbstbestimmt und relativ hierarchiefrei mit dem Grundziel der Innovation. Diese Prinzipien kann man auf andere Bereiche übertragen. Wenn Mitarbeiter in einem Prozess integriert sind und von Anfang an mitagieren, dann sind sie eher bereit, den unbekannteren Weg mitzugehen: „Ich fühle mich nicht als Hamster im Rad, sondern ich trage meinen Teil dazu bei, dass wir erfolgreich werden.“

Was kann sonst noch dazu beitragen, dass Mitarbeiter veränderungsbereit sind?

Dr. Rump: Das Thema Unternehmenskultur ist ganz wichtig. Führung spielt eine große Rolle bis hin zu der Frage: Was für Perspektiven kann ein Unternehmen einem Mitarbeiter aufzeigen? Ein weiterer wichtiger Faktor ist, dass Menschen nach ihren Stärken und Talenten eingesetzt werden.

Carsten Icks

IHK-Magazin – Wirtschaftsnachrichten der IHK Mittlerer Niederrhein - Mai 2018