

Habt keine Angst vor tiefgreifenden Veränderungen

Die Unternehmen in Baden-Württemberg haben bereits mehrere industrielle Revolutionen erfolgreich bewältigt. Dampfkraft, Elektrizität, Chemie und zuletzt die Informationstechnologien führten dabei jedes Mal zu Wachstum, neuen Branchen und zahlreichen Chancen für innovative Unternehmen.

Wir können uns daher auch heute ohne Angst den Herausforderungen der Industrie 4.0 und der Zukunft der Arbeit stellen.

Chancen über Chancen

Derzeit entstehen wieder gewaltige Chancen, die es zu nutzen gilt. Veränderte Werte in Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft erzeugen Bedarfe für neue Leistungsangebote. Die Digitalisierung, KI, Robotik und intelligente Sensorik schaffen hervorragende Möglichkeiten für neue Geschäftsmodelle. Aus Umbrüchen auf den Absatz- und Arbeitsmärkten entstehen Nischen für kleine und mittlere Unternehmen.



Ihr kompetenter Ansprechpartner:
Axel.Korge@IAO.fraunhofer.de

Um die Chancen zu ergreifen, müssen die Unternehmen und ihre Beschäftigten sich aktiv weiterentwickeln. Für die Unternehmen stellt sich die Frage, wie sie konkret in den Transformationsprozess einsteigen können. In kleinen mittelständischen Unternehmen ist es oft üblich, Veränderungsprozesse bei einer Betriebsversammlung einzuleiten. Eine Ansprache wird aber höchstens die Ohren, nicht aber die Herzen der Menschen erreichen.

Besser ist es, den Einstieg in den Transformationsprozess als interaktive Zukunftskonferenz zu gestalten, an der möglichst alle Beschäftigten teilnehmen.

Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0

<https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/arbeit/arbeitsmarktpolitik/zukunftsprojekt-arbeitswelt-40/>



Ministerium für Wirtschaft,
Arbeit und Wohnungsbau



Universität Hohenheim
Soziologie



Institut Arbeitswirtschaft und
Organisation

10. Leitsatz für die Gestaltung der Arbeit der Zukunft Habt keine Angst vor tiefgreifenden Veränderungen

Eine Zukunftskonferenz mit allen Beschäftigten

Zweck der Zukunftskonferenz ist es, bei den Mitarbeitern Verständnis für den Handlungsbedarf zu wecken, Perspektiven aufzuzeigen, Ängste auf und ernst zu nehmen und so eine echte Aufbruchsstimmung zu erzeugen.

Eine Zukunftskonferenz beginnt mit einem Impulsvortrag, der den Handlungsbedarf erklärt und die Chancen aufzeigt.

Anschließend besuchen die Beschäftigten Dialog- und Lernstationen. Diese zeigen beispielsweise den IST-Zustand des Unternehmens mit Stärken und Schwächen, absehbare Entwicklungen in Märkten und Gesellschaft sowie Beispiele innovativer Technologien auf. In ergebnisoffenen Gesprächen auf Augenhöhe denken Beschäftigte und Management über mögliche Auswirkungen für die Leistungsangebote des Unternehmens nach. Andere Stationen verdeutlichen den Nutzen einer agilen Organisation und zeigen Beispiele erfolgreicher Vorreiterunternehmen. Hier entwickeln sich Diskussionen, welche Flexibilität das Unternehmen benötigt und unter welchen Bedingungen die Menschen gerne wirken wollen.

Danach bilden sich interdisziplinäre Ideenrunden. Sie vertiefen relevante Themen und nehmen erste Ideen und Vorschläge zur Weiterentwicklung des Unternehmens auf. Abschließend wird das weitere Vorgehen abgestimmt.

Agile Lern- und Entwicklungskreise

Aus den Ideenrunden entstehen agile Lern- und Entwicklungskreise. Alle Beschäftigten sind zur Mitwirkung eingeladen. Längerfristige Aufgabe ist es, das Unternehmen, die Produkte und die Prozesse neu zu erfinden. Zunächst geht es aber vor allem darum, die Beschäftigten an neue Aufgaben und an mehr Eigenverantwortung heranzuführen und gleichzeitig die Führungskräfte erleben zu lassen, dass das funktioniert. So entsteht beiderseitiges Vertrauen.

Vom Kleinen zum Großen

In den ersten Wochen lösen die Kreise kleine, konkrete Probleme. Die grundsätzliche Vorgehensweise ist immer wieder dieselbe: Planen, umsetzen, testen und Reflexion. Da ständig Neues entwickelt wird, lernen alle Beteiligten zu Lernen. Parallel zum agilen Vorgehen findet also ein agiles Lernen statt, das nicht auf Vorrat erfolgt, sondern dem jeweils aktuellen Bedarf folgt.

Die Menschen wachsen mit den Aufgaben und gehen bald größere Herausforderungen an. Mit der Zeit verändert sich die Einstellung bei Management und Beschäftigten und eine agile, am Menschen und an den Kunden orientierte Unternehmenskultur entwickelt sich.

10. Leitsatz für die Gestaltung der Arbeit der Zukunft Habt keine Angst vor tiefgreifenden Veränderungen

Konsens im Topmanagement

Eine Zukunftskonferenz braucht Vorbereitung. Sie kann nur gelingen, wenn im Topmanagement Einigkeit über den Handlungsbedarf und die Stoßrichtung der zukünftigen Unternehmensentwicklung besteht. Dazu entwickelt die Geschäftsleitung eine grobe Vision vom zukünftigen Unternehmen und stellt Konsens über grundsätzliche Fragen her, beispielsweise, ob man die Beschäftigten tatsächlich eigenverantwortlich einbinden und wirkungsvolle Schritte in Richtung Selbstorganisation zulassen will.

Vergesst das mittlere Management nicht

Das mittlere Management darf auf keinen Fall übergangen werden! Eine gute Gelegenheit, das mittlere Management abzuholen und einzubinden, ist die Organisation der Zukunftskonferenz und die Entwicklung der Dialog und Lernstationen.

Agil von Anfang an

Mit dieser Vorgehensweise wird kein detaillierter Plan des Topmanagements zur Entwicklung des Unternehmens umgesetzt. Konkrete Vorgaben sind nicht das Wesen eines agilen Unternehmens. Das Topmanagement macht durchaus verbindliche Ansagen, allerdings lediglich in Form einer groben Vision und grundsätzlicher Prinzipien und Werte. Diese gilt es sorgfältig zu wählen, damit sie einerseits die Agilität nicht unnötig einschränken, aber andererseits in die gewünschte Richtung wirken. Dann kann sich das Topmanagement im Veränderungsprozess mehr und mehr zurücknehmen.

Es entwickelt sich ein lernendes, agiles Unternehmen, dessen Beschäftigte permanent neue Möglichkeiten aufspüren und die in der Lage sind, Chancen schnell in Produkte und Dienstleistungen zu überführen.

Dr.-Ing. Axel Korge
Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO)
Stuttgart, April 2019

Einblicke, wie der Transformationsprozess in der Praxis funktioniert, bieten sich übrigens bei der kostenlosen Abschlusskonferenz »Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0« am 7. Oktober im Haus der Wirtschaft in Stuttgart. Wir laden Sie herzlich dazu ein, zu diesem sowie zu den weiteren Themen der Leitsätze rund um die Arbeitswelt 4.0 (Agile Unternehmen, digitale Transformation, Mensch-Maschine-Verhältnis...) tiefer einzusteigen und in den Dialog zu kommen. Wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen!