

Trendreport Zukunft Personal 2016

Messe-Seismograph Arbeiten 4.0:

Sechs Trends, die hinter dem Top-Thema stecken

Die Messe Zukunft Personal 2016 erzielte nicht nur Spitzenwerte bei Besucher- und Ausstellerzahlen sowie der belegten Fläche. Das Programm mit rund 450 Vorträgen, Diskussion und interaktiven Formaten war erstklassig.

Als Treffpunkt der Community von Personalern und Arbeitsexperten ist die Veranstaltung ein Seismograph, der anzeigt, wohin die Reise der Arbeitswelt geht. Sechs exemplarische Trends veranschaulichen die aktuellen Entwicklungen.

#Trend 1:

Cowork von Mensch und Maschine

S. 3 - 8

#Trend 2:

Kulturwandel – agil und anpassungsfähig werden

S. 9 - 16

#Trend 3:

Digital Leadership – Experimente bitte!

S. 17 - 24

#Trend 4:

Liquid Workforce – Innovationen aus der Crowd

S. 25 - 34

#Trend 5:

Weiterbildung – Digitales Mindset erleben

S. 35 - 44

#Trend 6:

Employee Experience – der zufriedene Mitarbeiter

S. 45 - 54

Sechs Trends,
die hinter dem
Top-Thema stecken

#Trend 1:

Cowork von Mensch und Maschine

„Schon heute zeichnet sich ab, dass Roboter als Kollegen immer stärker unser Arbeitsumfeld prägen – aus Robots werden Cobots“, sagt Frank Riemensperger, Bitkom Hauptvorstand und Vorsitzender der Geschäftsführung von Accenture auf der Zukunft Personal. Dieser Trend betreffe nicht nur die Werkshallen, sondern ebenso die Bürotätigkeiten. Arbeiten 4.0 bedeute meist, dass Prozesse halbautomatisiert ablaufen: Entscheidungen werden von Maschinen vorbereitet und von Menschen getroffen.

Accenture hat gemeinsam mit dem World Economic Forum eine Studie durchgeführt, die zu dem Ergebnis kommt, dass künftig emotionale Intelligenz, geistige Flexibilität und kritisches Denken wichtiger werden, während die klassischen Prozess-Skills an Bedeutung verlieren. „Vor allem kognitive Nicht-Routinetätigkeiten wie sie ein Psychologe ausübt oder manuelle Nicht-Routinetätigkeiten wie in der Pflege haben Zukunft“, so Riemensperger.

Das sieht auch Doris Aschenbrenner ähnlich. Die Expertin für Mensch-Roboter-Interaktion und netzpolitische Sprecherin der Bayern SPD schätzt, dass Computer etwa 2020 von der Rechnerleistung her an Menschen heranreichen. Doch selbst dann seien sie wahrscheinlich nicht zu

„echter Intelligenz“ fähig. Roboter könnten bis auf weiteres nicht wirklich denken und emotional reagieren. Sie besitzen laut Aschenbrenner keine Kreativität. Die Fähigkeit, Herausforderungen in der Arbeitswelt zu meistern – wie etwa einen Konsens im Team herzustellen oder unvermeidliche Konflikte im Arbeitsleben zu lösen – würden uns auch in Zukunft von der Maschine unterscheiden. „Roboter können die einfachen Dinge besser als wir, die schwierigen aber noch lange nicht“, so Aschenbrenner.

Exemplarisch lässt sich dies in der Personalgewinnung beobachten:

Werkstätten zur ersten Preisverleihung des HR Innovation Awards



Beispiel 1: Voith – Abbruchraten getrackt

„Robot Recruiting“ bedeutet in der Praxis bisher nicht, dass ein echter Roboter die Bewerber auf eine offene Stelle sucht und auswählt. Vielmehr unterstützen innovative Software, Algorithmen und Datenanalyse bei der Personalgewinnung.

Die Voith GmbH wertet beispielsweise das Verhalten der Bewerber bei der Betrachtung von Stellenanzeigen aus: An günstigen Stellen, etwa

dort, wo die Kandidaten zu scrollen beginnen, blendet das Unternehmen zusätzliche Texte ein – ähnlich wie im E-Commerce üblich – und führt die Betrachter zielgerichteter zum Apply-Button.

„Auf diese Stellenanzeigen haben sich dreimal so viele Leute beworben wie normal“, so Michael Witt, Teamleiter Recruiting von Voith.

Beispiel 2: Baloise Group – Einsatz von Chatbots im Test

Jonas Jatsch, HR Specialist der Baloise Group, einem Schweizer Versicherungskonzern, hat bei einem Hackathon für Personalverantwortliche kürzlich den Prototyp für einen Chatbot für den web-basierten Instant-Messaging-Dienst Slack entwickelt: Der Recruiter teilt dem Bot mit, dass er einen neuen Mitarbeiter braucht, was er können soll und dieser macht sich im Netz auf die Suche, mithilfe bestehender Tools wie Talentwunder oder

Textkernel, die nach speziellen Algorithmen Social-Media-Seiten durchkämmen.

Im „Gespräch“ mit den Kandidaten prüft der „Bot“ die Eignung und macht eine Vorauswahl. „Diese Anwendung ist noch nicht marktreif, aber das liegt nicht so weit entfernt in der Zukunft“, so Jatsch.

Beispiel 3: Wollmilchsau – bestehende Lösungen verzahnen

Intelligente Software und Algorithmen sind heute schon in der Lage, den kompletten Bewerbungsprozess zu automatisieren – von der Stellenanzeige oder dem Kompetenzprofil über das Posten des Jobs im Netz bis hin zur Vorauswahl für das Vorstellungsgespräch. So hat etwa Jan Kirchner von der Digitalagentur Wollmilchsau dies in seinem Unternehmen getestet

und verschiedene Lösungen zu einem automatischen Durchlauf verknüpft, ohne Zutun eines Personalers. „Viele Anwendungen und Daten sind schon vorhanden, man muss nur die IT-Schnittstellen bauen“, erklärt Jan Kirchner auf der Zukunft Personal.

Willkommen zur ersten Preis des HR Innovat

Fazit:

Während Algorithmen die Vorauswahl übernehmen können, bleibt das Bewerbungsgespräch und die finale Wahl der Kandidaten den Recruitern vorbehalten – noch. Bereits heute gibt es erste Versuche mit Robotern, die auch Interviews führen können. „Robot-Recruiting“ bietet jedenfalls für Personaler klare Vorteile: Kandidaten erhalten rund um die Uhr ein schnelles Feedback, während sie selbst mehr Zeit für den persönlichen Austausch mit den Kandidaten, das Talent Relationship Management oder strategische Fragen haben.



Sensoren, Business Analytics, Displays, Mensch-Maschine-Schnittstellen – Unternehmen müssen sich heute ständig hinterfragen und überlegen, inwiefern neue digitale Geschäftsmodelle ihre Existenz gefährden.

Gleichzeitig wird die Veränderung in Unternehmen hochfrequenter. Entsprechend müsse auch der Strategiezyklus neu gesteckt werden, meint Dr. Pero Mičić, Zukunftsmanager und CEO, FutureManagement-Group AG. Heute überprüfe man die Unternehmensstrategie noch oft im Jahres-Rhythmus. „Wir müssen uns permanenter anpassen – und das betrifft sowohl die Strategie als auch die Arbeit jedes einzelnen Mitarbeiters“, so Mičić.

Deshalb erleben wir laut dem Zukunftsmanager aktuell eine große Welle der Agilität: „Unternehmen versuchen von Softwareentwicklern zu lernen, wie man sich jenseits der Hierarchie-Pyramide organisiert.“ In diesem Bereich sei man schon vor Jahren dazu übergegangen, einfach drauf los zu programmieren, ohne vorher jahrelang am Pflichten- und Lastenheft zu schreiben – mithilfe von „Extreme Programming“ oder

gemäß agiler Konzepte mit Scrum. Neu sei nun, dass Betriebe versuchen, dies auf die gesamte Unternehmensführung zu übertragen. „Die Software-, Gründer- und Agenturwelt liefert immer mehr praktische Beispiele, wie man agil arbeiten kann.“

„Die Schnellen fressen die Langsamen. Die Großunternehmen können sich heute nicht allein auf ihre Größe verlassen“, konstatiert Prof. Dr. Stephan Fischer, Direktor des Instituts für Personalforschung an der Hochschule Pforzheim. „Der große Tanker braucht mehrere Seemeilen bis er einem Hindernis ausweichen kann. Das kleine wendige Segelschiff gilt als Symbol für Agilität.“ Eigentlich gehe es um Anpassungsfähigkeit: Unternehmen müssten Dinge antizipieren, in Handeln umsetzen und reaktionsfreudiger werden.

#Trend 2:

Kulturwandel – agil und anpassungs- fähig werden

Beispiel 1: MaibornWolff – Agilität einführen

Die MaibornWolff GmbH, ein IT-Beratungs- und Engineering-Unternehmen mit 200 Mitarbeitern, sammelt seit 15 Jahren Erfahrungen mit agilem Arbeiten. Bereichsleiter Martin Sturzenhecker empfiehlt dafür das Shu-Ha-Ri-Prinzip, das im Karate angewandt wird:

Anfänger machen zunächst dem Meister alles nach, bis sie die Methoden verinnerlichen (Shu). Dann können sie in ihrer Meisterschaft Übungen selbst variieren (Ha), um schließlich das Prinzip so gut zu beherrschen, dass sie eigene Übungen erfinden können (Ri).

„Wir arbeiten viel in einem komplizierten und komplexen Umfeld. Da kann man nicht eine Schublade aufmachen; Ursache und Wirkung

sind nicht immer erkennbar. Wir müssen Dinge ausprobieren, kleine Experimente machen, daraus lernen und entsprechend handeln“, so Sturzenhecker.

Das heiße nicht, planlos zu sein, im Gegenteil: „Wir planen oft mehr als andere, aber in kleinen Häppchen – von täglichen Iterationen bis zur Strategie.“ Statt jährlicher Mitarbeitergespräche setzt das Unternehmen auf fundierte Methodik, technische Meisterschaft und absolutes Vertrauen – etwa durch entsprechende Weiterbildung oder F&E-Projekte, bei denen die Mitarbeiter frei experimentieren können. „Wir glauben, dass alle Menschen klug und vernünftig sind. Das gilt so lange, bis jemand das Gegenteil beweist.“

Beispiel 2: Audi – das richtige Maß an Agilität finden

Agilität hält inzwischen auch in Großunternehmen Einzug, in denen jedoch andere Herausforderungen zu meistern sind: Nicht jede Abteilung arbeitet hier in gleichem Maße agil, die Dynamik der Aufgaben unterscheidet sich viel stärker als im Mittelstand.

Deshalb gilt es, das individuelle Maß an Agilität und Trägheit zu finden. „Wir wollen nicht das ganze Unternehmen agilisieren, manche Prozesse müssen stabil bleiben“, sagt etwa Claudia Huber, die als Organisationsberaterin bei Audi vereinzelt agile Projekte ins Unternehmen integriert. „Das sind Kompetenz-

netzwerke, die nach einer anderen Logik funktionieren als die sonstige Organisation“, erklärt Huber. Flache Hierarchien, kurze Berichtsebenen und ein zweites Betriebssystem zeichnen demnach zum Beispiel ein Projekt in der IT aus.

Die ITler haben 20 Plattformen zur Auswahl, in denen sie sich freiwillig mit den Themen beschäftigen können, die sie interessieren und sich mit anderen vernetzen. So kommen Menschen aus verschiedenen Abteilungen zusammen, die sich mit den gleichen Themen beschäftigen – in Social Media, aber auch in Offline-Treffen.

Beispiel 3: E-Post – agil bleiben

Wenn ein komplettes Unternehmen von Anfang an nach agilen Prinzipien arbeitet, besteht eine große Herausforderung für die Organisationsentwickler darin, den Betrieb auf lange Sicht agil zu halten. Die E-Post, die etwa vor vier Jahren als Tochter der Deutschen Post gegründet wurde, beschäftigte von Anfang an Mitarbeiter mit einem agilen Mindset.

„Nach einer gewissen Zeit kann sich eine gewisse Sättigung einstellen. Viele Start-ups, die nicht permanent an ihren agilen Prozessen arbeiten, sind irgendwann beim Durchwurschteln 2.0“, so Friederike Sternberg, Head of Development Unit der E-Post. Die Zusammenarbeit

mit einem Großkonzern biete nicht nur Vorteile und gute Synergien, sondern berge auch die Gefahr, agilitätsfeindliche Reporting-Strukturen zu übernehmen.

Um das zu vermeiden, setze sie auf das Konzept „Broken Windows“, das aus der Kriminalitätsforschung kommt: Je schneller eingeschlagene Fensterscheiben repariert werden, desto geringer ist der Nachahmereffekt und die Kriminalitätsrate. „Wir holen uns auch Experten aus Unternehmensberatungen dazu, um immer wieder ein methodisches Fundament für Agilität zu schaffen.“



#Trend 2:
**Kulturwandel –
agil und anpassungs-
fähig werden**



Fazit:

Ist Agilität also das neue Unternehmensmodell der Stunde? Jein, meint Prof. Fischer von der Hochschule Pforzheim. „Agilität ist nicht per se das bessere Organisationsprinzip. In einem stabilen Umfeld kann es auch von Nachteil sein“, so der Professor. Agilität trage aber zum Überleben bei, wenn ein Betrieb dem disruptiven Wandel unterliege.

#Trend 3:

Digital Leadership – Experimente bitte!

Vertrauen reduziert Komplexität. Die Erkenntnis des Soziologen Niklas Luhmann ist aktueller denn je: „Wir brauchen eine adäquate Menschenführung im digitalen Zeitalter. Da muss sich etwas ändern“, fordert Prof. Dr. Thorsten Petry, Hochschule RheinMain, auf der Zukunft Personal. Für Führungskräfte gelte es, eine stärkere Partizipation jedes einzelnen Mitarbeiters zu unterstützen, als Vorbild und Coach.

Diese Erkenntnis falle nicht einfach so vom Himmel, sondern werde seit Jahren diskutiert – weil derartig „empowerte“ Führung im Zuge der Digitalisierung meist erfolgreicher sei. „Dazu sind Experimente wichtig. Man sollte Dinge erst ausprobieren, bevor man sie in die Breite trägt“, so Petry.

In verschiedenen Bereichen von Wissensmanagement oder Produktion verändere sich Führung unterschiedlich, pflichtet Katharina Hochfeld, Fraunhofer Center for Responsible Research and Innovation, bei. Wer mobil arbeite, brauche mehr Vertrauen von Seiten der Führungskräfte, müsse aber auch ergebnisorientierter arbeiten und besser strukturiert sein. „Wie können wir das innerhalb des Unternehmens so differenzieren, dass sich alle damit identifizieren?“, fragt

die Forscherin. Als weitere Schwierigkeiten kämen die Angst vor der Entwicklung von Arbeit 4.0 unter den Beschäftigten und der Konflikt von Freiraum und Qualität hinzu. „Es passt manchmal nur schwer zusammen, dass Unternehmen mehr Innovationen schaffen und Dinge ausprobieren müssen, aber keine Fehler passieren dürfen.“

„Man muss die Organisation passend zu den gewünschten Talenten verändern“, nennt Prof. Dr. Isabell M. Welp, Inhaberin des Lehrstuhls für Strategie und Organisation an der Technischen Universität München als einen weiteren Grund dafür, eine neue Form von Führung zu finden. Wer Augenhöhe fördere, erreiche damit mehr qualifizierte Mitarbeiter, die eigenverantwortlich arbeiten und sich selbst einbringen möchten.



Beispiel 1: Google – Digital Leadership ist anstrengend

Wie Führung in einer digitalen Arbeitswelt aussehen kann, demonstriert kaum ein Unternehmen so gekonnt wie Google: Entscheidungsfindung basiert auf Zahlen, Daten und Fakten – und immer weniger auf Hierarchien. „Predictive Analysis“ sagen voraus, wann Beschäftigte das Unternehmen verlassen könnten und ein Mitarbeitergespräch sinnvoll wäre. Auch die Strategien für Diversity und Inklusion beruhen auf Datenanalysen.

Gleichzeitig sind die Mitarbeiter auf Augenhöhe mit dem Management und den Führungskräften, Statussymbole gibt es kaum noch. Change-Projekte heißen „Pilot“ und die Teammitglieder sind „Embassadors“ oder „Astronauten“. Wer möchte da nicht auch dabei sein und zu den Entdeckern gehören? Zumal, wenn Fehler und Scheitern erlaubt sind.

„Führung ist anstrengender geworden, die Führungskraft wurde früher nicht öffentlich in Frage gestellt, da schimpfte man hinter vorgehaltener Hand in der Cafeteria“, resümiert Frank Kohl-Boas, der als Head of HR 23 Teams in verschiedenen Ländern Europas für Google betreut. Die Zahlen geben den Managern viele Dinge vor, egal ob sie das gut finden oder nicht. Durch Feedback-Tools wie kununu & Co steht ihre Arbeit auf dem Prüfstand.

„Führungskräfte brauchen mehr Kompetenzen, um damit umgehen zu können. Dann erfahren sie aber auch mehr Akzeptanz im Unternehmen und sind große Wertetreiber. Wir sollten Menschen so mitnehmen, dass sie nicht Objekt, sondern Subjekt der Transformation sind.“

Beispiel 2: Umantis-Gründer Arnold – gescheiter scheitern

Als Merkmal von Führung im Zeichen der Digitalisierung zeichnet sich eine spiralförmige Karriere ab: Es geht nicht immer nur nach oben in der Karriereleiter, auch Brüche im Lebenslauf gehören dazu. Umantis-Gründer Hermann Arnold erzählt beim Format „Gescheiter scheitern“ von spannenden Einsichten, die sich aus einer solchen Entwicklung gewinnen lassen. Er trat als Geschäftsführer zurück, weil er der Überzeugung war, ein anderer könne seinen Job in der Wachstumsphase des Unternehmens besser erledigen.

Er arbeitete nach einer Auszeit bald wieder für den Softwarehersteller, in einem Projekt unter dem neuen CEO. „Lernen vom Nachfolger – das ist eines der besten Führungsentwicklungsprogramme“,

ist Arnold überzeugt. Doch damit sind manchmal auch schwierige Lern-Erfahrungen verbunden. „Als ich den Wechsel verkündete, war ich plötzlich für alle Luft. Alle schauten nur auf meinen Nachfolger. Wir vergessen oft, dass vieles in Unternehmen einfach eine Rolle ist.“

Häufig gab Arnold seinen Rat, die Entscheidung traf ein anderer – und wenn dieser damit Erfolg hatte, erntete er die Lorbeeren. Auch den Lohn hat Arnold mit dem neuen Geschäftsführer getauscht. Dennoch findet der ehemalige CEO: „Um Spiralkarrieren zu etablieren, braucht es solche Beispiele, die zeigen, dass ein Rollenwechsel kein Gesichtsverlust ist.“



Beispiel 3: Traum-Ferienwohnungen GmbH – beim Gehalt wird es kompliziert

Die Traum-Ferienwohnungen GmbH hat nach 14 Jahren Anfang 2015 damit begonnen, ohne Führungskräfte und klassische Abteilungen zu arbeiten. Auch für den Online-Marktplatz geht es darum, schneller zu werden – mit Basisdemokratie und Hippie-Attitüde hat das wenig zu tun. Jeder Mitarbeiter kann Entscheidungen treffen, wenn er die Verantwortung übernehmen möchte. Dafür verpflichtet er sich, Kollegen hinzuzuziehen und seine Entscheidung transparent zu machen – diese Methode nennt sich „konsultativer Einzelentscheid“.

„Wir möchten bei wichtigen Entscheidungen möglichst viel Gruppenintelligenz integrieren. Dort wo es früher acht Führungskräfte gab, gibt es heute 120, die ständig wechseln. Es ist ein Missverständnis, dass man bei Augenhöhe keine Führung mehr braucht“, erklärt

Achim Hensen, der bei Traum-Ferienwohnungen für Selbstorganisation und Organisationsgestaltung zuständig ist. Statt Macht und Status erhalten die ehemaligen Führungskräfte nun Feedback: Jede ehemalige Führungskraft bekam zwei bis drei Rollen dazu oder musste Dinge abgeben. In Feedback-Prozessen lernen sie einzuschätzen, was sie wirklich gut können und was sie besser lassen sollten.

„Die Potenzialentfaltung hat sehr gut geklappt, aber mit dem Gehalt ist es sehr kompliziert. Das lief zunächst so weiter und wird nun zunehmend zum Thema“, so Hensen. Wer mehr Entscheidungen trifft, solle auch mehr verdienen, ohne den Abstand innerhalb des Betriebs zu groß werden zu lassen.

Beispiel 4: ISEKI-Maschinen GmbH – neue Führung im Familienbetrieb

Martin Hoffmann ist in der dritten Generation Geschäftsführer des Familienunternehmens Iseki-Maschinen GmbH, das Maschinen zur professionellen Garten- und Landschaftspflege vertreibt.

Seit acht Jahren ist er im Betrieb und seit zwei Jahren läuft alles anders. „Ich war sehr unzufrieden, weil wir keine Veränderung hinbekommen haben“, benennt er einen Auslöser für eine neue Organisationsstruktur, die streng nach Rollen funktioniert: Der Rolleninhaber ist der Entscheider. So entscheidet etwa der Vertriebler selbst über den Preis der Produkte.

„Mein Großvater konnte viele Entscheidungen selbst treffen. Heute gibt es viele Leute, die können das besser als ich“, so Geschäftsführer Hoffmann, der sich eher als derjenige sieht, der den Rahmen für die Mitarbeiter vorgibt.

Doch nicht alle Führungskräfte waren von der neuen Unternehmensrichtung begeistert: „Bei uns sind auch Führungskräfte gegangen,

die sich mit der neuen Form der Führung nicht auseinander setzen oder nicht anders führen wollten.“

Doch vor allem die Teams mit den neuen Führungskräften funktionierten. Zudem seien mit der neuen Organisationsstruktur schon zahlreiche Projekte gestartet worden, etwa neue elektronische Steuerungsverfahren und Trainings.

„Nach zehn Jahren passiert nun endlich wieder etwas. Die Stimmung hat sich verbessert und wir sind wesentlich schneller geworden. Jetzt macht uns das Arbeiten Spaß und wir haben eine riesen Lust voranzugehen“, resümierte Hoffmann.

Fazit:

Führungskräfte müssen nicht mehr alles selbst entscheiden, aber leichter wird ihre Aufgabe dadurch nicht. Sie müssen lernen, dass es heute zunehmend auf die Fähigkeit zu transformationaler Führung ankommt: Chef sein heißt, die Mitarbeiter coachen und befähigen. Wenn Führungskräfte damit nicht klarkommen, ist das auch kein Beinbruch – in immer mehr Unternehmen gilt auch die Rückkehr in eine Fachkarriere als akzeptable Option.



„Schon heute ist die Flexibilisierung der Arbeit ein großer Trend: Beschäftigte haben zunehmend die Möglichkeit ihren Arbeitsplatz wie gewünscht zu konfigurieren“, sagt Frank Riemensperger, DACH-Geschäftsführer von Accenture, auf der Pressekonferenz der Zukunft Personal. Mitarbeiter könnten sich zunehmend entscheiden, welche Sozialleistungen sie haben möchten oder ob ihnen mehr Freizeit oder mehr Gehalt wichtiger seien.

„Das ist wie mit der ‚Losgröße eins‘ in der Fertigung: Die Produktion wird stärker bedarfs- und verbraucherorientiert – und so ist das auch mit dem persönlichen Arbeitsverhältnis; es wird immer mehr zum Baukastensystem.“

Ein Element dieses neuen Baukastensystems ist das sogenannte Crowdfunding: Über Plattformen schreiben Unternehmen verschiedenste Aufgaben aus – von anspruchslosen Micro-Aufgaben wie Apps testen, Adressen eingeben oder Produktbeschreibungen erstellen bis hin zu Forschungs-, Entwicklungs- oder Designaufgaben. Arbeitgeber und Arbeitnehmer vernetzen sich über digitale Plattformen, die alle Prozesse von Aufgabenstellung

bis zu Vergütung abwickeln. „Es gibt heute etwa 100 Plattformen mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Perspektiven“, weiß Christoph Sieciechowicz, Vorstandsmitglied des Deutschen Crowdsourcing Verbands e.V. Für Unternehmen bietet Crowdfunding deutliche Kostenersparnis, neue Impulse für Innovationen und flexible Einsatzmöglichkeiten der Arbeitnehmer. Als mögliche Risiken nennt er rechtliche Unsicherheit und die Gefahr, dass Know-how aus den Unternehmen abwandert.

Auch für die Crowdworker selbst bietet diese Arbeitsform Vor- und Nachteile: Sie profitieren von abwechslungsreichen Aufgaben und flexibler Zeiteinteilung, die eine gute

#Trend 4:

Liquid Workforce – Innovationen aus der Crowd

Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglicht. „Wir möchten heute Freiheit, Flexibilität und Selbstbestimmung bei der Arbeit nicht mehr missen“, sagt Bastian Unterberg, der aus genau diesen Gründen jovoto gegründet hat, eine globale Kreativ-Plattform zur kollaborativen Ideenfindung, die mit internationalen Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und Werbeagenturen zusammenarbeitet. „Leute, die keine Lust auf die starren Strukturen eines Konzerns haben und frei über ihre Arbeitszeiten und Aufgaben entscheiden wollen, haben bei uns die Chance, mit tausend anderen Talenten an kreativen Lösungswegen zu arbeiten“, beschreibt Unterberg seine Plattform.

Doch teilweise sittenwidrige AGBs, Entgelte unter Mindestlohniveau, fehlende Sozialversicherung, Haftung und Schutz vor Willkür seien Probleme, die es zu lösen

gelte, meint Vanessa Barth, die das Thema im Vorstand der IG Metall betreut. „Wir brauchen gewisse Standards, wie eine Sozialversicherung, die sich an der Künstlersozialkasse orientieren könnte, Mitbestimmungsrecht und Transparenz, Datenschutz und Privatsphäre sowie eine angemessene Vergütung. Auch ein Mindestlohn ist nicht ausgeschlossen“, so Barth.

Mit der von der IG Metall angebotenen Plattform www.faircrowdwork.org sei zumindest bereits ein Tool entstanden, dass Crowdworker unterstützt und berät.

Meet the Blogger

Das Who-is-who der Blogger-Szene

Be the first
to know!

Get the App!

#Trend 4:

Liquid Workforce –
Innovationen aus
der Crowd

Beispiel 1: Innovationsradar der Deutschen Bank

Ideen aus der Crowd werden immer häufiger von großen Unternehmen genutzt, um Innovationen zu generieren. So hat zum Beispiel die Deutsche Bank Crowdstorming eingesetzt, um die Filiale der Zukunft zu entwerfen: Zunächst wurden dafür Crowdworker der Plattform jovoto befragt, welchen Service sie sich von einer Bank wünschen, wie man Künstliche Intelligenz für die Produkte einsetzen könnte und welchen Umgang sie mit Daten erwarten.

„Die Ergebnisse waren hervorragend: Die Megatrends und Annahmen aus dem Future-Team der Deutschen Bank wurden durch die Crowd bestätigt. Zudem hat uns dies neue Perspektiven von Menschen eröffnet, die sich nicht täglich mit Banking beschäftigen“, berichtet Mirjam Pütz, Head of Disruptive and Strategic Programs der Deutschen Bank. Die Ideen sollen nun in die Produkt und Service-Entwicklung der Deutschen Bank einfließen und zwar

im ständigen Austausch mit dem Kunden im Prozess der sogenannten „Co-Creation“.

In einem weiteren Crowdstorming-Projekt des Bankkonzerns ging es um nichts weniger als die Zukunft von Führung. „Wir haben eine tradierte, klassische Filialorganisation und eine agile ‚Digital Factory‘. Deshalb müssen Digital Leader Brückenbauer von der alten in die neue Welt sein“, benannte Pütz eine der Herausforderungen. Die Vorschläge der Crowdworker auf jovoto, die bereits vorwiegend digital arbeiten, gingen in die gleiche Richtung: Digital Leader sollten demnach Ambiguität aushalten können, sanft die Zusammenarbeit anschubsen und die Transformation vorantreiben.

Meet the Blogger

Das Who-is-who der Blogger-Szene

Beispiel 2: Wheelmap – Crowdsourcing ist kein Selbstläufer

Menschen mit Mobilitätseinschränkung begegnen vielen Hindernissen – im Alltag, auf Reisen oder im Urlaub. Raúl Aguayo-Krauthausen, Gründer der Sozialhelden, hat deshalb die Wheelmap ins Leben gerufen: Eine Online-Karte zum Suchen und Finden rollstuhlge rechter Orte. Wie bei Wikipedia kann jeder mitmachen und öffentlich zugängliche Orte entsprechend ihrer Rollstuhlgederechtigkeit markieren – weltweit und in 25 Sprachen.

Auf der Messe Zukunft Personal erzählt der Aktivist, der Osteogenesis imperfecta (umgangs-

sprachlich „Glasknochen“) hat, nicht nur schonungslos und humorvoll von seinen Erlebnissen als Rollstuhlfahrer und dem Einsatz von Crowdstorming in seinen Projekten.

In einer Diskussion äußerte er die Auffassung, dass Crowdsourcing für Innovationen hilfreich, gleichwohl aber kein Selbstläufer sei. „Ideen können und müssen auch die Unternehmen selbst schaffen. Die Crowd ist kein Garant für gelungene Innovation!“, so Krauthausen.

Beispiel 3: adidas – alles ist Netzwerk

adidas hat seit kurzem die neue Konzernstrategie „Create the New“, die auf vier Säulen beruht: Speed, Cities, Open Source und People. „Für mich ist Open Source die interessanteste Säule“, kommentiert Christian Kuhna, Zukunftsdenker der adidas Group HR Strategy. Es gehe darum, die erste Open Source Sports Brand werden, ohne genau zu wissen, was das bedeute. „Das ist ein mutiger Schritt, der ein neues Denken veranschaulicht: Die Zeit der Fünfjahrespläne ist vorbei. Open Source ist ein fluider, adaptiver Prozess“, so Kuhna, der als eine Art freies Radikal im Unternehmen aktiv ist.

Er erforscht Trends in der Arbeitswelt und interpretiert sie für die Zukunft von Leadership und Personalmanagement in der eigenen Organisation. Kuhnas Motto basiert auf einer Aussage von Jon Husband: „Wir erleben den Shift von Hierarchies zu Wirearchies. Alles ist Netzwerk.“ Seine Arbeitsweise veranschaulicht, wie viele Beschäftigte demnächst arbeiten könnten: jenseits von Hierarchien und über Unternehmensgrenzen hinweg.

So trifft der Director Think Tank Future Trends & Innovation intern in Zukunftsprojekten auf verschiedene Abteilungen und wirkt als Impulsgeber, Sparringspartner oder Gegenspieler.

Extern arbeitet er nicht nur mit Agenturen, sondern auch mit Kollegen in anderen Unternehmen zusammen, etwa bei Henkel, Telekom, Vitra oder BASF. adidas werde demnächst in Brooklyn in einem Kreativgebäude eine Designfabrik eröffnen, in der verschiedene Communities mitwirken sollen.

„Wir möchten bewusst außerhalb der Firmenstruktur Dinge ausprobieren, Regeln brechen und Impulse ins Unternehmen zurückbringen. Dafür brauchen wir Netzwerke, die ständig in Bewegung sind.“ Auch die Zusammenarbeit mit Crowdworkern gehört vermutlich zu diesem Netzwerkdenken, auch wenn Kuhna auf der Zukunft Personal dazu noch nichts Konkretes verraten wollte.



#Trend 4:

Liquid Workforce –
Innovationen aus
der Crowd

Fazit:

Crowdworking ist für viele Beschäftigte eine gute Methode, selbstbestimmt und flexibel zu arbeiten. Unternehmen bieten sich insbesondere spannende Möglichkeiten im Innovationsmanagement. Doch nur wenn Arbeitgeber, Gewerkschaften, Politik, Plattformen sowie die User selbst an einem Strang ziehen und gemeinsam die Zukunft des Crowdworking gestalten, werden sie die Potenziale bestmöglich heben und die Risiken für alle Seiten mindern können. Gleichzeitig macht sich das Prinzip der Weisheit von Vielen auch in den Unternehmen selbst breit, interne und externe Netzwerke können die Organisationsstruktur der Zukunft werden.

#Trend 5:

Weiterbildung – Digitales Mindset erleben

Wie sich die Digitalisierung längerfristig auf den Arbeitsmarkt auswirken wird, ob viele Jobs wegfallen und wie viele neue entstehen, ist bislang noch Spekulation. Die bisherigen industriellen Revolutionen haben jedoch trotz aller Befürchtungen letztlich zu mehr Beschäftigung geführt. Ein Grund für Arbeitnehmer, der Entwicklung gelassen entgegen zu blicken?

Für die vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales in Auftrag gegebene Studie „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ wurden 7.109 Beschäftigte dazu befragt. Nur 13 Prozent halten es für wahrscheinlich, dass ihre Arbeitsplätze wegfallen, bei niedrig Qualifizierten sind es 27 Prozent. 70 Prozent machen sich angesichts technischer Neuerungen keine Sorgen um die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes. 80 Prozent sind allerdings der Meinung, dass sie dafür ihre Kompetenzen weiterentwickeln müssen.

„Das ist im weinerlichen, ängstlichen Deutschland sicher eine sehr positive Überraschung, die beste Voraussetzungen bietet, sich der Digitalisierung zu stellen“, kommentiert Rudolf Kast, NQA-Themenbotschafter „Wissen &

Kompetenz“ und Vorsitzender des Demographie-Netzwerks (ddn e.V). Allerdings profitieren laut Kast nicht alle Arbeitnehmer gleichermaßen von entsprechenden Weiterbildungsinitiativen: Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 731 Unternehmen ergab, dass im höchsten Ausbildungslevel nahezu 100 Prozent IT-Technologie nutzen, jedoch nur 50 Prozent der Beschäftigten mit niedrigem Ausbildungslevel. Auch bei der technologischen Ausbildung würden vorwiegend Führungskräfte bedient.

„Arbeiten 4.0 bedeutet die Emanzipation der Systeme dem Menschen gegenüber. Die Systeme werden aktiv und sagen dem Menschen, was er zu tun hat“, kommentiert dies Prof. Dr. Manfred Becker, Wissenschaftlicher Leiter der eo ipso Per-

#Trend 5:

Weiterbildung – Digitales Mindset erleben

sonal- und Organisationsberatung. Deshalb brauche es neue Kompetenzen: Menschen, die eine neue Arbeitswelt erfinden und Geschäftsmodelle modellieren (hervorbringende Kompetenz), Beschäftigte, die diese Ideen auf die Straße bringen (implementierende Kompetenz), Arbeitnehmer, die dominierenden Systemen assistieren (dienende Kompetenz) und Menschen, die all dies zusammenbringen und Unternehmen zusammenhalten (vereinigende Kompetenz). „Dafür sind andere Kompetenzmodelle nötig: Wir nennen das Stellenbündel, die sagen, was an Qualifizierung verlangt wird.“

Im Zuge der Digitalisierung müssen sich jedoch nicht nur die Lerninhalte verändern, sondern auch die Lernmethoden. Mit Datenbrillen bekommt der Mitarbeiter in der Produktion die Schweißvorlagen skizziert, die er ausarbeiten soll. In Sachen Wissensarbeit wiederum könnten derartige Assistenzsysteme in Form von Siri, Alice & Co auf den Plan treten: Computerprogramme oder Apps entwickelten sich zunehmend zu persönlichen Lehrern, da wir mit ihnen sprechen könnten. „Sprechen ist eine Form von Meisterschaft. Wer

eine Geschichte erzählt hat, behält sie im Gedächtnis“, so Prof. Dr. Fritz Breithaupt von der Indiana University Bloomington (USA).

Lernen durch sprechen – diese Methode erlaube individuelles Lernen und Lernen durch Fehler. Allerdings sind derartige intelligente Tutor-Systeme und Weiterbildungs-bots noch in den Kinderschuhen. Im Grunde stünden schon die wichtigsten Komponenten bereit: eine gute Spracherkennung und Wissensdatenbanken wie Wikipedia. „Was noch fehlt, sind viele aufgenommene Lerndialoge, aus denen das System selbst lernt. Sobald Google, die MOOC-Firma Coursera oder sonst jemand damit anfängt, Schüler-Lehrer-Dialoge in riesigem Stil zu speichern, könnte der digitale Lehrer Realität werden“, ist Breithaupt überzeugt.

Derweil üben Unternehmen andere neuartige Lernformate, bei denen Mitarbeiter ein digitales Mindset direkt erleben sollen.

Beispiel 1: Axel Springer – Kultur vor Strategie

Bei Axel Springer werden heute mehr als 70 Prozent der Erlöse über digitale Inhalte erzielt. „Da brauchen wir eine neue Art miteinander zu arbeiten und die Mitarbeiter müssen das toll finden. Die neue Kultur ist wichtiger als die Strategie“, berichtet Sirka Laudon, Leiterin Personalentwicklung des Medienunternehmens.

Um Bereichssilos aufzubrechen, gibt es Best-Practice-Clubs, in denen sich Experten aus verschiedenen Unternehmenszweigen vernetzen, oder Talkrunden mit Experten aus anderen Branchen. In der Ideenschmiede diskutieren Führungskräfte und Mitarbeiter über neue Karrierewege.

Auf der kollaborativen Plattform „Office 365“ kommunizieren alle offen in Newsfeeds und Mitarbeiter können gleichzeitig an Dokumenten arbeiten. „Das ist auch mal bewusst

hemdsärmelig wie bei der Leadership Garage: Da kommen bis zu 70 Leute an ungewöhnlichen oder sogar schäbigen Orten zusammen und sprechen über schräge Thema aus einem ungewöhnlichen Blickwinkel“, so Laudon.

Die Berliner Lofts böten sämtliche Möglichkeiten, Erlebnislernen und Emotionen mit den Lerninhalten zu koppeln. Dabei gelte immer „Pull statt Push“: Das Unternehmen macht Weiterbildungsangebote, doch jeder trägt selbst die Verantwortung sich das herauszuziehen, was er für seine Arbeit braucht.



Beispiel 2: SAP-Softwareentwickler lernen Agilität

Matthias Grund, Gründer von der andrena objects AG, hat ein spezielles Ausbildungsprogramm für Softwareentwickler von SAP konzipiert, das schon 6.000 SAP-Mitarbeiter absolviert haben und bis zu 17.000 erreichen soll: Die IT-Experten erlernen, worum es bei der agilen Softwareentwicklung geht. Denn zu einer größeren Agilität von Unternehmen gehört die Dezentralisierung von Entscheidungen, um schnell zu sein.

„Man benötigt ein viel stärkeres Maß an Teamzusammenhalt, doch Softwareentwicklung ist ein sehr individueller Prozess. Wir entindividualisieren ihn und stellen das Entwicklungsteam in den Vordergrund. Das ist ein kultureller Change, den wir mit konkretem Tun unterfüttern“, so Grund über die neuartige Weiterbildungsmaßnahme.

Beispiel 3: Bosch – Wie der Elefant das Tanzen lernt

Auch die Robert Bosch GmbH Automotive Electronics mit ihren 30.000 Mitarbeitern weltweit hat eine dynamische Kulturveränderung über alle Hierarchieebenen angestoßen – und zwar mithilfe eines innovativen Leadership-Lernexperiments. Schon mehr als 600 Führungskräfte sind aktuell dabei, sich in neuer Führung auszuprobieren. Selbstverantwortung, Agilität und weniger Hierarchie sind auch hier die Stichworte.

„Jede Führungskraft soll das Motto ‚We push the limits‘ verstehen, jeden Tag ein Stückchen mehr. Wir wollen den Führungskräften eine Leitplanke geben, wo sie Spielraum haben und selbst entscheiden können. Der Elefant soll tanzen. Rumba, Tango, Salsa? Egal! Hauptasche immer ein bisschen besser“, so Bereichsvorstand Jens-Knut Fabrowsky. Im neuen Leadership Campus haben Führungskräfte die Möglichkeit, die Veränderung der Welt tiefer zu durchdenken als im Arbeitsalltag. Neben klassischen Präsenztagen im Seminar bekommen die Teilnehmer alle zwei Wochen Hausaufgaben fürs Selbststudium über verschiedene Lernkanäle. Außerdem wird mediti-

ert. „Die Führungskräfte ließen sich sehr schnell darauf ein, auch wenn es am Anfang etwas komisch ist, wenn Meditationskissen da liegen“, erzählt Petra Martin, Abteilungsleiterin Personal und Organisationsentwicklung bei Bosch.

Doch wie entsteht daraus eine Welle der Veränderung von Führung im Unternehmen? Wichtig sind offensichtlich die Leuchttürme: Führungskräfte, die sich aus der Deckung wagen und Neues ausprobieren, wie ein Gruppenleiter aus der Fertigung, der ein Memory-Spiel mit Fehlerbildern entwickelt hat. Das spielen die Mitarbeiter nun so lange, bis kein Fehler mehr in der Produktion passiert.

„Menschen möchten auch beim Lernen Spaß haben. Und Konkurrenz belebt das Geschäft“, so Martin. Für den Learning Campus muss man sich inzwischen bewerben und es gibt Wartelisten.



Beispiel 4: Bundesagentur für Arbeit

Kurz bevor Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles bei der Präsentation ihres Weißbuchs Arbeiten 4.0 ein „Recht auf Weiterbildung“ forderte, erläutert Dr. Beatrix Behrens, Bereichsleiterin Personalpolitik der Bundesagentur für Arbeit (BA), auf der Zukunft Personal, wie die Kompetenzentwicklung der rund 100.000 Mitarbeiter in der Behörde abläuft.

bringen soll. „Die Halbwertszeit des Wissens sinkt. Wir haben eine breite Palette von Seminarangeboten und gehen in Richtung individuelle Lernbegleitung“, so Behrens.

Auch intergenerationales Lernen sei bei einer Altersstruktur von durchschnittlich 46 Jahren wichtig.

Ganzheitlich und dezentral sind wichtige Stichworte in der Personalpolitik 3D, die Digitalisierung, Demografie und Diversity unter einen Hut

Fazit:

Neue, bisweilen disruptive Projekte ins Leben rufen und gestalten, darum geht es in der digitalen, agilen Welt. Das geht nicht nach Schema F, sondern nur mit hoher Lösungskompetenz und Offenheit für Neues. Und auch die will gelernt sein – mit offenen, freiwilligen Angeboten, im Austausch mit Gleichgesinnten und über Unternehmensgrenzen hinweg.

„Die Arbeitswelt steht vor der Frage: Bleibt der Mensch Koch oder wird er zum Kellner der Digitalisierung und der cyberphysischen Systeme?“, pointiert Prof. Dr. Manfred Becker von eo ipso eine Kernfrage der Messe Zukunft Personal mit ihrem Motto „The Employee Experience“. „Die Summe der Erlebnisse, die Beschäftigte an ihrem Arbeitsplatz machen, werden wichtiger“, betont Ralf Hocke, Geschäftsführer des Zukunft-Personal-Veranstalters spring Messe Management.

Dieser Meinung schlossen sich in Köln viele Experten an. So hebt unter anderem Dr. Pero Mičić, Zukunftsmanager und CEO der FutureManagementGroup AG hervor, dass der Mensch im ganzen Digitalisierungschaos die Oberhand behalten sollte: Es gehe darum, die Maschinen an den Menschen anzupassen und nicht umgekehrt. „Wir müssen uns auf die Suche nach Jobs machen, die Menschen in den nächsten Jahren und Jahrzehnten noch vorbehalten sind – und diese mit einer Antwort auf die Frage nach Produktivität und Gesundheit verbinden“, so Mičić. Wenn der Leistungsdruck und -sog steige, brauche

es technische Lösungen, die auch die Gesundheit der Menschen nicht außer Acht ließen.

Dr. Natalie Lotzmann, Themenbotschafterin „Gesundheit“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), empfiehlt Unternehmen in diesem Zusammenhang, Gesundheit nicht nur aufs Individuum zu beziehen, sondern auf die Organisationsstrukturen. „Wir müssen uns fragen: Welche Auswirkung hat Gesundheit und Wohlbefinden des Mitarbeiters, auf die Leistungsfähigkeit, Produktivität, Engagement und Kreativität“, fordert die Leiterin Globales Gesundheitsmanagement der SAP SE.

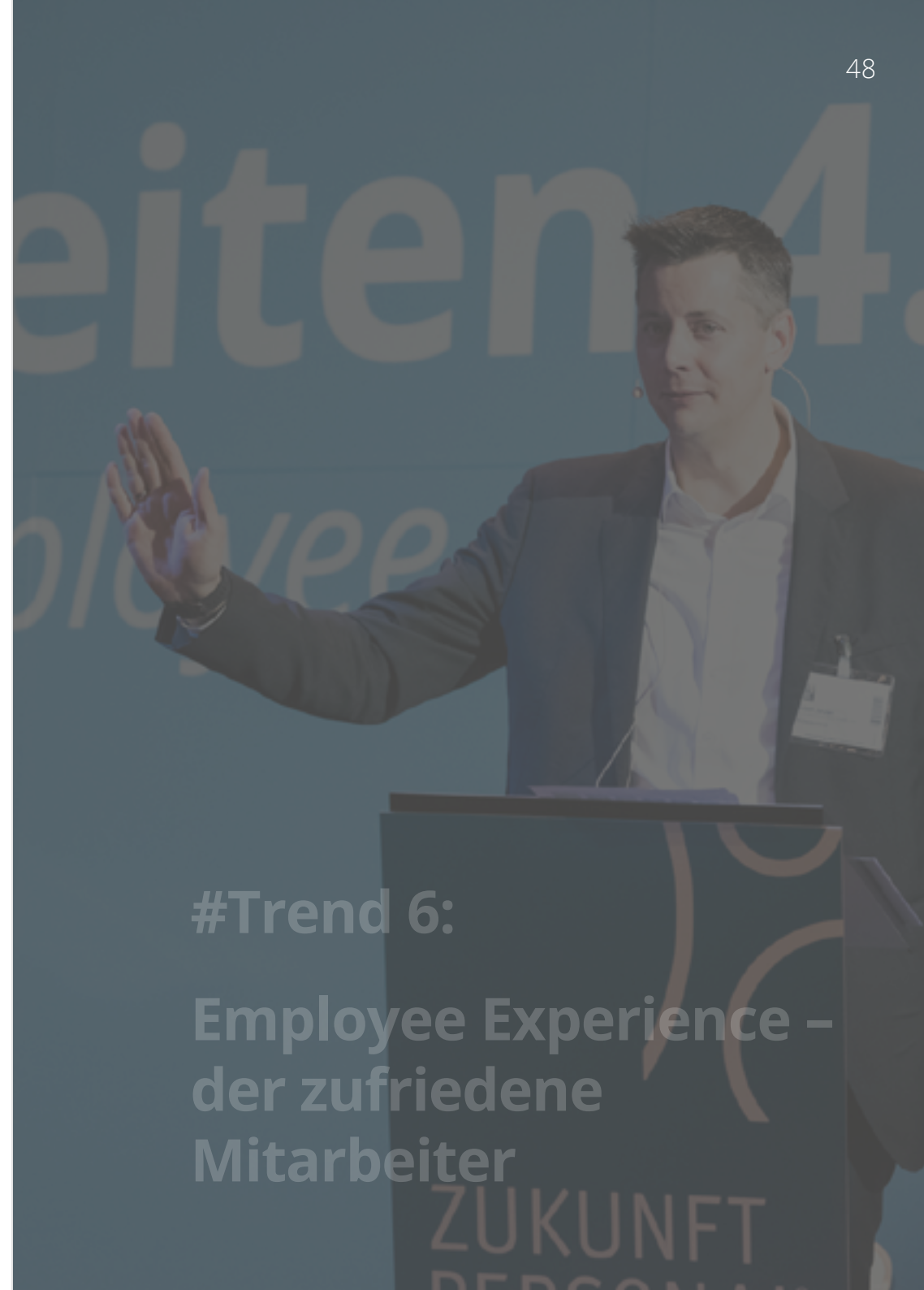
#Trend 6:

Employee Experience – der zufriedene Mitarbeiter

Mithilfe von passenden Kennzahlen und Algorithmen ließe sich dies messen und der Wertschöpfungsbeitrag für Unternehmen sichtbar machen. Die INQA unterstütze dabei mit entsprechenden Tools und helfe, die richtigen Fragen zu stellen. „Nur Menschen die Wertschätzung erfahren und sich wohlfühlen, können ihr Potenzial voll entfalten. Freude und Spaß sind die essenziellen Faktoren für Gesundheit.“

Der Spaßfaktor wird folglich bei vielen Ansätzen von „New Work“ großgeschrieben. Selbstverständlich bemühen sich Arbeitgeber nicht aus reiner Selbstlosigkeit um die Mitarbeiter, sondern weil davon beide Seiten profitieren. Markus Väth, Diplom-Psychologe und Autor des Buches „Arbeit – Die schönste

Nebensache der Welt. Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert“, ordnet diese Sichtweise in einer Podiumsdiskussion für die Besucher der Zukunft Personal ein: Der ersten Generation der New Worker ab Ende der 80er sei es um den philosophischen Impuls und um Kapitalismuskritik gegangen. „Frithjof Bergmann, der Begründer der New-Work-Bewegung, war daran interessiert, wie Arbeit die menschliche Freiheit unterstützen kann.“ Die zweite Generation New Worker widme sich heute sehr stark der Organisationsentwicklung im Zuge von Digitalisierung, Dezentralisierung und Demokratisierung. „Heute gibt es höchstens Kritik im System, früher eher am System.“



#Trend 6:

Employee Experience – der zufriedene Mitarbeiter

ZUKUNFT
PERSONAL

Beispiel 1: IBM – Employee Experience wird wichtiger

IBM zählt zu den Vorreitern der digitalen Transformation mit mehr als 25 Jahren Erfahrung in Sachen New Work oder mobiles Arbeiten. Doch wie gewinnt IBM Talente für innovative Projekte und wie hält IBM Top-Talents im Unternehmen? Norbert Janzen, seit einem Jahr Geschäftsführer und Arbeitsdirektor von IBM Deutschland, berichtet, wie es dem traditionsreichen Unternehmen gelingt, trotz der 105-jahrelangen Geschichte noch „fancy“ für Top-Leute zu sein: etwa mit dem neuen Watson-Center in München, einer „wunderbaren Spielwiese“ für das Personalmanagement. „Daten sind das Öl der Zukunft und soziale Netzwerke die neuen Produktionsstraßen“, so Janzen.

Er gewährt nicht nur einen Einblick in die faszinierende Welt von „Cognitive Computing“ und Künstlicher Intelligenz, sondern umreißt auch, was die Mitarbeiter davon haben: „Im Watson-Center können die Mitarbeiter so viel Urlaub nehmen, wie sie möchten. Viele kommen dabei aber

auch wie bisher auf 30 Tage.“ Auf einer mobilen Plattform können sie Apps testen, weiterentwickeln, sich mit Kollegen über alle Hierarchien hinweg vernetzen und ihr Wissen teilen. Likes oder ein öffentlicher Dank, die sogenannte „Recognition“, sind dabei die neuen Währungen, die auf die eigene Reputation einzahlen. Mitarbeiter werden ermuntert, ihre Ideen einzubringen oder selbst in Form von Crowdfunding Start-ups zu fördern.

„Sind unsere Mitarbeiter wirklich glücklich? Früher hat uns das nicht so interessiert. Heute ist in allem, was wir machen, die Employee Experience wichtig“, erklärt der Geschäftsführer. Dies begründet er auch mit der Digitalisierung: „Automatisierung ist Ersetzbarkeit von Arbeitskraft. Digitalisierung unterstützt hingegen die Nutzbarkeit des Wissens von Menschen für seine Tätigkeit, um noch mehr Wert für das Unternehmen zu stiften.“

Beispiel 2: Pascoe – Leuchtturm für die Gesundheitsbranche

Gute und gesunde Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter zu schaffen – das ist gerade in der Gesundheitsbranche eine Herausforderung. Hohe Verantwortung, Überstunden und Stress sind an der Tagesordnung. Bei Pascoe, einem Anbieter von Naturmedizin, läuft das anders: „Betriebliches Gesundheitsmanagement ist keine Einbahnstraße. Eine gute Idee reicht nicht aus, um einen ganzen Mitarbeiterstamm zufrieden zu halten. Die Mitarbeiter müssen das BGM auch mitgestalten“, sagt Dr. Christina Ulm, Bereichsleiterin Forschung und Entwicklung bei Pascoe.

Angebote wie Rückentraining, Yoga, Massagen, Zumba oder Kung-Fu – ständig frage das Unternehmen bei den Beschäftigten nach, was gerade en vogue ist.

Das Büro ist individuell nach Feng-Shui-Kriterien gestaltet, hinzu kommen eine rückengerechte Ausstattung, Wohlfühlzonen im Garten, die Zusammenarbeit mit

einem Baubiologen, täglich frisches Bio-Obst und die Möglichkeit zu regelmäßigen hochdosierten Vitamin B/C-Infusionen. In einer Art Gesundheitstagebuch, das digital im Intranet oder per App auf dem eigenen Smartphone verfügbar ist, kann jeder Mitarbeiter festhalten, an welchen Maßnahmen er sich beteiligt.

Die Nutzung der vielfältigen Angebote sei von 12 Prozent in 2013 auf mehr als 50 Prozent im Jahr 2015 angestiegen. Gleichzeitig verzeichnet das Unternehmen einen sichtbaren Rückgang bei den Krankheitstagen: „Aufgrund unseres Engagements beim Gesundheitsmanagement liegt unser Krankenstand rund 50 Prozent unter dem Branchendurchschnitt.“

Beispiel 3: comspace – mit New Work gerne arbeiten

comspace, eine Internetagentur mit rund 70 Mitarbeitern, hat auf Initiative des Geschäftsführers Andreas Kämmer den Abbau von Hierarchien vorangetrieben.

„Wenn dabei herauskommt, dass wir ein mitarbeitergeführtes Unternehmen werden, dann ist das halt so. Das erfordert aber viel Mut, Emotionen hochkommen zu lassen, auch wenn es mal schlecht läuft“, so Hanna Drabon, die für das Business Development verantwortlich ist.

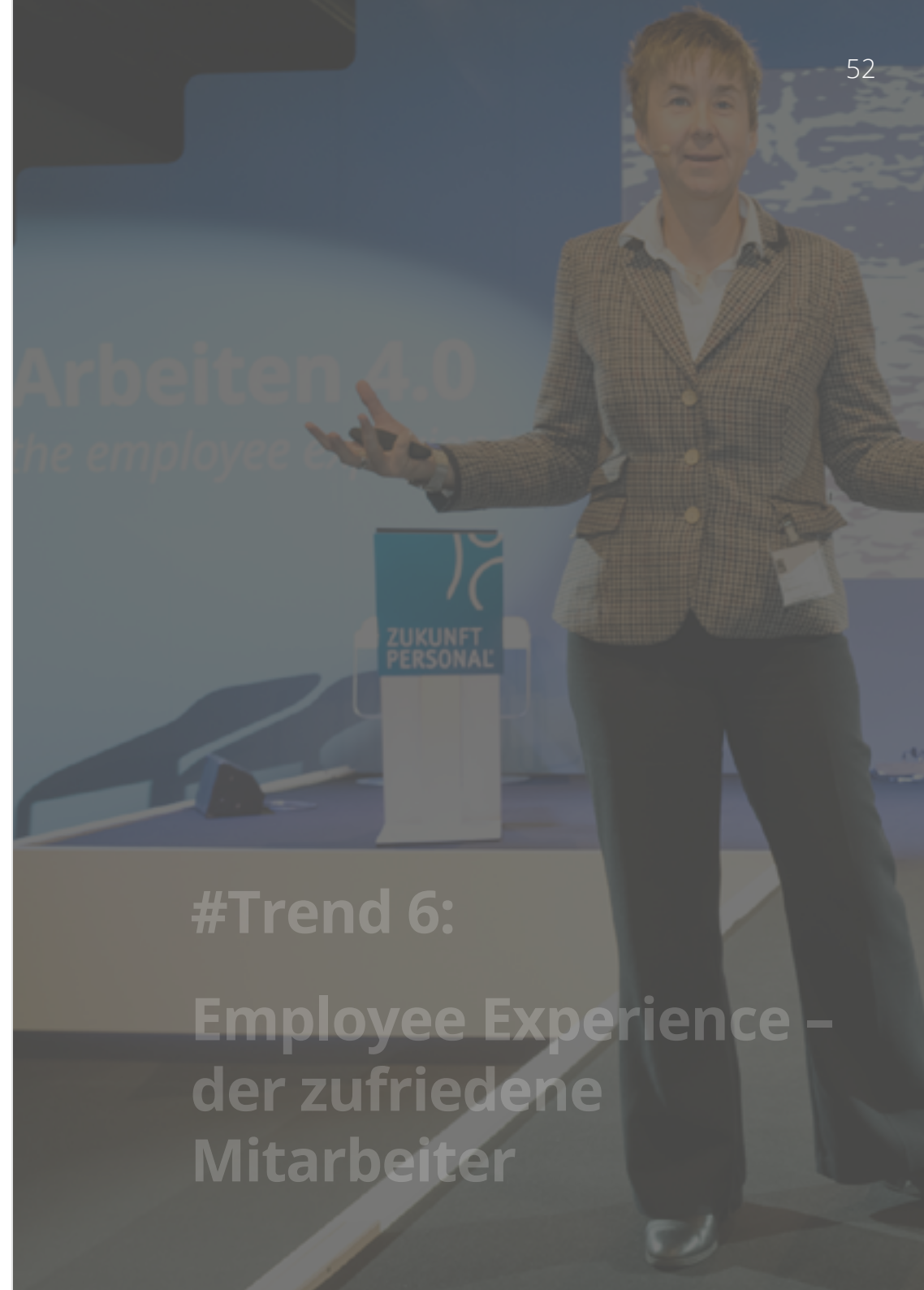
comspace hat unter anderem einen Feelgood Manager eingeführt, der die Beschäftigten aktiv dabei unterstützt, mit positiven und negativen Gefühlen umzugehen – auch im Konfliktfall. Einbringen müsse sich dennoch jeder selbst.

„Wir entwickeln uns dahin, dass jeder sein eigener Feel Good Manager sein soll.“ Vielen Mitarbei-

tern gehe es nicht nur darum, die Wertschätzung vom Chef zu bekommen. Ebenso wichtig seien positive Rückmeldungen der Kollegen. „Wir möchten uns das Schulterklopfen teilen.“

Neben der Führungskarriere sei auch die Fachkarriere eine wirkliche Alternative und Mitarbeiter könnten aktiv ihre Entwicklung mitgestalten. „Viele Mitarbeiter möchten einfach ihre eigenen Ideen einbringen.“

Bisweilen hört die Organisationsentwicklerin auch im Freundeskreis: „Das mit dem Feelgood Management macht dein Chef doch nur, dass du gern da arbeitest“. Doch Drabon konterte: „Wo ist das Problem? Ich arbeite gerne gerne.“



#Trend 6:

Employee Experience – der zufriedene Mitarbeiter

Arbeiten 4.0

the employee



Fazit:

In der Praxis zeigt sich häufig: Solange die Mitarbeiter von mehr Spaß, Selbstbestimmung oder gesünderen Arbeitsbedingungen profitieren, haben sie gegen eine solche Win-Win-Situation nichts einzuwenden. Arbeitgeber können vermutlich nur auf diese Weise hochqualifizierte Fachkräfte gewinnen und in ihren Organisationen halten.



Ausblick:

Arbeiten 4.0 und wie geht es weiter?

„Wir lassen uns als Personaler oft noch zu sehr zurückdrängen. Wir müssen das Feld zurückerobern“, appelliert Norbert Janzen, Geschäftsführer und Arbeitsdirektor von IBM Deutschland, an HR-Manager, die einen Großteil der Besucher auf der Zukunft Personal ausmachen. „Es gibt so viele coole Themen.“

Wenn jeder sich nur ein paar herausgreift, dann können wir durch die Digitalisierung das Human Resource Management verändern und ihm wieder zu neuer Bedeutung verhelfen. Wir sollten uns nicht wegrationalisieren lassen, sondern die Verantwortung einfordern.“

„Arbeiten 4.0 ist ein offener Prozess, der uns auch in Zukunft noch beschäftigen wird“, erklärt Messemacher Ralf Hocke im Nachgang. Das kürzlich veröffentlichte Weißbuch von Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles zeige ebenso wie die Diskussionen auf der Zukunft Personal, dass dies ein fließender Prozess sei, der ein neues Denken erfordere. „Wir haben gerade erst begonnen, uns dieses neue Mindset auch für das Personalmanage-

ment zu erschließen. Die Zahl der möglichen Ansätze und Lösungen in Unternehmen nimmt jedoch ständig zu.“

Im kommenden Jahr gibt die Zukunft Personal als Trendbarometer für die Arbeitswelt wieder einen Einblick in neue Entwicklungen: Europas größte Messe für Personalmanagement gastiert vom 19. bis 21. September 2017 erneut in der Koelnmesse.

Über die Messe Zukunft Personal

Die Zukunft Personal in Köln ist Europas größte Messe für Personalmanagement. Das Themenspektrum reicht von Recruiting und Personaldienstleistungen über betriebliche Weiterbildung, Leadership und Arbeitsrecht bis hin zu Personal-Software und der Zukunft der Arbeitswelt. Die Leitmesse für das Human Resource Management bietet ein einzigartiges Begleitprogramm auf Kongressniveau – mit Vorträgen, Diskussionen und verschiedenen interaktiven Formaten. Drei Tage lang stehen innovative Lösungen und

Networking in der Personal-Community im Mittelpunkt: Geschäftsführer, Personalverantwortliche, Mitarbeiter von Personalabteilungen und Organisationsentwickler verschaffen sich auf der Zukunft Personal einen Überblick über den Markt an Produkten und Dienstleistungen und tauschen sich mit Gleichgesinnten über die Trends in der Personalarbeit aus.

Nächster Termin:
19. bis 21. September 2017

Über spring Messe Management GmbH

spring Messe Management veranstaltet Fachmessen für Personalmanagement, Professional Learning, Corporate Health, Job and Karriere und den Public Sector. Langjährige Messe-Erfahrung, thematische Expertise und nachhaltige Kundenorientierung machen die Veranstaltungen von spring zu etablierten Branchenplattformen. spring-Fach-

messen sind Seismographen für neue Produkte, Ideen und Managemententwicklungen. Das Tochterunternehmen der Deutschen Messe AG ist in fünf Ländern vertreten: Deutschland, Österreich, Russland, Türkei und Ungarn.

Impressum

ViSdP für den Trendreport
Zukunft Personal 2016:

spring Messe Management GmbH
Güterhallenstraße 18a
68159 Mannheim

Tel.: +49 621 700 19-0
Fax: +49 621 700 19-19

www.zukunft-personal.de
E-Mail: info@zukunft-personal.de

Ihr Kontakt bei Rückfragen:
Stefanie Hornung,
Pressesprecherin Zukunft Personal
Phone: +49 621 700 19-205
E-Mail: s.hornung@messe.org

Grafik:
Stefanie Meyer
(spring Messe Management GmbH)

