

Expedition:

Werte |

Arbeit |

Führung | 4.0

**Mehrdimensionale Expertisen
und Perspektiven von
Insidern aus Unternehmen,
Wissenschaft und Gesellschaft**

**Markus Dohm
André Große-Jäger
Dr. Klaus Rüffler**



Expedition:

Werte |

Arbeit |

Führung | 4.0

**Mehrdimensionale Expertisen
und Perspektiven von
Insidern aus Unternehmen,
Wissenschaft und Gesellschaft**

Markus Dohm

André Große-Jäger

Dr. Klaus Rüffler

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Markus Dohm, André Große-Jäger, Dr. Klaus Rüffler	
Werte	
Nachhaltiges Wirtschaften: Was wir für die Sustainable Business Transformation tun können – und müssen	19
Stephan Grabmeier	
Basic Work – Mittendrin und außen vor	31
André Große-Jäger, Dr. Oliver Lauenstein, Dr. Jana May-Schmidt und Matthias Merfert	
Erfolgsfaktoren bei der Unternehmenstransformation – Ein Erfahrungsbericht	37
Peter Klingenburg	
Basic Work	45
Martina Schönborn-Waldorf	
Agile Arbeitswelt in den Behörden?! Praxisbericht und Anregungen aus einer eigenen Domäne	51
Detlef Schumann	
Digitale Transformation – die Chance für eine umfassende „Employee Experience“ der Menschen in den Unternehmen	57
Jörg Staff	
„In der Zukunft kannst Du alles sein“ – Erfahrungen eines demokratischen Unternehmens	67
Markus Stelzmann und Barbara Reiningger	
Feedback: Schlüsselfaktor auf dem Weg zur agilen Organisation	77
Dr. Christoph von Ungern-Sternberg	

Arbeit

**Kompetenzorientierte IT-Ausbildung in einem
Industrieunternehmen - Inspire and empower people** | 85
Heiner Eibel

**Kompetenzmanagement mit intelligenten
Assistenzsystemen: ein Schlüssel für die Zukunft** | 93
Dr. Norbert Koppenhagen

**KI-basierte Kompetenzassistenzsysteme
für die digitale Arbeitswelt** | 99
Prof. Dr. Alexander Mädche

**Blockchain in der Ausbildung: Ein lebenslanger,
sicherer und nachvollziehbarer Lernausweis** | 107
Prof. Wolfgang Prinz, Sabine Kolvenbach und Rudolf Ruland

Employability – jetzt! | 111
Prof. Dr. Jutta Rump und Silke Eilers

**Industrie 4.0 – Chancen und Herausforderungen
für die Aus- und Weiterbildung** | 119
Dr. Hans Jörg Stotz

Führung

**Führung in mittelständischen Unternehmen –
ein Erfahrungsbericht** | 129
Rolf Bonsack

**Die New Work Blender –
Glückseligkeit mit der Gießkanne für alle** | 135
Andrea Grudda

BGM im Kontext der Digitalisierung	141
Marco Henn	
Gesunde Führung – Gesunde Organisation	149
Ulrike Lüneburg	
New Followership	153
Dr. Colin Roth und Moritz Reichert	
„Raus aus der Komfortzone!“ Kritische Auseinandersetzung mit einem Führungsmodell der alten Zeit.	161
Michael Schmidt	
7 Start-Up Hacks für moderne Führung	169
Timon Vielhaber	
Autoren	175
Anlagen 1 – 4	183

Impressum

Herausgeber: Markus Dohm, André Große-Jäger, Dr. Klaus Rüdfler
Konzeption: Dr. Peter Jeutter, Ralf Karabas
Titel: Expedition: Werte, Arbeit, Führung 4.0
Gesamtproduktion: TÜV Media GmbH, Köln
Druck: Medienhaus Plump GmbH, Rheinbreitbach
Gedruckt in Köln 2020

Vorwort

Mehrdimensionale Expertisen und Perspektiven von Insidern aus Unternehmen, Wissenschaft und Gesellschaft

Markus Dohm / André Große-Jäger / Dr. Klaus Rüffler

In Zeiten immer schneller voranschreitender technischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Veränderungen – als erste Stichworte seien die demographische Entwicklung, die Digitalisierung, der Wertewandel in Richtung gesellschaftlicher Verantwortung und die zunehmende Individualisierung genannt – sind nicht nur die Menschen in der Arbeitswelt, sondern auch Organisationen mit dieser Entwicklung konfrontiert. Um zukunftsfähig zu bleiben, bzw. es zu werden, müssen sie sich ihr nicht nur stellen, sondern diesen Wandel auch aktiv mitgestalten. Bisherige betriebliche Abläufe in ihren bestehenden Strukturen, traditionelle Produkte und Dienstleistungen und bewährte Geschäftsmodelle reichen nicht aus, um im weltweiten Wettbewerb der Ideen, Produkte und Dienstleistungen zu bestehen. Neue Ideen, neue Strategien, neue Wertschöpfungsketten müssen gefunden und umgesetzt werden. Und nicht selten ist eine vollständige Neuausrichtung die Folge der digitalen Transformation.

Experten gehen davon aus, dass die zunehmende Innovationsgeschwindigkeit in einer unsicheren und komplexen Umwelt bei den Unternehmen in all ihren Strukturen und Prozessen ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft, Flexibilität, Agilität, Innovationskraft und Vernetzung erfordert. Und was bedeutet das für die Menschen in der neuen Arbeitswelt? Was werden ihre neuen Aufgaben bei der Transformation ihrer Unternehmen in reaktionsschnelle Organisationen sein und wie können sie dazu befähigt werden? Wie können entsprechende Weiterbildungs- und



Qualifizierungsmaßnahmen auch für Einfacharbeiter neue Chancen eröffnen, denen sonst droht, abgehängt zu werden? Wie kann sichergestellt werden, dass dieser Bereich der Arbeitsgesellschaft auch in Zukunft ein anerkannter Teil des betrieblichen und gesellschaftlichen Wertschöpfungsprozesses ist? Der Soziologe Andreas Reckwitz prognostiziert hier die Gefahr einer „digitalen“ Elite auf der einen und einer „neuen Unterklasse“ auf der anderen Seite.

Der Zwang, Altes und Neues sowie Digital und Nicht-Digital sinnvoll miteinander zu verbinden, erfordert eine erhebliche Risikobereitschaft auf allen Seiten und den Mut, Dinge auszuprobieren und Fehlschläge zu akzeptieren.

Mit diesen und weiteren Themen haben wir uns in den letzten fünf Jahren, beginnend mit der Innovationstagung „Bildung und Beschäftigung“ des TÜV Rheinland bis zuletzt während der Expedition 4.0 zum Thema Basic Work: „Mitten drin und außen vor – Einfacharbeit und digitaler Wandel“ auf zahlreichen größeren und kleineren Veranstaltungen, Workshops und „Research Round Tables“ näher beschäftigt.

Bei allen Veranstaltungen war es den Veranstaltern (TÜV Rheinland, SAP, AUDI, Kienbaum, Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) sowie DB Systel, jeweils in Kooperation mit der INQA – Initiative Neue Qualität der Arbeit) gelungen, ausgewählte Persönlichkeiten aus den Bereichen Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft zusammenzubringen, überwiegend Entscheider, Verantwortungsträger oder Experten aus Unternehmen und Organisationen.

Inhaltlich wurde schnell deutlich: Für die Bewältigung der derzeitigen und künftigen Herausforderung gibt es kein Rezeptbuch und keine To-do-Liste, die abgearbeitet werden könnte. Auf viele Fragen kann es – noch? – gar keine „richtigen“ Antworten geben, über vieles muss noch intensiv nachgedacht werden. Auch für gemachte Erfahrungen gilt: Die vorliegenden Erfahrungswerte dürfen nicht verallgemeinert werden.

Für die Teilnehmenden bot die Veranstaltungsreihe vielmehr die Gelegenheit, die neuen Möglichkeiten der Arbeitswelt zu diskutieren und somit das Thema Zukunft der Arbeit aktiv mitzugestalten, ihre Erfahrungen auszutauschen und gemeinsame Sichtweisen erarbeiten zu können. Neue Perspektiven wurden erkannt und kritisch diskutiert. Einige Ideen wurden zwischen einzelnen Teilnehmern später weiter vertieft – bis hin zu gemeinsamen größeren Projekten, wie den beiden vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten Forschungsprojekten Kern und QuartaVista oder der Einführung des neuen

Berufs des „Fachexperten Digitalisierung in der Produktion“ durch AUDI und TÜV.¹

Ein wichtiger Bestandteil des Formats „Expedition 4.0“ war das Ausprobieren und Experimentieren neuer Methoden und Vorgehensweisen in den einzelnen Veranstaltungen. Sie sollten gewährleisten, dass alle Teilnehmer eine aktive Rolle einnehmen konnten, und zwar mit dem Ziel, rasch zu konkreten Erkenntnissen und Ergebnissen zu kommen. Arena-Format, Teilbereiche aus Design Thinking, das Verknüpfen der beiden Methoden „Question Storm“ und „Storyboard“ oder „Working out loud“ (der Circle ist bis heute aktiv) konnten dies sicherstellen.

Diese Diskussionen führten zu einer Fülle von (Zwischen-) Ergebnissen, Anregungen, Kooperationsideen, aber auch zu Widersprüchen in der Beantwortung von Fragen, wie z. B.: Wie nähern sich Unternehmen dem digitalen Wandel, welche Voraussetzungen schaffen sie dafür, welche Ziele setzen sie sich und vor allem welche Erfahrungen haben sie bei den bisherigen Schritten ihres Transformationsprozesses gemacht, auch in Bezug auf die Akzeptanz durch die Beschäftigten bzw. ihre aktive Einbeziehung...

Neben den ganz unterschiedlichen Umsetzungserfahrungen in Unternehmen und Organisationen wurden zusätzliche oder weitergehende Auswirkungen von future work erörtert, etwa auf Politik und Gesellschaft.

Wir möchten mit dieser Publikation den bisherigen Diskussionsprozess aufnehmen und weiter fortführen, die aufgeworfenen Fragestellungen mehrdimensional vertiefen, den begonnenen Austausch der bisherigen Partner, Inputgeber und Teilnehmer intensivieren und sie mit neuen Erfahrungen und Ideen aus der betrieblichen Praxis und aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen verknüpfen. Von Interesse sind dabei auch die Erfahrungen mit den „Experimentierräumen“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. In diesen werden neue Arbeitsformen in Verwaltungen und Betrieben unterschiedlicher Branchen und Größen erprobt, Berufsbilder verändert und Arbeitsprozesse verbessert.

Im Folgenden sind einige Ergebnisse, Anregungen und Aufgabenstellungen der o. g. Veranstaltungen zusammengefasst und von 29 Autorinnen und Autoren kritisch kommentiert, weiterentwickelt oder durch neue Perspektiven erweitert worden, wobei ihre Ansichten nicht immer der Meinung der Heraus-

¹ Die beiden Forschungsprojekte sowie der neu entstandene Beruf werden auf den Seiten 184ff. dargestellt.

geber entsprechen. Wir bedanken uns ganz ausdrücklich für die Bereitschaft, an diesem Buch mitgewirkt und die Diskussion bereichert zu haben. Die Fülle der behandelten Aspekte reicht dabei von interessanten Praxiserfahrungen über Herausforderungen der Politik bis hin zu Themen einer künftigen Forschungsagenda. Und nicht zuletzt wird die Frage zu stellen sein, wie die Politik die künftigen Rahmenbedingungen für die Zukunft der Arbeit setzen sollte. Schließlich ist auch die Frage, wie die Sozialpartner in und außerhalb der Unternehmen mit diesen Herausforderungen umgehen, enorm spannend. Das bisherige Rollenverständnis und seine Legitimation bedürfen hierbei einer grundsätzlichen Überprüfung.

Prolog: Einführung in die Themenbereiche

1. Agile Organisationen

Die aus den vorbeschriebenen Aspekten erforderlichen Anpassungen in Strukturen vieler Unternehmen wird die zukünftige Arbeitswelt nachdrücklich verändern. Diese Veränderungsprozesse gehen z. T. über die angestammten Organisations- bzw. Unternehmensgrenzen hinweg, etwa in den Bereichen Forschung, Entwicklung und Produktion bis hin zu einer weitgehenden Flexibilisierung der Arbeit.

Innerhalb der klassisch hierarchischen Organisationen verändern sich z.B. die bisherigen Führungsfunktionen, Organisationsstrukturen lösen sich auf und bilden sich auf Basis von Teams in Netzwerkstrukturen neu. Entscheidungen werden vielfach dezentralisiert und damit die bisherige Ablauforganisationen vieler großer Unternehmen in Frage gestellt bzw. verändert. Es bilden sich neue adaptive und flexible vom Kunden kommende Strukturen, der Wissenstransfer in formellen und informellen Netzwerken wird erfolgskritischer und die Anforderung an handlungsleitende Wirkmechanismen (Purpose, OKR etc.) für die Unternehmenssteuerung nimmt zu. Ein Ende dieser Entwicklung ist nicht abzusehen.

Agile Strukturen und Prozesse und eine gewünschte Selbstorganisation und Verantwortungsübernahme des Einzelnen werden zu wesentlichen Gestaltungsprinzipien dieser neuen Arbeitsweisen. In jedem Fall heißt das für die Mitarbeiter: Mehr Eigenverantwortung und mehr Gestaltungsraum als bisher. Das bedeutet für die Menschen in diesen Organisationen, dass sie für diese Entwicklung befähigt werden müssen. Dies setzt voraus, dass sich eine Unternehmenskultur entwickelt, in der diese Gestaltungsprinzipien auch praktiziert werden können. Beschäftigte, die ihre Arbeit freier gestalten können, bringen sich stärker und kreativer in den Arbeitsprozess ein und in bereichsübergreifenden und interdisziplinären Teams werden häufig bessere Lösungen gefun-

den als in den alten Abteilungsstrukturen. Allgemein ist die Motivation höher, wenn die persönlichen Vorstellungen, Werte und Ziele mit denen des Unternehmens übereinstimmen. Dies muss bei der Auswahl der Mitarbeiter ebenso beachtet werden wie im Zusammenspiel von Mitarbeiterkompetenzen mit den Unternehmenszielen.

Die notwendigen Kompetenzen in einer Organisation mit deutlich weniger hierarchisch geprägten Strukturen bestimmen konkret die Rollen und Aufgaben der Mitarbeitenden, einschließlich Entscheidungskompetenz und entsprechender Führungsverantwortung. Sie brauchen die hierfür notwendigen Informationen, aber auch klare Regeln und definierte Rollen und Prozesse. Sie brauchen darüber hinaus Freiräume für eine Ermöglichungskultur und ein Arbeitsklima, in dem Fehler gemacht werden dürfen und diese als Lernchance verstanden werden. Mitarbeitenden sollte es auch erlaubt sein, sich durch Ausprobieren und Experimentieren, beispielsweise durch Mikro-Assignments, Quasi-Praktika oder Project-Rooms, die für sie am interessantesten Aufgaben und Projekte herauszusuchen. Das heißt, Aufgabe, Kompetenz und Entwicklungswünsche sollten auf diese Weise zueinander finden. Dies macht neugierig, regt die Kreativität an und wirkt sich positiv auf die Motivation der Arbeitenden aus, da persönliche Interessen und Kompetenzen verfolgt und gestärkt werden können. Dann machen „die richtigen Leute das Richtige“, was Entscheidungsfindungen und das Lösen von Problemen enorm erleichtert und aus Sicht der Unternehmen Kreativität, Dynamik und Innovation fördert.

2. Purpose

In einer Organisation wirkt der Purpose als treibende Kraft, der Menschen und Organisation zusammenhält. Alle Mitarbeitenden verstehen den Sinn des Unternehmens und ihrer Organisation – sie haben ein klares Bild, wie sie die daraus resultierenden Ziele mit ihren Kompetenzen, Begeisterung und ihrer Arbeitskraft unterstützen können und welche Auswirkungen ihre Entscheidungen haben. Wer etwas gerne macht, möchte es auch wirklich gut machen. Individuelle Leistung und Erfolg des Unternehmens erreichen einen höheren Level. Im Zusammenhang mit Agilität, Vernetzung und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen gibt es eine interessante Erfahrung in unterschiedlichen Branchen: Diejenigen Unternehmen, die ihr Denken und Handeln konsequent an einem Leitbild mit einer klaren Wertorientierung ausrichten, agieren in der Regel nachhaltiger und erfolgreicher am Markt als andere. Sie generieren einen höheren gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Mehrwert. Diese wertorientierte Ausrichtung, die Ökologie, Ökonomie und Humanität umfasst, wird als Purpose-Led bezeichnet. Als Leitprinzip erfordert Purpose eine ethische Bewertung aller Folgen des eigenen Handelns innerhalb und außerhalb des

Unternehmens, etwa in Bezug auf transparente Lieferketten oder emissionsarme Produktion und Logistik.

Solche purpose-orientierten Unternehmen, die versuchen, diese Dimension in Geschäfts- und Entscheidungsprozesse zu integrieren, zu messen und ganzheitlich ihre Performance zu managen, werden in vielen Branchen zu Enablern und Treibern des digitalen Umbruchs. Purpose gibt eine prägende Identität und den Beschäftigten nicht nur Orientierung, sondern auch Sinn in ihrer Arbeit. Man kann sich Purpose wie ein Kraftfeld vorstellen, das alle Aktivitäten innerhalb und außerhalb der Organisation ausrichtet. Damit werden Unternehmen in dynamischen Umbrüchen stabilisiert und Innovationen ermöglicht. Ein solches Unternehmensleitbild strahlt dabei nicht nur nach innen, sondern wirkt auch über die Unternehmensgrenzen hinweg, zum Beispiel auf die Bewerber auf dem stark umkämpften Fachkräftemarkt, auf zunehmend anspruchsvollere und wertbewusstere Kunden/-innen und nicht zuletzt auf die Gesellschaft, die immer stärker Transparenz und verantwortungsvolles Handeln fordert, also die Einbeziehung ökologischer und sozialer Nachhaltigkeitsziele. Eine solche Orientierung am Purpose, der nicht von oben verordnet, sondern von den Mitarbeitern „gelebt“ werden soll, bedeutet aber auch, dass sich bestehende Prozesse und Organisationformen ändern müssen und durch agilere, selbstbestimmte und nachhaltigere Arbeitsweisen abgelöst werden.

3. Neue Mitarbeiter für New Work?

Schon bevor New Work diskutiert und die Möglichkeiten der Digitalisierung etwa im Hinblick auf flexiblere Arbeitszeiten und -orte genutzt wurden, war für viele Personalabteilungen der Wunsch der Beschäftigten nach sinnstiftender Arbeit, nach besserer work-life-balance und mehr Selbstbestimmung am Arbeitsplatz zu einem Thema geworden. Diese Entwicklung wird nicht nur angesichts des zunehmenden Mangels qualifizierter Arbeitskräfte weitergehen. Die fortschreitende Digitalisierung bedeutet für die Unternehmen und ihre derzeitigen Belegschaften: Wie können sie ihre Mitarbeiter für den digitalen Wandel motivieren und befähigen? Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung in Bezug auf die bisherigen Arbeitsplätze und Berufsbilder? Wie können für den einzelnen Beschäftigten Unsicherheiten reduziert und Veränderungen positiv erlebbar gemacht werden? Welche Kompetenzanforderungen werden in Zukunft an sie gestellt? Welche Qualifizierungen sind notwendig – und wer ist überhaupt qualifizierbar, wenn es um ganz neue Kompetenzen, etwa in neuen Geschäftsfeldern geht? Wie können neue Mitarbeiter gewonnen werden und zwar solche, die sich mit den Unternehmenswerten identifizieren? Wie steht es um das Talent-Management? Wie kann ein Unterneh-

men nachweisen, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein? Wie soll die Zukunft der Arbeit gestaltet werden, wenn Unternehmen Prozesse und Arbeitsstrukturen immer schneller anpassen müssen? Mitarbeiter, die in Zukunft viel stärker als bisher im Vordergrund (people-centric) stehen werden, und zwar nicht nur aufgrund der absehbaren demographischen Entwicklung, sondern auch wegen der zunehmenden Erwartungs- und Anspruchshaltung an eine sinnstiftende Tätigkeit. Gleichwohl: In Zeiten stetiger Veränderungen ändern sich die Kompetenzbedarfe in den Unternehmen und damit auch die Kompetenzanforderungen an Mitarbeiter und Organisationen. Dies setzt jedoch voraus, dass die Unternehmen über aussagefähige und stets aktuelle Kompetenzprofile ihrer Mitarbeiter verfügen – und dass sie um die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter wissen, auch bezüglich ihrer individuellen Persönlichkeitsentwicklung.

Zu einem guten Kompetenzmanagement gehört das rechtzeitige Erkennen von Kompetenzbedürfnissen, sowie das Bereitstellen entsprechender Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten. Ein so verstandenes Kompetenzmanagement wird zu einem eindrucksvollen Beitrag zur Unternehmenssteuerung und –entwicklung. Es fördert lebenslanges Lernen, Kooperationsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft, ebenso wie Hingabe, Neugier, Eigeninitiative, Selbststeuerung und Begeisterungsfähigkeit. Ausgangspunkt ist dabei die Erkenntnis, dass in Zeiten der digitalen Transformation heute alte Regeln, alte Kenntnisse und Fertigkeiten sowie reines Fach- und Methodenwissen nicht mehr ausreichend sind. Die geforderten Kompetenzen – Ausgangspunkt: Lernfähigkeit – beinhalten neben den fachlichen insbesondere auch soziale und methodische Kompetenzen. Nur so kann es den Mitarbeitern gelingen, in offenen Situationen selbstorganisiert, verantwortungsvoll und kreativ zu handeln, Probleme zu lösen und in und außerhalb der Organisation vorhandenes Wissen konsequent nutzbar zu machen. Der Purpose ist hierbei ein wichtiger Rahmengerber und hat außerdem Einfluss auf die Definition der Kompetenzbedarfe. Kompetenzen müssen sich stetig entwickeln und wachsen können, sollten dann vor allem auch eingesetzt und angewendet werden dürfen (Troika: können-wollen-dürfen).

Um Kompetenzen zu erweitern und neue aufzubauen bedarf es angemessener Lernangebote innerhalb des Arbeitsalltags. Das neue Wissen muss viel schneller als bisher vermittelt werden – und dafür sind die herkömmlichen Lernmethoden nicht geeignet. Das gilt auch für digitale Weiterbildungsformate. Sie ermöglichen zwar orts- und zeitunabhängige Bildung, hemmen jedoch soziale Interaktion. In den vergangenen Jahren wurden diese Formate regelmäßig überschätzt. Oft ist der Einsatz unwirtschaftlich, die Vielfalt der Angebote für die Nutzer unübersichtlich und die fehlende Passung zwischen

Angebot und Lernendem führen nicht selten zum Abbruch der Programme. Die Teilnehmer solcher Angebote wünschen sich deshalb zukünftig individuellere, moderne und spannende Formate, in denen digitale und nicht-digitale Elemente kombiniert werden. Zudem wird betont, dass digitale Formate nur zielführend sein können, wenn vorher die entsprechende Medienkompetenz und Selbstmanagement-Fähigkeiten herausgebildet wurden.

Bei diesen Überlegungen stellt sich natürlich auch die Frage, wie Kompetenzen erhoben und bewertet werden und wie nachgewiesen werden kann, dass sie individuell auch tatsächlich vorhanden sind. So liefern beispielsweise Personenzertifizierungen nach DIN EN ISO/IEC 17024 einen neutralen Nachweis – und davon profitieren dann Unternehmen wie auch Individuen.

4. Neue Software für neue Organisationen

Für die oben beschriebenen Erfordernisse und Entwicklungen bedarf es auch qualifizierter Softwareunterstützung, insbesondere Anwendungen im Umfeld von Data Analytics, aber auch KI und lernende Software. Mit dieser können zukünftig Kompetenzen und Entwicklungspotentiale von verschiedenen Mitarbeitern abgebildet und mit den derzeitigen und künftigen Anforderungen des Unternehmens noch besser in einen Abgleich gebracht werden – auch im Interesse und aus Sicht der Kandidaten (cultural fit) und auch wenn die endgültige Entscheidung nicht die Software, sondern der Mensch trifft.

Durch eine softwarebasierte Zusammenstellungsempfehlung von Teams kann außerdem ermöglicht werden, dass möglichst heterogene Teams (Alter, Geschlecht, unterschiedliche Erfahrungen, Arbeitsstile, Persönlichkeiten etc.) gebildet werden.

Hierbei kann und sollte Software genauestens dokumentieren, auf welcher Grundlage Entscheidungen getroffen wurden, also: Welches Gremium hat wann wie entschieden? In welchem Kontext wurde die Entscheidung getroffen? Was waren die zugrundeliegenden Daten und Fakten? Schon während des Entscheidungsprozesses sollte Software alle eventuell wichtigen Daten für die Entscheidung bereitstellen. Dies ermöglicht einen ergebnisoffenen Meinungs austausch und erhöht gleichzeitig die Transparenz, was von allen Teilnehmenden in Entscheidungsprozessen als notwendig angesehen wird. Jede Softwareunterstützung darf dann allerdings nicht mehr dem Prinzip „one fits all“ folgen, sondern muss auf die individuellen Ansprüche jedes Unternehmens abgestimmt und somit flexibel sein. Weitere Anforderungen an die Software, die diskutiert wurden, sind: Das System müsste modular aufgebaut sein und die Integration von Komponenten durch Drittanbieter unterstütz-

ten. Weiterhin muss die Software nicht nur finanzielle, sondern auch nicht-finanzielle Kennzahlen (z. B. Werteorientierung, ökologischer Fußabdruck) zur Entscheidungsunterstützung anbieten und dabei stets den firmenindividuellen Purpose berücksichtigen. Durch den richtigen Einsatz entsprechender Software könnten unternehmensübergreifende Wertschöpfungsketten transparent, nachvollziehbar und manipulationsfrei gemacht werden.

5. Führung in der neuen Organisation

Ein wichtiges Thema in Zusammenhang mit der Selbstorganisation ist der Rückgang zentraler Steuerung in den Organisationseinheiten und der Abbau von hierarchieorientierten Entscheidungsmechanismen, wenn Entscheidungen in Zukunft eben nicht mehr "top-down" sondern eben auch „bottom-up“ getroffen werden. Aber dies wird ohne aktive Beteiligung der Führungskräfte nicht gelingen. Einige Unternehmen, die bereits Erfahrungen in diesen Transformationsprozessen gesammelt haben, wissen darum, dass Führungskräfte in jedem Fall Teil der Transformation sein müssen. Sie sind auf der anderen Seite diejenigen, die, aus ihrer heutigen Perspektive, viel zu verlieren haben, da sich ihre Rolle im Unternehmen teilweise drastisch wandelt. Sie sind zweifellos mit viel mehr Anspruchsgruppen „konfrontiert“ als früher. Das Gewinnen und das Beteiligen von Führungskräften in diesem Prozess und deren Zukunftsperspektive werden somit zu einer zentralen Herausforderung für Unternehmen. Wie lassen sich ein hierarchiegeprägtes Rollenverständnis und die zukünftige Erwartung an neuen Führungskräften und Entwicklungsperspektiven für beides sinnvoll miteinander verbinden? Generell stellen sich in diesem Zusammenhang viele Fragen, wie sich angesichts dieser neuen Anforderungen Führung verändern muss. Welche Art von Führung braucht es zukünftig im Unternehmen? Mit welchen Modellen und neuen Rollen kann den zukünftigen Herausforderungen begegnet werden, wenn jede Organisationsform ein unterschiedliches Führungsmodell verlangt? Wie können Führungskräfte sich selbst weiterentwickeln, d. h. komplexer, diverser, agiler, netzwerkorientierter und vor allem digitaler werden? Und an welcher Stelle werden Führungskräfte überflüssig?

Nach bisherigen Erfahrungen ist dies weniger eine Frage der Altersstruktur in den Unternehmen als mehr die Frage nach Sinnerfüllung und Perspektive für die persönliche Entwicklung. Art und Weise des Führens verändern sich grundlegend. Für einen erfolgreichen Veränderungsprozess müssen Führungskräfte ihren Mitarbeitern selbstreflektiert und offen begegnen. Sie müssen Räume für Selbstorganisation schaffen und gestalten, sowie ihnen Schutz geben, damit in ihnen experimentiert und die neue Arbeitswelt erfahrbar gemacht werden kann.

Die Entwicklung von Führungskräften im digitalen Wandel ist also von entscheidender Bedeutung für die Organisation.

Die digitale Transformation bedeutet für etablierte Unternehmen nicht selten eine vollständige Neuausrichtung, die in jedem Fall ressourcen- und zeitaufwändig ist. Die Problematik dabei, Altes mit Neuem – Ambidextrie – sinnvoll miteinander zu verbinden, ist für viele die zentrale Herausforderung. Zumal es eben kein zeitlich kalkulierbares Chancenprojekt, sondern ein sehr langfristige sich weiterentwickelnder Transformationsprozess ist, der das Arbeiten in zwei unterschiedlichen Organisationsformen erfordert.

Zusammenfassung

Ideen, Vorstellungen und Konzepte von Arbeit, Führung, Organisation und Selbstorganisation müssen weiterentwickelt, vertieft und erforscht werden. Sie werden uns in vielen unterschiedlichen Feldern noch lange beschäftigen. Co-Innovationsprojekte zwischen Wissenschaft und Praxis, aber auch der Praxisaustausch werden zu neuen Erfahrungen über die Transformation der Arbeitswelt führen. Denn auch – oder gerade weil – es keine wissenschaftlich abgesicherten Konzepte für die einzelnen Schritte dieser Transformation gibt, so dürfen wir uns nicht vom Ausprobieren abhalten lassen. Die Gefahr des Scheiterns und das tatsächliche Scheitern sind ein wesentlicher Teil dieser Transformation. Die Erkenntnisse können oftmals „nur“ abteilungs- oder unternehmensbezogenen Gültigkeit beanspruchen und bei alledem besteht die Gefahr, dass diese neuen, innovativen Themen mit alten Kriterien beziehungsweise traditionellen Herangehensweisen bewertet werden. Vielfach wäre es gut, Begriffe einfach neu zu definieren. Beispielsweise sollte sich mehr auf das Ergebnis, nicht auf die Aufgabe fokussiert werden und somit weniger gefragt werden, wie eine Entscheidung getroffen, sondern warum diese so getroffen wurde. Offen bleibt: Wie können Rahmen und Ziele – das gesamte Steuerungs- und Anreizsystem in Organisationen – so definiert werden, sodass sie aus der Organisation als Ganzes und unter Berücksichtigung des unternehmensindividuellen Purpose hervorgehen und nicht „nur von oben herab“ als gesetzt empfunden werden? Ein ausgewogenes Verhältnis von bottom-up und top-down sollte hierbei das Ziel in einem Transformationsprozess sein. Welche digitale Unterstützung kann helfen, diesen Prozess zu gestalten? Und wie kann ein verantwortungsvoller Umgang mit Menschen, ihrer Gesundheit, ihrer Motivation und ihren Kompetenzen sichergestellt werden? Denn nur so werden neue Arbeitsformen, die auf einem hohen Maß an Selbstorganisation, agiler Arbeitsorganisation und neuen Führungskonzepten beruhen, erfolgreich sein.

Autoren

Markus Dohm ist Wirtschaftswissenschaftler und Diplom-Ingenieur für Bauingenieurwesen und Umwelttechnik. Seit 2015 ist er Bereichsvorstand Academy & Life Care der TÜV Rheinland Group und bereits seit 2011 Geschäftsführer der TÜV Rheinland Akademie GmbH. Er war in unterschiedlichen Fach- und Führungspositionen in der Industrie, der Bundeswehr und beim TÜV Rheinland tätig und hat sich so einen vielfältigen Erfahrungsschatz aufgebaut. In seiner aktuellen Position verantwortet er das globale Dienstleistungsangebot des TÜV Rheinland auf dem Gebiet des Gesundheitsmanagements, der Arbeitssicherheit und der Qualifizierung und Kompetenzerweiterung von Fach- und Führungskräften.

André Große-Jäger ist Referatsleiter im Bundesministerium für Arbeit und Soziales und betreut dort die Aufgabenbereiche Gesundheitliche Auswirkungen des Wandels der Arbeit und die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Damit verbunden sind unter anderem die Initiierung und Betreuung von Forschungs- und Forschungsanwendungsprojekten zu ökonomischen, sozialen und unternehmenskulturellen Aspekten der Gestaltung von gesunder Arbeit und zukunftsfähiger Arbeitsqualität, das Projekt- und Netzwerkmanagement der INQA sowie die Kooperation und Gremienarbeit mit relevanten Stakeholdern im Bereich gesundheitserhaltender und mitarbeiterorientierter Unternehmenskultur, als auch die Entwicklung, Erprobung und Evaluation entsprechender Instrumente und Methoden.

Dr. Klaus Ruffler ist promovierter Jurist und seit Ende 2008 Geschäftsführer Personal bei der DB Systel GmbH, der IT-Tochter der Deutschen Bahn AG. Seine Laufbahn begann er als Syndikusanwalt in der Bau- und Immobilienwirtschaft. Seit 2000 ist er in Führungspositionen bei der Deutschen Bahn AG tätig. Zusammen mit seinen Kollegen in der Geschäftsführung treibt und gestaltet er den Transformationsprozess der DB Systel GmbH. Die Themen der Arbeit 4.0 – mehr Eigenverantwortung, Selbstbestimmung und weniger Hierarchie – sind ihm ebenso wichtig, wie Handlungsspielräume zu schaffen und eine Unternehmenskultur zu fördern, die innovatives und unternehmerisches Handeln jedes Mitarbeiters ermöglichen. Agilität in Organisationen hat für ihn einen klaren Kunden- und Businessfokus, um Kundenorientierung, Flexibilität und Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen.

Rolf Bonsack, Diplom-Ökonom, ist seit 2004 Alleingeschäftsführer der helit innovative Büroprodukte GmbH, Markenhersteller von Büro- und Schulprodukten, seit 2006 zur französischen Maped-Gruppe gehörig. Sein Tätigkeitsbereich umfasst die strategische und operative Unternehmensführung, das Innovations- und Supply Chain Management sowie die Führung der produzierenden Tochtergesellschaft. Zuvor war er zehn Jahre in verschiedenen Führungsfunktionen im In- und Ausland beim Familienunternehmen Illbruck tätig.

Heinrich („Heiner“) Eibel ist seit 2007 IT-Talentmanager und Leiter IT-Qualifizierungskreis bei der AUDI AG. Zuvor war er in einem IT-Systemhaus der Brauerei- und Getränkeindustrie als Leiter IT-Support und Personal verantwortlich, bevor er ab 1999 verschiedene Funktionen bei AUDI bekleidete. Sein Aufgabenbereich umfasst die Aus- und Weiterbildung der IT-Mitarbeiter, das IT-Kompetenzmanagement und IT-Rollenmodell. Er fungiert bei AUDI und im Austausch mit dem Volkswagen-Konzern als Schnittstellenfunktion zwischen der IT und dem Personalwesen.

Silke Eilers ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektleiterin am Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der Generationendiversität, dem Trendscanning, der Arbeitszeitpolitik sowie Employability und lebensphasenorientierter Personalpolitik.

Stephan Grabmeier ist Purpose Contributor und einer der führenden Vordenker für Innovation, New Work und Sustainable Transformation. Er engagiert sich als Startup Business Angel und ist Partner im Grameen Creative Lab, der Keimzelle der europäischen Social Business Aktivitäten. Mit seiner 2018 gegründeten Bildungsinitiative Next Entrepreneurs veranstaltet er bundesweit Startup-Formate mit Schülern und Unternehmen, um Schüler mit neuen Kompetenzen auf die Arbeitswelt vorzubereiten.

Andrea Grudda ist Strategin, Autorin und Keynote-Speakerin. Dabei kombiniert sie Wissenschaft und Lifestyle-Themen mit der Praxisnähe der „modernen Welt“. Seit über 15 Jahren ist sie als Coach und Speakerin in unterschiedlichen Branchen etabliert und begleitet Unternehmen bei der Transformation in die neue Arbeitswelt. Sie unterrichtet Trendmanagement an der Europäischen Medien- und Business-Akademie in Düsseldorf, veröffentlicht regelmäßig in Fachmagazinen und ist die Autorin mehrerer Bücher.

Marco Henn ist Hauptgeschäftsführer der BARMER. Der Krankenkassenbetriebswirt ist seit mittlerweile 25 Jahren bei der BARMER und brennt seit 2002 für den Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Es ist ihm wichtig, wirksame Formate für die gesellschaftlichen Veränderungen und Herausforderungen der Digitalisierung zu entwickeln. Kundenbegeisterung, innovative Prozesse und situative Führung durch Vorbildfunktion sind ihm eine Herzensangelegenheit.

Peter Klingenburg ist Head of Transformation bei T-Systems Digital Solutions. Nach dem Wirtschaftsinformatik-Studium in Wiesbaden, London und San Diego, begann er seine berufliche Laufbahn in der Softwareentwicklung, bevor er 1996 als Leiter Produktentwicklung bei Lycos Europe wurde. Nach der Mitgründung eines Startups für Werbeplatzauktionen war er zuletzt 12 Jahre Geschäftsführer der T-Systems Media Solutions, dem langjährigen Marktführer im Internetagentur-Rating des Bundesverbands Digitale Wirtschaft.

Dr. Norbert Kopenhagen, Vice President Innovation Engineering, treibt innovative Unternehmenslösungen innerhalb der S/4HANA Startup Acceleration bei SAP SE, Intelligent Enterprise Group, voran – z. B. in den Bereichen Nachhaltigkeit, Unternehmensnetzwerke, Organisationsmanagement, Zukunft des Lernens, digitale Lieferketten, Future of Work und Smart-City. Zuvor war er bei SAP als VP für Research and Rapid Deployment Solutions tätig und hat als Direktor für Innovationskonzepte und Supply-Management-Lösungen wichtige Softwareinnovationen und Produkteinführungsinitiativen vorangebracht.

Sabine Kolvenbach ist langjährige Mitarbeiterin im Forschungsbereich „Kooperationssysteme“ bei Fraunhofer FIT. Sie koordinierte zahlreiche nationale und internationale Projekte und bringt dabei ihre wissenschaftliche und technologische Expertise bei der Konzeption und Entwicklung innovativer Lösungen zur Förderung effektiver Zusammenarbeit ein. Sie ist maßgeblich an der Konzeption und Entwicklung der „Blockchain for Education“-Plattform beteiligt.

Dr. Oliver Lauenstein, Referent im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, ist von Haus aus Psychologe und inzwischen im Referat IIIb4 „Gesundheitliche Auswirkungen des Wandels der Arbeit“ tätig. Seine Arbeitsschwerpunkte sind das „Arbeitsprogramm Psyche“ der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie und „psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“.

Ulrike Lüneburg ist Geschäftsführerin der BAD Gesundheitsvorsorge- und Sicherheitstechnik GmbH. Zuvor hat sie strategische und operative Personal-

bereiche in globalen Industrieunternehmen verantwortet. Neben Ihrer Ausbildung zur Volljuristin hat Frau Lüneburg einen Global Executive MBA der University von Toronto erworben. Sie engagiert sich ehrenamtlich in verschiedenen Bildungsbereichen.

Dr. Jana May-Schmidt, Diplom-Psychologin und Referentin im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, beschäftigt sich mit der betrieblichen Gesundheitsförderung, Arbeitsschutzthemen und den gesundheitlichen Auswirkungen des Wandels der Arbeit, u. a. im Rahmen des INQA-Projekts „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“. Sie war Leiterin der Geschäftsstelle der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz.

Prof. Dr. Alexander Mädche ist Wirtschaftsinformatik-Professor am Karlsruher Institut für Technologie (KIT). Er leitet die Forschungsgruppe „Information Systems & Service Design“ am Institut für Wirtschaftsinformatik und Marketing und ist Direktor am Karlsruher Service Research Institut (KSRI). Seine Forschung beschäftigt sich mit der Untersuchung und Gestaltung innovativer Lösungsansätze für eine menschenzentrierte Digitalisierung. Ein aktueller Schwerpunkt ist die Gestaltung KI-basierter Systeme für die Arbeitswelt von morgen.

Matthias Merfert absolvierte ein erziehungs- und sozialwissenschaftliches Studium mit dem Schwerpunkt Sozialpolitik und soziale Gerontologie. Seit 2011 betreut er die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Schwerpunkte seiner Arbeit sind die Gestaltung motivierender und gesundheitsfördernder Arbeitsbedingungen in Unternehmen sowie die psychische Gesundheit in der Arbeitswelt.

Prof. Wolfgang Prinz, PhD, ist Professor an der RWTH Aachen und leitet als stellvertretender Institutsleiter am Fraunhofer FIT den Forschungsbereich Kooperationssysteme. In diesem werden der Einsatz von Kooperationsplattformen, Mixed Reality und flexiblen Kommunikationsinfrastrukturen erforscht und entwickelt. Als Mitgründer des Fraunhofer Blockchain-Labs beschäftigt er sich seit mehr als fünf Jahren mit den technischen Grundlagen der Blockchain und der Entwicklung und Analyse von Blockchain-basierten Anwendungen.

Moritz Reichert ist Junior Consultant bei BlackBox/Open GmbH & Co. KG und absolvierte ein Psychologiestudium an der FAU Erlangen-Nürnberg mit Schwerpunkt Psychologie im Arbeitsleben. Im Rahmen seiner Tätigkeit berät er zu den Themen Produktivitätsmanagement, Job Crafting, Employer Bran-

ding und ist ausgebildeter und zertifizierter ProMES®-Facilitator.

Barbara Reininger ist Marketing-/PR-Frau, Textprofi mit Fokus Technologie und Shiatsu-Praktikerin. Nach ihrer HTL-Ausbildung im Bereich Nachrichtentechnik und einigen Jahren als Ingenieurin wechselte sie zum technischen Fachjournalismus. Es folgte, ein Medienmanagement-Studium und Aufgaben in Werbe- und PR-Agenturen. Seit 2013 ist sie als Marketing-Consultant selbstständig, definiert dabei Marketingstrategien, feilt am Content für Pressemeldungen und bringt die Essenz technischer Lösungen auf den Punkt.

Dr. Colin Roth ist geschäftsführender Gesellschafter der BlackBox/Open GmbH & Co. KG sowie der Feedbit Software GmbH. Er promovierte im Fach Wirtschaftspsychologie und ist Lehrbeauftragter an den Universitäten Erlangen-Nürnberg, Freiburg und Central Florida. Beim Marktforschungsinstitut GfK war er mehrere Jahre im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung tätig. Er ist Mitbegründer des Europäischen Kompetenzzentrums für ProMES® und Mitherausgeber der Online-Fachzeitschrift „In Practice“ (EAWOP).

Rudolf Ruland ist Senior Researcher im Forschungsbereich „Kooperationssysteme“ bei Fraunhofer FIT mit langjähriger Erfahrung in der Konzeption und Entwicklung von kooperationsunterstützenden Webanwendungen. Er ist einer der Kernentwickler des Online-Groupware-System BSCW (Basic Support for Cooperative Work) und der „Blockchain for Education“-Lösung.

Prof. Dr. Jutta Rump ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen. Darüber hinaus ist sie Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability in Ludwigshafen (IBE). Seit 2007 gehört Jutta Rump zu den „40 führenden Köpfen des Personalwesens“ (Zeitschrift Personalmagazin) und zu den zehn wichtigsten Professoren für Personalmanagement im deutschsprachigen Raum.

Michael Schmidt, Diplom-Pädagoge und seit über 30 Jahren in verschiedenen Führungspositionen in der Wirtschaft, ist seit 2003 Marketingleiter bei TÜV Rheinland und seit 2007 parallel Vorstand der International School of IT Security AG in Bochum. Er studierte Erziehungs-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaft, machte ein berufsbegleitendes Studium zum Fachwirt Direktmarketing und ließ sich zum Heilpraktiker ausbilden. Als zugelassener Heilpraktiker für Psychotherapie führte er mehrere Jahre eine eigene Privatpraxis.

Martina Schönborn-Waldorf, Leiterin der Regionalagentur Bonn/Rhein-Sieg, befasst sich seit 25 Jahren mit Arbeitsmarktthemen und unterstützte bereits in den 1990er Jahren Transformationsprozesse in Organisationen und Unternehmen mit Landes-, Bundes- und EU-Mitteln. Sie ist Initiatorin und Organisatorin des „Bündnisses für Fachkräfte Bonn/Rhein-Sieg“, Experte für Netzwerkmanagement und engagiert sich in internationalen Fachgruppen der OECD zu Fragen der regionalen Wirtschafts- und Arbeitsmarktentwicklung.

Detlef Schumann ist als Practice Lead Public Sector innerhalb der bridgingIT für die öffentlichen Auftraggeber zuständig. Er ist seit über 30 Jahren mit energiewirtschaftlichen und innovativen Themen wie Smart Grids, neuen Mobilitätskonzepten und Smart Cities im nationalen und internationalen Umfeld tätig. Dabei berät er Unternehmen, die öffentliche Verwaltung und Organisationen bei der Ausrichtung ihrer Geschäftsstrategie. Er ist Mitglied in diversen Expertengremien und Autor unterschiedlicher Publikationen.

Jörg Staff ist Mitglied des Vorstands und Arbeitsdirektor der Fiducia & GAD IT AG sowie in zahlreichen Beiräten und Aufsichtsräten aktiv. Nach seiner Tätigkeit in der Geschäftsführung bei debis Systemhaus folgten Positionen als Global Head Sales & Service Training bei der DaimlerChrysler AG sowie als Managing Director der konzernweiten Personalentwicklung bei Deutsche Post World Net. Seit 2005 war er bei der SAP AG Senior Vice President und Mitglied des Executive-Leadership-Teams und zuletzt Chief Operating Officer Human Resources.

Markus Stelzmann ist Geschäftsführer bei TELE Haase Steuergeräte in Wien. Nach der Tätigkeit als Montage- und Fertigungsplaner sowie SAP-Koordinator der Festo Didactic GmbH war er Chef der Materialwirtschaft bei Beck IPC und fing 2011, als Consultant für Chance Management bei TELE Haase an. Seit 2013 ist er Geschäftsführer und federführender Co-Gestalter des Firmeneigentümers Christoph Haase bei der Entwicklung des „Unternehmens der Zukunft“.

Dr. Hans Jörg Stotz ist Vorstand der Festo Didactic SE und Kuratoriumsmitglied des Fraunhofer-Zentrums für Internationales Management und Wissensökonomie. Sein Ressort bei Festo Didactic beinhaltet Strategie-, Produkt- und Service-Entwicklung sowie Produktion, Ausbildung und Personalwesen. Der gegenwärtige Fokus liegt auf der Aus- und Weiterbildung im Rahmen von Digitalisierung und Industrie 4.0. Dazu unterstützt er die deutsch-chinesische Zusammenarbeit im Bereich Industrie 4.0 und die Plattform Advanced Manufacturing des WEF.

Dr. Christoph von Ungern-Sternberg ist als Leiter des HR Centers of Expertise bei der DB System GmbH verantwortlich für die HR-Expertenfunktionen Personalentwicklung und -steuerung, Beschäftigungsbedingungen und Nachwuchskräfte-Management. Er ist Mitgestalter der Transformation des Unternehmens in eine selbstorganisierte, agilere Arbeitswelt. Parallel ist er HR Director der britischen Tochtergesellschaft DB System UK Ltd. Seit zehn Jahren ist er im DB Konzern tätig, unter anderem als gewählte agile Führungskraft des Personalbereichs.

Timon Vielhaber, Gründer und CEO von World of VR, hat bereits 1999 sein erstes Start-Up gegründet. Nach einigen gescheiterten Start-Up-Ideen baute er Führungskompetenzen im Konzern Deutsche Telekom als Leiter Vertriebsstrategie auf. Doch Balanced Scorecards und Management by Numbers haben ihn 2015 endgültig dazu bewegt, World of VR zu gründen. Der Purpose für das neugegründete Unternehmen fand sich schnell: „sinnvolle Anwendungen mit neuartigen Technologien“. Im heute 15-köpfigen Team ist eine neue Führungskultur fest verankert.

Anlage 1

Bisher durchgeführte Expeditionen, Research Round Tables und Innovationstagungen

- | TÜV Innovationstagung – Bildung und Beschäftigung 4.0 (22.10.2015)
- | Research Round Table – The Future of Enterprise Management (09.03.2017)
- | TÜV Innovationstagung – Arbeit, Bildung und Gesundheit 4.0 (04./05.05.2017)
- | Research Round Table – Operationalisierung von Purpose (06.07.2017)
- | Research Round Table – Organisation, Führung und Kompetenzmanagement in purpose-orientierten Unternehmen (08.11.2017)
- | Expedition 4.0 – Inspire and Empower People (26./27.06.2018)
- | Expedition 4.0 – Die Kunst des Führens im digitalen Wandel (11./12.02.2019)
- | Expedition 4.0 – Basic Work: „Mitten drin und außen vor – Einfacharbeit und digitaler Wandel (07./08.11.2019)

Anlage 4

Fachexperte Digitalisierung in der Produktion

Die Zukunft der Arbeitswelt im Zusammenhang mit der voranschreitenden Digitalisierung der Produktion führt zu der Frage, welche gesellschaftlichen, sozialen und ökonomischen Konsequenzen sich aus dem zunehmenden Einsatz digitaler Technologien für die Beschäftigten ergeben. Große Herausforderungen: der Umgang mit digitalen Technologien, das Denken in neuen Geschwindigkeiten, die Umstellung bekannter Systeme auf andere Logiken.

Die wichtigsten Gestaltungsräume für Arbeit sind dabei die Schnittstellen zwischen den Systemelementen Technik, Mensch und Organisation.

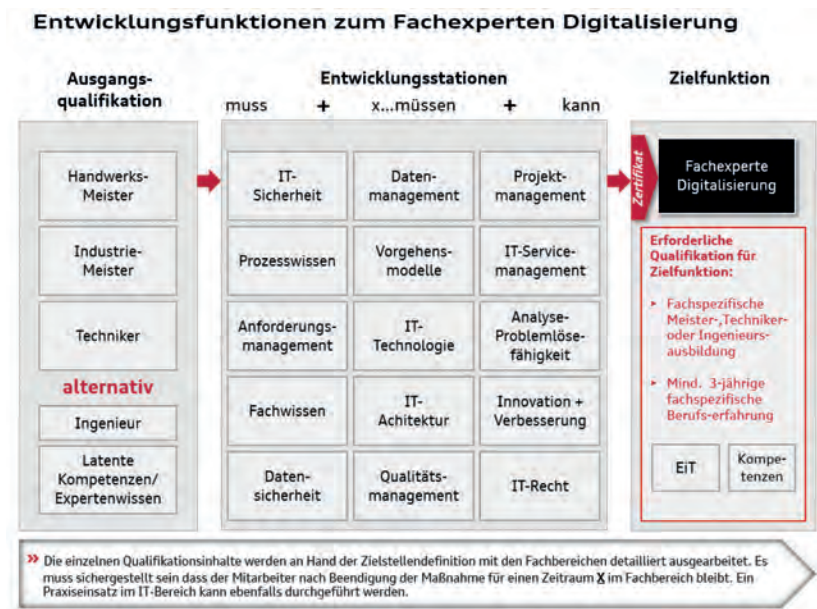
Digitalisierung erfordert eine andere Unternehmensorganisation, neue Prozesse und gegebenenfalls neue Produktionstechnologien. Digitale Technologien entwickeln sich stetig weiter und finden in unterschiedlicher Geschwindigkeit Eingang in die Unternehmenspraxis. Dabei verändern sich die Tätig-



keiten und somit auch die jeweiligen Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter. Digitalisierung ist ein evolutionärer Prozess und es liegt an den Menschen, diesen zu gestalten.

Aus diesem Anlass haben Heinz Braun, Anton Oberle von der Werkssteuerung, Plant Ingolstadt, Heiner Eibel von der Audi IT zusammen mit Frederik Schlüter und Markus Dohm von der TÜV Rheinland Akademie ein Konzept zur einer bedarfsgerechten, effizienten Mitarbeiterqualifikation entwickelt. Dieses Konzept berücksichtigt bei der Qualifikation der Mitarbeiter die spezifischen Kompetenzanforderungen der jeweiligen Stelle sowie die dafür notwendigen Transformationsbudgets.

Um den entsprechenden Abschluss „Fachexperte Digitalisierung in der Produktion (TÜV)“ zu erhalten, werden abhängig von der Ausgangskompetenz der Mitarbeiter festgelegte Module bearbeitet. Jedes Einzelmodul schließt mit einer Prüfung (Klausur, Hausarbeit, situationsorientiertes Fachgespräch) ab. Die erfolgreichen Prüfungen aller Module vorausgesetzt, werden die Mitarbeiter zur Abschlussprüfung zugelassen. Der Kandidat verantwortet und



steuert den Lernprozess auf seinem Weg zum Fachexperten Digitalisierung in der Produktion. Jedoch wird er dabei nicht sich selbst überlassen, sondern durchgängig fachlich von den jeweiligen Referenten, Paten und methodisch durch Lernbegleiter von der Audi-Akademie begleitet.

Die Abschlussprüfung zum hochwertigen TÜV-Zertifikat besteht beispielsweise aus einer Projektarbeit inkl. Präsentation. Diese Form der Prüfung ist für den betreffenden Mitarbeiter ein wichtiger Qualifikationsbaustein und hat einen positiven Effekt, gleichzeitig stellt er einen Mehrwert für die AUDI AG dar, da aktuelle Projekte aufgegriffen und erarbeitet werden.

Das Zertifikat zum Fachexperten Digitalisierung in der Produktion erarbeitet durch den TÜV-Rheinland und den internen Bildungsträgern ist ein innovativer Ansatz, der unsere duale Berufsausbildung konsequent weiterentwickelt und stellt damit einen wichtigen Beitrag zur Deckung des künftigen Fachkräftebedarfs dar.

