

wirtschaft

IHK-Sonderheft



SCHÖNE NEUE ARBEITSWELT 4.0

GESCHÄFTSMODELLE – innovativer und vernetzter

METHODEN – agiler und kundenorientierter

FÜHRUNG – freiheitlicher und vertrauensvoller

INHALTSVERZEICHNIS



▶ **3**
Editorial

▶ **4**
Titelthema: Arbeiten 4.0
Schöne neue Arbeitswelt

▶ **8**
Interview
Veränderungen bewusst gestalten

▶ **10**
Neue Geschäftsmodelle
Mitarbeiter in die neue
Geschäftswelt mitnehmen

▶ **14**
Agiler Methodenkoffer
Gemeinsam um
Innovationen rangeln

▶ **18**
IT-Sicherheit
Betrüger demaskieren

▶ **21**
Digital Leadership
Führung neu leben

▶ **26**
Essay
Schlüsselfaktoren
Vertrauen und Freiheit

▶ IMPRESSUM

Wirtschaft – Das IHK-Magazin
für München und Oberbayern
Sonderheft „Arbeiten 4.0“

Erscheinungstermin: 2. Mai 2018

Herausgeber und Verleger:
Industrie- und Handelskammer
für München und Oberbayern,
80323 München

Hausanschrift:
Balanstraße 55–59, 81541 München
Telefon 089 5116-0, Fax 089 5116-1306
www.ihk-muenchen.de
ihkmail@muenchen.ihk.de

Chefredakteurin:
Nadja Matthes (verantwortlich)

Redaktionsassistentz/Koordination:
Andrea Schneider-Leichsenring

Fachliche Koordination: Sebastian John

Redaktion: Dr. Gabriele Lücke/Eva Müller-Tauber

Gesamtherstellung/Vertrieb:
Münchener Zeitungs-Verlag GmbH & Co. KG,
Paul Heyse Str. 2–4, 80336 München,
www.merkur-online.de

Geschäftsführung:
Daniel Schöningh

Produktion:
Zehentner & Partner GmbH
Martin-Kollar-Straße 9, 81829 München
Telefon 089 43572-0
www.zpmedienwerk.de

Projektleitung/Geschäftsführung:
Elvira Zehentner

Grafik: Claudia Seider

Druck: Firmengruppe APPL,
Senefelderstraße 3–11, 86650 Wemding

Titelbild: venuestock – thinkstock.com

Nachdruck mit Quellenangabe sowie fototechnische Vervielfältigung für den innerbetrieblichen Bedarf gestattet. Belegexemplare bei Nachdruck erbeten. Die signierten Beiträge bringen die Meinung des/der Verfassers/Verfasserin, jedoch nicht unbedingt der IHK zum Ausdruck.

„Wirtschaft — Das IHK-Magazin für München und Oberbayern“ ist das öffentliche Organ der Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern.

Druckauflage: 110 239

Arbeiten 4.0 – wie Unternehmen damit umgehen können

Die Digitalisierung revolutioniert unser Leben in einer noch nie dagewesenen Geschwindigkeit. Insbesondere unserer Wirtschafts- und Arbeitswelt stehen große Umwälzungen bevor. Dass solche Umwälzungen auch Ängste auslösen, ist selbstverständlich. Die Digitalisierung ist aber vor allem eine gewaltige Chance. Ich möchte, dass wir diese Chance nutzen und die Digitalisierung zum zentralen Motor für Wachstum, Wohlstand und Arbeitsplätze in Bayern machen.

Damit dies gelingt, haben wir die Strategie BAYERN DIGITAL ins Leben gerufen. Ausgangspunkt sind die bayerischen Unternehmen und insbesondere unser leistungsfähiger Mittelstand. Hier sehe ich bei der Nutzung digitaler Technologien noch Luft nach oben.

Im Rahmen von BAYERN DIGITAL haben wir dafür die Weichen gestellt. Mit dem Digitalbonus fördern wir digitale Produkte, Prozesse und Dienstleistungen sowie Investitionen in die IT-Sicherheit. So tragen wir zu einem modernen Arbeitsumfeld bei. Die Nachfrage ist immens. 2017 haben wir mehr als 4.500 Maßnahmen mit

rund 50 Millionen Euro gefördert und damit Investitionen in Höhe von 180 Millionen Euro ausgelöst. Für 2018 stellen wir weitere 100 Millionen Euro Fördergeld für den Digitalbonus.Bayern bereit.

Mit dem Masterplan BAYERN DIGITAL II starten wir nun die zweite Stufe unserer Strategie. Rund 5,5 Milliarden Euro investieren wir in die Kernbereiche der Digitalisierung. Einen Schwerpunkt legen wir dabei auf die Aus- und Weiterbildung. Hier geht es um die Teilhabe an der digitalen Arbeitswelt, aber auch um die Herausforderungen des Fachkräftebedarfs für unsere Unternehmen. Deshalb investieren wir massiv. Beispielsweise erhöhen wir für jährlich 17 Millionen Euro ab 2018 den Meisterbonus von 1000 Euro auf 1500 Euro und stellen zusätzlich zehn Millionen Euro zur Förderung von Investitionen in die überbetrieblichen Bildungsstätten bereit. Zudem erhalten die Berufsschulen für ihre technische Ausstattung Mittel in Höhe von fünf Millionen Euro im Jahr 2018. Kein Bundesland investiert mehr als wir!

Was mir besonders wichtig ist: Man kann die Arbeitswelt von morgen nicht mit Rah-

mensetzungen von gestern gestalten. Deshalb setze ich mich für zukunftsorientierte Regelungen der Arbeitszeit ein. Wir wollen und müssen die neuen Flexibilitätsmöglichkeiten für Arbeitnehmer und Unternehmen nutzbar machen. Es geht nicht um Mehrarbeit, sondern um flexibleres Arbeiten. Die im Koalitionsvertrag festgeschriebenen Experimentierräume sehe ich als ersten Schritt. Unser Ziel bleibt eine mutige Reform, die allen Betrieben und Beschäftigten mehr Flexibilität eröffnet. Ich bin überzeugt: Die Chancen der Digitalisierung sind gewaltig. Wenn wir unsere Hausaufgaben machen, werden wir in Bayern zu den Gewinnern im internationalen Digitalisierungswettbewerb gehören.

Ihr

*Franz Josef Pschierer
Bayerischer Staatsminister für Wirtschaft,
Energie und Technologie*

„Man kann die Arbeitswelt von morgen nicht mit Rahmensetzungen von gestern gestalten. Deshalb setze ich mich für zukunftsorientierte Regelungen der Arbeitszeit ein.“



SCHÖNE NEUE ARBEITSWELT

Die Digitalisierung bringt nicht nur die Fundamente klassischer Organisations- und Führungsmodelle ins Wanken. Weil sich darüber hinaus die Ansprüche der Mitarbeiter wandeln, werden auch die bisherigen Arbeitswelten in Frage gestellt.

Mit dem Smartphone-Foto einer Rechnung oder Mahnung eine Banküberweisung auslösen – mit dieser digitalen Anwendung starteten Steffen Reitz (35) und Holger Teske (34) im Juli 2011 in die Selbstständigkeit und gründeten die Gini GmbH. Rasch etablierte sich die innovative Fotoüberweisung des Münchner Fintechs als Standard im deutschen Onlinebanking und machte das Unternehmen erfolgreich. Dennoch krepelten Reitz und Teske die Organisation von Gini sechs Jahre später radikal um.

Die Gründer fragten sich, wie ein Unternehmen aussehen müsste, „in dem sie gerne arbeiten würden – und waren nicht ganz so zufrieden damit, wie es bei Gini lief“, erklärt Manuel Küblböck (35), der den Veränderungsprozess als interner Coach begleitet. Zugleich ging es darum, die Innovationsfähigkeit zu steigern. Zumal die Dynamik der Digitalisierung auch mehr und mehr Möglichkeiten dafür entstehen ließ. „Einige Jahre lang war Gini ein One Trick Pony, also ein Unternehmen, dessen Gewinne größtenteils auf einem Produkt basieren“, so Küblböck. „Weitere nachhaltig erfolgreiche Lösungen am Markt zu etablieren, erwies sich als schwierig.“

Seit Anfang 2017 arbeiten bei Gini nun mehrere autonome Teams, die sich mit individuellen Arbeitszeit- und Arbeitsortmodellen ohne Teamchefs selbst managen, sich und ihre Angebote mit agilen Methoden weiterentwickeln und auch unternehmerische Entscheidungen im Alleingang treffen. Mit dieser neuen Struktur will das Fintech seinen derzeit 35 Beschäftigten ein erfüllteres Arbeitsleben ermöglichen, aber auch innovativer werden. Dies scheint zu gelingen. Nach nur einem Jahr Dezentralisierung verfolgen die Teams vielversprechende Projekte, mit denen sie bereits erste Umsätze erzielen.

Dass sich ein noch so junges Unternehmen schon wieder neu erfindet und dabei Wert auf neue Arbeitswelten legt, lässt aufhorchen. „Wir stehen erst am Anfang



Eine kreative, innovationsstiftende Atmosphäre entsteht bei Microsoft in München auch durch neue Bürostrukturen



rasanter technologischer Entwicklungen“, erklärt Christian Dähn (35), der als Berater der it-agile GmbH auf die Transformation der Arbeitswelt spezialisiert ist. Verbesserte Algorithmen, maschinelles Lernen und Big Data haben gerade erst begonnen, ihr ganzes Potenzial zu entfalten. Eine Blaupause für die aktuellen und künftigen Veränderungen gibt es nicht. Sicher scheint nur: „Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert“, wie Carly Fiorina, ehemalige CEO von Hewlett Packard, schon vor Jahren formulierte.

Digitalisierung bedeutet, anders zu arbeiten

Dabei geht der digitale Wandel einher mit Unsicherheit, Unbeständigkeit und zunehmend komplexen Rahmenbedingungen. Experten nennen dies die VUCA-Welt. Das Akronym steht für die englischen Begriffe Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity, zu deutsch Schwankungen, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. „Entwicklungen sind nicht länger linear, überschaubar oder langlebig“, betont Elfriede Kersch, Referatsleiterin Wirtschaftspolitik, Fachkräfte, Frauen in der Wirtschaft der IHK für München und Oberbayern. „Darauf müssen sich Unternehmen einstellen, wenn sie die Zukunft ihrer Organisation planen, Entscheidungen treffen und ihre Mitarbeiter führen.“ Es genüge daher heute auch nicht mehr, alle fünf bis zehn Jahre größere Veränderungsprozesse in die Wege zu leiten, ergänzt Berater Dähn: „Unternehmen müssen quasi durchgängig Veränderungen vornehmen, um sich an die immer schneller wandelnden Anforderungen anzupassen.“

Dies geschieht idealerweise, bevor sie Kunden und Marktanteile verlieren oder gar ein Start-up auftaucht, das durch seinen disruptiven Ansatz ihr Geschäftsmodell und vielleicht sogar die komplette Firma gefährdet. Disruptiv heißt, dass neue durch die Digitalisierung ermöglicht

te Geschäftsmodelle traditionelle Modelle verdrängen. „In vielen Unternehmen sind die vorhandenen Prozesse jedoch noch nicht dafür ausgelegt, Schritt zu halten“, so Dähn. Dabei treibt die Digitalisierung Unternehmen nicht nur zu Veränderungen ihrer Geschäftsmodelle, Produkte oder Dienstleistungen. Technologische Neuerungen ermöglichen – und erzwingen – zugleich auch neue Arbeitsweisen. Diese müssen Unternehmen und Beschäftigte gemeinsam angehen: ohne Berührungsängste und, wenn immer nötig, mit Qualifizierungsmaßnahmen.

Zugleich fallen die digitalen Entwicklungen in eine Zeit, in der sich die Erwartungen an den Arbeitsplatz bereits stark verändert haben. Arbeiten auf Anweisung? Von 9 bis 17 Uhr? Nein, danke! „Viele Menschen legen Wert auf erfüllende Tätigkeiten oder auf eine angenehme Work-Life-Balance“, beobachtet it-agile Berater Dähn. „Unternehmen, die sich nicht darauf einstellen, laufen Gefahr, dass gute Leute gehen, und haben es schwer, neue Mitarbeiter zu finden.“ Dieses Risiko wird durch den Fachkräftemangel noch verschärft. Bis Ende 2030 werden allein in Bayern mehr als 450 000 Fachkräfte fehlen. „Wollen Unternehmen in Zeiten der Digitalisierung und veränderter Ansprüche der Beschäftigten am Markt bestehen, müssen sie vor allem eines: die Arbeitswelten verändern“, rekapituliert Elfriede Kersch. „Anders zu arbeiten als bisher ist dabei eine Folge der Digitalisierung – aber auch ein Schlüssel, um sie erfolgreich zu bewältigen.“

Doch was bedeutet das in der Praxis? Das neue Arbeiten sei flexibler, orts- wie zeitunabhängiger, teamorientierter und kollaborativer, zugleich selbstorganisierter und eigenverantwortlicher und zudem experimenteller, sagt Experte Dähn: „Das geht einher mit anderen Führungsmodellen: Führen bedeutet nun weniger Hierarchien, mehr Augenhöhe, mehr Zuhören.“ Ebenso gehören zu dieser neuen Arbeitswelt die sogenannten agilen Methoden – Innovations- und Projektmanagementtechniken, wie zum Beispiel Design Thinking oder Scrum (siehe Seite 14 und 21). Sie scheinen wie gemacht für die derzeitigen Herausforderungen. Mit ihren Instrumenten lassen sich Produkte, Dienstleistungen, Prozesse oder Geschäftsmodelle schnell und nah am Kunden entwickeln und zur Marktreife bringen. Und auch die klassischen Instrumente für eine gute Work-Life-Balance, wie zum Beispiel eine

gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder betriebliche Gesundheitsförderung, gehören natürlich in das Angebotspaket des neuen Arbeitens.

Der Anstoß, herkömmliche Geschäfts- und Organisationsmodelle neu auszurichten und zu öffnen, Prozesse und Arbeitsplätze neu zu gestalten und letztlich auch eine kontinuierliche Lernkultur und ein modernes Führungsverhalten einzuführen, muss jedoch von den Entscheidern im Unternehmen kommen. Die Firmenleitung müsse erkennen und bestimmen, ob es Zeit für eine Revolution ist, betont Dähn, oder ob ein evolutionäres Vorgehen genügt, um dem Sturm der Digitalisierung erfolgreich zu trotzen. Wie Unternehmen den digitalen Wandel mit Hilfe neuer Arbeitsweisen meistern, zeigen die folgenden Beispiele.

Sigel GmbH: zweite Transformation

Von der regional tätigen Druckerei, spezialisiert auf Formulare und Endlosdrucksachen, zum global agierenden Markenanbieter für designorientierte Büroustattung: Die Sigel GmbH aus Mertingen startete bereits vor rund zwölf Jahren eine erste beeindruckende Metamorphose. Derzeit baut das Unternehmen, das rund 270 Mitarbeiter beschäftigt, sich ein weiteres Standbein auf und integriert damit die digitalen Entwicklungen in sein Geschäftsmodell: Unter der Marke smartpro bietet Sigel größeren Mittelständlern eine Onlinebeschaffungslösung für C-Artikel-Drucksachen von der Visitenkarte über Stempel und Etiketten bis hin zum Flyer. „Das neue Geschäftsfeld läuft sehr

gut an“, sagt Marketingleiter Holger Ellerbrock (53). Das Gelingen dieser zweiten Transformation führt er auch auf die Anwendung agiler Methoden zurück: „Wir gehen nach dem Prinzip des Design Thinking vor. Das heißt, wir stellen unsere Kunden und deren Bedürfnisse ins Zentrum unserer Aktivitäten, bauen rasch Prototypen, die von Kunden getestet und iterativ, also Zug um Zug, verbessert werden.“ Er betont: „Voraussetzung dafür war ein Kulturwandel, durch den wir nicht nur unser Gespür für Kundenbedürfnisse und neue Märkte geschärft haben, sondern neue Ideen auch rasch testen und umsetzen können.“ Um insbesondere die langjährigen Mitarbeiter auf die neue agile Arbeitswelt einzustimmen, setzte Sigel auf Information und Weiterbildung der Belegschaft. „Wir sind den Kulturwandel behutsam angegangen, haben ihn sorgfältig geplant und unsere Mitarbeiter methodisch geschult“, so Ellerbrock. „Denn auch eine digitale Marke wie smartpro muss von innen her gelebt werden – und das klappt nur, wenn die Mischung aus Veränderung und gewachsener Unternehmenskultur stimmt.“

Microsoft Deutschland GmbH: Revolution durch neuen Firmensitz

Als Soft- und Hardwarehersteller ist Microsoft per se ein digital-affines Unternehmen. „Prozesse und Strukturen, die Art der Zusammenarbeit und Kultur haben sich mit der Zeit jedoch weiterentwickelt und an neue Technologien und Veränderungen angepasst“, sagt Jürgen Za (57), Marketing- und Vertriebsleiter für

„Voraussetzung
für das neue
Arbeiten war
ein Kulturwandel.“

Holger Ellerbrock
Marketingleiter, Sigel GmbH





„Die Anforderungen an die Arbeitswelt werden sich weiter verändern.“

Jürgen Za

Marketing- und Vertriebsleiter,
Microsoft Deutschland GmbH

Kunden aus Kleinunternehmen und Mittelstand. Bereits 1998 führte das Unternehmen die Vertrauensarbeitszeit ein. 2014 wurde der Vertrauensarbeitsort betrieblich vereinbart – und damit die Anwesenheitspflicht für Mitarbeiter komplett abgeschafft. „Flexibles, selbstbestimmtes Arbeiten ist für die Mitarbeiter schon lange gelebte Praxis“, betont Za. „Etwas revolutionärer war unser Umzug in die neue Deutschland-Zentrale in München“, erklärt der Manager. Microsoft ließ das Gebäude nach dem Konzept des Smart Workspace konzipieren und auf die Anforderungen an moderne Wissensarbeit ausrichten. Es wurde in Kooperation mit dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart entwickelt. Daher stehen den Mitarbeitern jetzt keine eigenen Schreibtische mehr zur Verfügung, sondern verschiedene Arbeitsbereiche, die unterschiedliche Anforderungen an die Arbeitsumgebung erfüllen – wie ruhige Einzelarbeit oder lebendiges Brainstorming. Auch künftig will Microsoft Deutschland das Konzept der „voll vernetzten Organisation“ umsetzen und ständig verbessern. „Denn die Anforderungen an die Arbeits-

welt werden sich weiter verändern“, sagt Za. Lösungen, die aktuell passend sind, müssten in Zukunft wieder hinterfragt und angepasst werden. „Wir setzen stark auf eine Unternehmenskultur, die den Menschen in den Fokus stellt und Werte wie Vielfalt und Diversität verkörpert“, ergänzt Za. Letztlich entscheide nämlich nicht die Technologie, sondern die Unternehmenskultur über den Erfolg von Digitalisierungsprozessen.

Gini GmbH: Ein Start-up erfindet (sich) neu

„Unsere Mitarbeiter haben ein erfüllteres Arbeitsleben, weil sie Sinn in ihrer Tätigkeit sehen und zu unternehmerischen Entscheidungen befähigt werden.“ Wenn Manuel Küblböck, interner Coach bei Gini, über die positiven Effekte der Anfang 2017 eingeführten dezentralen Organisationsform berichtet, gerät er fast ins Schwärmen. Die 35 Beschäftigten des Fintech-Unternehmens arbeiten derzeit in fünf autonomen Teams, intern Academies genannt. Sie werden dabei von einem zentralen Team unterstützt. Die Einheiten orga-

„Unsere Mitarbeiter haben nun ein erfüllteres Arbeitsleben.“

Manuel Küblböck

Agile Coach, Gini GmbH



nisieren sich selbst und sind auch finanziell autonom. Sie entscheiden eigenständig und stimmen untereinander ab, wer wann und von wo arbeitet, welche Projekte sie wie verfolgen. Um sich und ihre Produkte weiterzuentwickeln, nutzen sie agile Methoden und tauschen sich gezielt mit den anderen Teams aus. Einen Chef oder eine Chefin brauchen sie für all das nicht. „Unsere Mitarbeiter mussten dieses neue Arbeiten einüben – jetzt profitieren das ganze Unternehmen und die Kunden von der neuen Kreativität“, sagt Küblböck.

Doch es gibt auch Herausforderungen: Der Fokus bei den einzelnen Aufgaben leide etwas, räumt Küblböck ein. Ein Softwareentwickler komme zum Beispiel weniger zum Programmieren, weil er sich in seiner Academy auch mit Marketing- und Finanzierungsthemen beschäftigt. Der Beweis, dass autonome Teams die in sie gesteckten Erwartungen auch mittel- und langfristig erfüllen, müsse zwar noch erbracht werden. „Schließlich braucht jeder Veränderungsprozess Zeit“, sagt Küblböck. „Doch bereits heute zeigt sich, dass wir dadurch schneller und innovativer geworden sind.“ ▲

Eva Elisabeth Ernst

„Veränderungen bewusst gestalten“

Prisca Brosi von der TU München plädiert dafür, auch die positiven Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt wahrzunehmen und zu nutzen.

Frau Brosi, wie erleben die Mitarbeiter in Unternehmen heute die Auswirkungen der Digitalisierung?

Unsere Studien haben gezeigt, dass die Digitalisierung bisher eher schleichend erfolgte: Die Mitarbeiter schätzen den Digitalisierungsgrad an ihren Arbeitsplätzen größtenteils eher niedrig ein. Sie nutzen jedoch bereits moderne Software-, Kommunikations- sowie Automatisierungslösungen mit einer gewissen Selbstverständlichkeit. Das legt den Schluss nahe, dass sie sich des Ausmaßes der bisherigen Veränderungen nicht in vollem Umfang bewusst sind.

Wird das so bleiben?

Die Art und Weise, wie wir künftig arbeiten werden, wird sich sehr stark verändern. Allein der Abbau von Hierarchien, bereichs- und unternehmensübergreifende Teamarbeit, die Erhöhung der Geschwindigkeit und Unsicherheit führen zu massiven Veränderungen von Arbeit und Unternehmenskultur. Wie beim Größer- oder Älterwerden ist man sich dieser kontinuierlichen Veränderungen jedoch oft nicht bewusst, und sie sind auch nicht per se schlecht.

Was sind die positiven Auswirkungen?

Die Technologie ermöglicht es bereits, Aufgaben an nahezu jedem Ort und immer mehr auch zu flexiblen Uhrzeiten zu erledigen. Durch diese räumliche und zeitliche Unabhängigkeit können Mitarbeiter ihr Arbeits- und Privatleben besser miteinander in Einklang bringen. Interdisziplinäre Teamarbeit und lebenslanges Lernen wirken anregend und machen die Arbeit spannender. Der Abbau von Hierarchien erhöht die Handlungsfähigkeit des einzelnen Mitarbeiters. Generell erleichtern neue Technologien die Arbeit. Diese Liste lässt sich beliebig fortsetzen. Bei unseren Forschungen stoßen wir aber immer auf eine gewisse Dualität: Die gleichen Di-



KURZPROFIL

Prisca Brosi (36) ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektleiterin am Lehrstuhl für Strategie und Organisation der Technischen Universität München (TUM). Die promovierte Wirtschaftsingenieurin forscht zu Themen rund um Führung, Arbeitsgestaltung, Digitalisierung, Diversity und Emotionen. Zuvor war sie als Beraterin bei der Boston Consulting Group tätig. Gemeinsam mit Professorin Isabell M. Welpel und Tanja Schwarzmüller von der TUM hat sie das Buch „Digital Work Design: Die Big Five für Arbeit, Führung und Organisation im digitalen Zeitalter“ herausgegeben, das auf einem zweijährigen Forschungsprojekt basiert.

mensionen können bei den Mitarbeitern auch Stress, Unsicherheit und Burnout auslösen.

Warum das?

Die räumliche und zeitliche Unabhängigkeit ermöglicht eine zunehmende Erreichbarkeit und führt zu einer immer stärkeren Verschmelzung von Arbeit und Privattem. Die Notwendigkeit, ihr Wissen auf dem neuesten Stand zu halten, kann Menschen auch unter Druck setzen, und der Abbau von Hierarchien kann Unsicherheiten auslösen. Selbst hochkomplexe Tätigkeiten werden mehr und mehr automatisiert. Das wird dazu führen, dass der Beitrag des Menschen in der Wertschöpfungskette immer unbedeutender wird und auch qualifizierte Arbeitsplätze abgebaut werden. In der unübersichtlichen, komplexen VUCA-Welt wird das Arbeitsleben unvorhersehbarer, und langfristige Planung immer schwieriger. Die Folge sind Unsicherheit und Ängste.

Diese negativen Aspekte stehen ja generell deutlich stärker im Fokus als die positiven ...

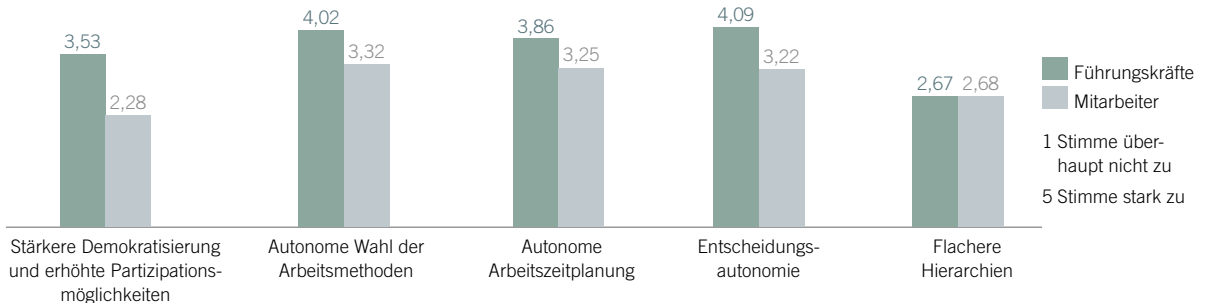
Ja. Leider sehen viele Menschen die neuen Arbeitswelten vor allem als eine Art Schre-

ckensszenario und rechnen damit, dass künftig alles nur schlimmer wird. Darüber geraten die positiven Auswirkungen für die Mitarbeiter in Vergessenheit. Hier gibt es Handlungsbedarf für die Entscheider in den Unternehmen.

Was können Unternehmer tun?

Die Herausforderung besteht darin, die Chancen der digitalen Transformation zu nutzen und ihre positiven Aspekte auf Mitarbeiter- und auf Unternehmensebene zu verstärken. Dabei sollten die begleitenden Veränderungen der Unternehmenskultur bewusst gestaltet werden. Wichtig sind Offenheit und die Bereitschaft zum Austausch und zum Ausprobieren – auch im Hinblick auf die Möglichkeiten, Arbeit neu zu gestalten. Grundsätzlich sollten Unternehmen ihre Mitarbeiter aktiv dabei unterstützen, mit den aktuellen und künftigen Veränderungen umzugehen, indem sie auch die negativen Auswirkungen der digitalen Transformation thematisieren und adressieren, um Ängste und Unsicherheit einzudämmen. ▲ *Eva Elisabeth Ernst*

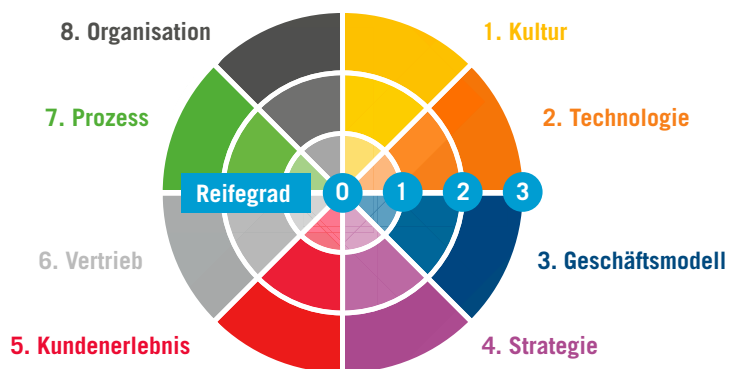
SO VERÄNDERT DIE DIGITALISIERUNG DIE ARBEITSWELT



Quelle: Digital Work Design – Wie die Digitalisierung unsere Arbeitswelt verändert, Studie der Technischen Universität München

Der digitale Wandel betrifft alle Bereiche des Unternehmens

Die Digitalisierung betrifft nicht nur die technologische Basis eines Unternehmens, sondern die komplette Organisation, die Unternehmenskultur und Strategie. Dabei müssen/können nicht alle Sektoren den digitalen Wandel zeitgleich vollziehen. Die einzelnen Bereiche können daher unterschiedlich weit digital fortgeschritten sein, einen unterschiedlichen Reifegrad besitzen.



Quelle/Grafik: Shiftschool for Digital Transformation GmbH

LITERATURTIPPS

Silcion Germany – Wie wir die digitale Transformation schaffen.

Christoph Keese, Knaus

The Second Machine Age: Wie die nächste digitale Revolution unser aller Leben verändern wird.

Erik Brynjolfsson und Andrew McAfee, Börsenmedien

The Inevitable – Understanding the 12 Technological Forces That Will Shape Our Future.

Kevin Kelly, Penguin Books

Die Kreativitäts-AG: Wie man die unsichtbaren Kräfte überwindet, die echter Inspiration im Wege stehen.

Ed Catmull mit Amy Wallace, Hanser

Digital Innovation Playbook: Das unverzichtbare Arbeitsbuch für Gründer, Macher und Manager.

Dark Horse Innovation, Murmann Publishers

Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer.

Alexander Osterwalder und Yves Pigneur, Campus

BLOGLIST

- » Digital kompakt – Fachblog zu neuen Geschäftsmodellen und technologischen Entwicklungen <https://www.digitalkompakt.de/>
- » Centric Digital – Trendblog zur digitalen Transformation <https://centricdigital.com/blog/>
- » DiGiTAIBloG – der Digitalisierungsblog der SZ <http://www.sueddeutsche.de/thema/Digitalblog>
- » Fast Company: Blog über Technologie, Innovation und Creative Leadership <https://www.fastcompany.com/>
- » Techcrunch – News über neue Technologien und neue Startups <https://techcrunch.com/>
- » WeForum – Blog des World Economic Forum (zur Digitalisierung) <https://www.weforum.org/>
- » iDEo – Design (Thinking) Blog der Designschmiede <https://www.ideo.com/eu>
- » inC – Magazine über startups, innovation und neue Technologien <https://www.inc.com/>
- » Technology Review – Deutschsprachiger Blog des Magazins <https://www.heise.de/tr/>

Mitarbeiter in die neue Geschäftswelt mitnehmen

Die Digitalisierung ermöglicht, ja erfordert, neue Geschäftsmodelle. Damit zwingt sie Unternehmen, auch neue Arbeitsformen einzuführen, Mitarbeiter zu schulen und Verantwortlichkeiten neu zu definieren.

Kostenloses WLAN, Steckdosen für den Laptop an jedem Sitz und ein Getränkeservice an Bord – wer heute mit dem Bus reist, fährt günstig, ohne auf Komfort verzichten zu müssen. Viele Fahrgäste wissen dies offensichtlich zu schätzen: Insgesamt 40 Millionen Reisende beförderte die FlixBus GmbH 2017 durch ganz Europa. Fünf Jahre nach dem Start des Münchner Unternehmens fahren mehr als 1.500 FlixBusse über 1.200 Ziele an. Dabei besitzt die Firma selbst nur einen einzigen Bus. Rund 250 Partnerfirmen

– häufig mittelständische, regionale Familienbetriebe – bedienen fast alle der täglich über 200.000 Verbindungen. „Eigentlich sind wir kein Busunternehmen“, sagt FlixBus-Mitgründer Daniel Krauss. „Wir ermitteln, welchen Mobilitätsbedarf Kunden haben. Dann suchen wir Partner in unserem Netzwerk, die eine neue Strecke bedienen können, oder erweitern es um ein neues Busunternehmen.“ Die Daten, die sie für diese Planung brauchen, gewinnen die Münchner über ihre Buchungsplattform und ihre App.



Sich auf Plattformen vernetzen zu können, ändert die Geschäftsmodelle – und die Arbeitswelten

Ein plattformbasiertes Geschäftsmodell wie das von FlixBus ist ein gutes Beispiel dafür, wie die Digitalisierung das Handwerkszeug für völlig neue, bisweilen disruptive Geschäftsmodelle liefert – und die Grundlage für neue Arbeitswelten. Denn um Kundenwünsche zeitnah umsetzen zu können, braucht es auch unternehmensintern flexible, weniger hierarchische Strukturen, wie auch das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und -organisation (IAO) Stuttgart in einer Studie feststellt: „Unternehmen müssen in der Lage sein, sich und ihre Belegschaften entlang neuartiger Kundenbedürfnisse immer wieder neu zu organisieren.“ Nur so könnten sie Lösungen für ihre Kunden entwickeln, bevor Wettbewerber es tun.

Daher, und um das enorme Firmenwachstum zu bewältigen, arbeiten auch Krauss und seine rund 1000 Mitarbeiter bei FlixBus in sieben- bis achtköpfigen agilen Teams zusammen, an denen Vertreter der Softwareentwicklung genauso beteiligt sind wie Kollegen aus der operativen IT-Abteilung und der Qualitätssicherung. Diese Teams steuern ihre Projekte eigenverantwortlich auf der Grundlage von agilen Arbeitsmethoden wie Scrum (siehe Seite 14). „In unserer gesamten IT-Abteilung gibt es keine Führungsebenen mehr“, erklärt Krauss, der als Chief Information Officer (CIO) in der Geschäftsleitung des Unternehmens für die Bereiche IT, Mobile und Software-Entwicklung zuständig ist. Auf Vorbehalte seiner Mitarbeiter stößt der Münchner dabei nicht. „Im Gegenteil, die Kollegen nehmen die neuen Arbeitsformen sehr gut an“, erklärt Krauss. „Das ist wichtig für uns. Schließlich sollen unsere Mitarbeiter ihre Komfortzone hin und wieder verlassen und Neues wagen. Denn je mehr Leute kreativ denken, desto mehr Innovationen entstehen“, betont der FlixBus-Mitbegründer.

Die neuen Geschäftsmodelle erfordern also dringend neue Formen des Arbeitens. Jakob Assmann, geschäftsführender Gesellschafter der Impact Hub Munich GmbH, seine elf Kollegen sowie die gut 250 Partner aus dem Netzwerk des Unternehmens begleiten Unternehmer auf dem Weg

in diese neue Arbeitswelt. Für Assmann steht fest: Die digitale Revolution werden nur Unternehmen bewältigen, die Hierarchien abbauen und kollaborativ arbeiten. „Der Wandel lässt sich nicht top down managen“, unterstreicht der Experte. Das ließen sich die Fachkräfte nicht gefallen. Diese wollen in Teams arbeiten, die entsprechend dem zu bewältigenden Projekt zusammengestellt werden, ihr Wissen teilen, sich selbst organisieren und den Erfolg ihrer Arbeit verantworten. „Sowohl die Entscheidungsbefugnisse wie die Verantwortung in den Teams sind auf alle Beteiligten verteilt“, weiß Assmann. Das funktioniert, wenn geregelt ist, wer für was zuständig ist, und Mitarbeiter die Werkzeuge haben, die sie brauchen. Dabei gehe es nicht um Handys und Laptops. „Das Werkzeug der Zukunft sind Büros, die so offen angelegt sind, dass sie die Begegnung und Zusammenarbeit der Kollegen bestmöglich unterstützen“, erklärt der Impact-Hub-Experte. Einzelbüros könnten das nicht.

Offene, kollaborative Räume – flexible Zeiten

Auch die Art und Weise, wie Teammitglieder an Projekte herangehen, unterscheiden sich von den bislang bekannten Methoden. Statt mit einem bis ins letzte Detail entwickelten Produkt und umfangreichen Pflichtenheften gehen agile Teams mit einer groben Vorstellung davon an den Start, welches Ziel sie erreichen wollen. Das Projekt selbst unterteilen sie in viele kleine Abschnitte. Den Fortschritt ihrer Arbeit überprüfen sie regelmäßig, evaluieren Erfolge und Fehler und passen das weitere Vorgehen an. „Die Probleme und Herausforderungen, die der technologische Wandel mit sich bringt, sind so komplex, dass sie sich nicht mit vorhandenen Best-Practice-Beispielen lösen lassen“, erklärt Assmann die Notwendigkeit der agilen Arbeitsweise.

Diese verändert auch die Aufgaben von Führungskräften, insbesondere die der Firmenleitung. Die neue Arbeitswelt ver-

NEUE GESCHÄFTSMODELLE: WER DIE DATEN HAT, HAT DIE MACHT

Plattformen führen über Webseiten schnell und effizient Anbieter und Kunden zusammen und erlauben ihnen, Geschäfte miteinander zu tätigen – Internet, Smartphone und Apps sei Dank. So tauschen Nutzer auf Plattformen wie FlixBus oder auch Amazon, Zalando, Airbnb, sozialen Netzwerken oder Crowdfundingmarktplätzen alles aus – von Gütern über Arbeit bis zu Ideen. Bislang vermitteln die Plattformen vor allem zwischen Unternehmen und Endkunden. „Doch die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass diese in Bereiche vordringen, in denen sie heute noch keine große Rolle spielen“, erklärt Tobias Burkhardt von der Schifftschool for Digital Transformation GmbH. So arbeiteten etwa Siemens, Trumpf, MAN und fast alle Automobilhersteller an eigenen Plattformen, weiß der Geschäftsführer der Nürnberger Digitalisierungs-Akademie. Den Unternehmen bleibt auch keine andere Wahl. Denn

Plattformbetreiber setzen sich an die Schnittstelle zwischen Produzenten und ihren Kunden. Mit Hilfe ausgefeilter Software können dort wichtige Daten über die Bedürfnisse und das Verhalten der Verbraucher erheben. Diese Daten sind der Rohstoff, aus dem Unternehmen dann neue Produkte und optimal an Kundenwünsche angepasste Dienstleistungen schmieden. „Deshalb müssen sich Unternehmer regelmäßig Feedback von ihren Abnehmern holen. Sonst entwickeln sie Produkte, die keiner kauft und Services, die auf Dauer niemand nutzen will“, warnt Sebastian John, Referent für Fachkräfte und Zukunft der Arbeit bei der IHK für München und Oberbayern. „Wer die Daten besitzt, hat dagegen die Macht, damit neue Geschäftsmodelle aufzubauen“, prophezeit Digitalisierungsexperte Burkhardt. „Allerdings nur, wenn seine Arbeitsorganisation disruptive Innovationen unterstützt“, ergänzt John.

„Je mehr Leute kreativ denken, umso mehr Innovationen entstehen.“

Daniel Krauss
Mitgründer FlixMobility GmbH



langt von ihnen (nicht nur) erhebliches Vertrauen in ihre Mitarbeiter. Sie fordert ihnen auch die Bereitschaft ab, Fehler zuzulassen und aus ihnen zu lernen. Vorgesetzte müssen auch ihre Rollen neu definieren. „Sie müssen immer mehr das im Unternehmen vorhandene Wissen koordinieren, Teams aus den für eine Aufgabe am besten geeigneten Mitarbeitern bilden und diese auch standortverteilt primär auf der Basis neuer digitaler Medien koordinieren. Hierzu gehört auch, die Kommunikation zwischen Kollegen mit vollkommen unterschiedlichen Fähigkeiten zu moderieren“, erläutert Rahild Neuburger von der Forschungsstelle für Information, Organisation und Management an der Fakultät für Betriebswirtschaft der Ludwig-Maximilians-Universität in München.

Neue Führungsstrukturen

„Nur wenn Mitarbeiter sehen, dass sich ihre Führungskräfte verändern, sind sie bereit, vertraute Strukturen aufzugeben und sich selbst an neue Arbeitsformen anzupassen“, ergänzt Tobias Burkhardt von der Schifftschool for Digital Transformation GmbH in Nürnberg. Deshalb lasse sich der Wandel nicht delegieren, sondern müsse absolute Chefsache sein. „Schon deshalb, weil dabei weniger technologische als strategische Entscheidungen zu treffen sind“, ergänzt er. So könnten Unternehmer nicht mit der gesamten Belegschaft zugleich in die neue Arbeitswelt marschieren. „Sie müssen Leute identifizieren, die Spaß an Veränderung haben und mutig genug dafür sind“, erklärt der Trainer. Diesen Kollegen müssen die Geschäftsleitungen die Zeit geben, die der Wandel erfordert. „Sie können nicht eine Abteilung im Unternehmen zwingen, neue Arbeitsformen auszuprobieren und sofort Ergebnisse verlangen oder ihre Leistung mit den gleichen Kennziffern messen wie die anderer Bereiche“, warnt Burkhardt. Das sieht auch Jakob Assmann von Impact Hub so: „Damit Mitarbeiter

den Wandel mitgehen können, müssen sie die neuen Arbeitsformen erleben und immer wieder zwischen diesen und den vertrauten Strukturen wechseln können.“ Daher dauere es bis zu sieben Jahre, bis sich Strukturen in Unternehmen an die neue Arbeitswelt angepasst haben.

Wie die Unternehmer auf dem Weg in die neue Arbeitswelt vorgehen und ihre Mitarbeiter mitnehmen, weiß Georg Lindner, Geschäftsführer der Hofmann GmbH & Co. KG Druck + Medien in Traunreut. „Wir selbst hatten keine Berührungsängste, was die Digitalisierung betrifft“, so der Firmenchef, der vor rund 15 Jahren Neuland betrat und mit seiner Führungscrew den Digitaldruck im Betrieb einführte. „Einige Mitarbeiter fürchteten damals um ihre Arbeitsplätze, aber wir haben sie an die Hand genommen, geschult und so nach und nach mit jedem Einzelnen den Schritt in das digitale Zeitalter gemeistert“, erinnert sich Thorsten Kelp, Vertriebsleiter und Mitglied der Geschäftsleitung bei Hofmann Druck.

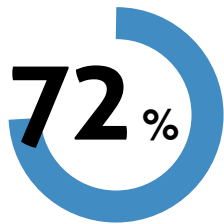
Weil Kunden es nach wie vor verlangen, bietet Hofmann Druck auch heute noch traditionellen Offsetdruck an. Gut die Hälfte der mittlerweile 50 Mitarbeiter verfügen jedoch auch über die digitalen Kompetenzen, die es braucht, damit sich technische Dokumentationen für Abnehmer aus der Industrie im Digitaldruck und just in time erstellen lassen. Im Geschäftskundenbereich arbeitet der Mittelständler völlig vernetzt, loggt sich in die SAP-Systeme seiner Auftraggeber ein und ruft dort ab, welche Dokumentationen die Kunden wann brauchen.

In ihren Rechenzentren hält die Druckerei die Daten zu rund 35 000 Einzeltiteln vor. So können die Chiemgauer die geforderten Anleitungen auch dann in der jeweils aktuellsten Fassung drucken und just in time ausliefern, wenn Kunden unvorhergesehen andere Geräte als avisiert herstellen oder andere Komponenten verbauen. Das Ganze klappt mit einem Vorlauf von nur wenigen Stunden – selbst,

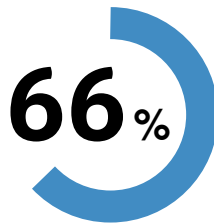
wenn Auftraggeber nur ein einziges Exemplar einer Dokumentation benötigen. Von seinen Mitarbeitern verlange diese Arbeitsweise ein extremes Maß an Flexibilität, berichtet Lindner. Der typische nine-to-five-Job passe nicht zum kundenorientierten Arbeiten 4.0. „Wenn die Produktion bei unserem Auftraggeber steht, führt das auch bei uns zu Ausfallzeiten“, erklärt er. Erst wenn es beim Kunden weitergehe, starte die Druckerei den Betrieb wieder. Auch wenn das mitten in der Nacht ist. „Für uns ist es deshalb wichtig, unseren Mitarbeitern glaubwürdig zu vermitteln, dass Änderungen ihrer Arbeitszeiten keine Willkür sind, sondern wir diese Aufträge nur haben, weil wir schnell und flexibel arbeiten“, sagt der Druckereichef. Gleichwohl kann und soll nicht nur das Unternehmen von der Flexibilität profitieren. „Sieht ein Mitarbeiter am Touchscreen, dass er frühestens in zwei Stunden weiterarbeiten kann, weil die Aufgaben bei seinen Kollegen diesen zeitlichen Vorlauf erfordern, darf er sich abmelden und beispielsweise die Zeit für private Behördengänge oder ähnliches nutzen.“ Es verstehe sich von selbst, dass nicht immer dieselben Mitarbeiter als Springer fungieren und Spätschichten übernehmen, sondern stets abgewechselt wird. Weil das Gros der Belegschaft vom Enddreißiger bis zum Mittfünfziger über entsprechende Kompetenzen verfügt, lässt sich dies in der Praxis gut umsetzen. Glaubwürdigkeit entsteht für Lindner zudem dadurch, dass er selbst die Flexibilität vorlebt, die er von seinen Mitarbeitern erwartet. „Wenn es Aufträge erfordern, arbeiten auch wir in der Geschäftsleitung nachts“, so Lindner. ▲

Gerd Meyring

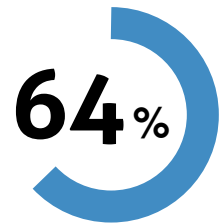
DARIN SEHEN FIRMIEN ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE



Sich stärker mit Kunden und Partnern vernetzen



Lösungen und Systeme statt Produkte anbieten



Serviceleistungen mit Kundennutzen ausbauen

Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Themenheft Mittelstand digital, Digitale Geschäftsmodelle, 2017

Disruptive Unternehmen stellen traditionelle Geschäftsmodelle in Frage

Vollziehen sich die Veränderungen in den meisten Unternehmen noch inkrementell – schrittweise und im Rahmen des bestehenden Systems –, leisten sich disruptive Unternehmen große Sprünge und stellen die Grundlagen von Vertrieb und Wertschöpfung oder sogar das ganze Geschäftsmodell von Grund auf in Frage.



Quelle/Grafik: Shiftschool for Digital Transformation GmbH

LITERATURTIPPS

Hintergründe zur Plattformökonomie und den Veränderungen, die sie mit sich bringt, bieten zwei Veröffentlichungen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie:

Weißbuch Digitale Plattformen, Digitale Ordnungspolitik für Wachstum, Innovation, Wettbewerb und Teilhabe
Download unter:

» <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/weissbuch-digitale-plattformen.html>

Grünbuch Digitale Plattformen

Download unter:

» <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/gruenbuch-digitale-plattformen.html>

§ ARBEITSRECHT

Antworten auf Fragen zu den rechtlichen Aspekten der neuen Arbeitsformen finden Sie in den IHK Merkblättern zum Arbeitsrecht:

» <https://www.ihk-muenchen.de/ihk/documents/Recht-Steuern/arbeitszeit.pdf>

sowie allgemein auf der Themenseite der IHK unter:

» <https://www.ihk-muenchen.de/ihk/documents/Recht-Steuern/Arbeitsrecht/Merkblatt-Fremdpersonal-Abgrenzung-Scheinwerkverträge.pdf>

Gemeinsam um Innovationen rangeln

Dank agiler Arbeitsmethoden werden Unternehmen spürbar innovativer. Vom Start weg orientieren sie sich konsequent an den Kundenwünschen.

Ob mit Zeichentrickklassikern wie Mickymaus, Aristocats und Bambi oder modernen Animationshits wie der Eiskönigin oder Cars – die Walt Disney Company hat die Publikumswünsche immer bestens getroffen. Kein Wunder, dass das einst von Roy und Walt Disney gegründete kleine Cartoon-Studio heute das weltweit größte und wertvollste Medienunternehmen der Welt ist. Die Treffsicherheit mag auch mit der Walt-Disney-Methode zusammenhängen, einer vom Namensgeber erdachten Kreativitätstechnik. Dahinter verbirgt sich ein Rollenspiel, bei

dem eine oder mehrere Personen ein Problem aus drei verschiedenen Blickwinkeln – dem des Träumers, des Idealisten und des Kritikers – betrachten und diskutieren. Das soll Fantasie und Vorstellungskraft in Schwung bringen, festgefahrene Denkstrukturen auflösen und den Blick für neue Perspektiven öffnen.

Im Kern legte Disney damit schon einen Grundstein für sogenannte agile Arbeitsmethoden, die heute in immer mehr Bereichen erprobt werden, etwa in der Produktentwicklung oder im Marketing. Sie entstehen in intuitiven und iterativen, also



Angeordnetes Gedränge – die Methode Scrum hat ihren Namen aus dem Rugby

sich in mehreren Schleifen vollziehenden, Prozessen: Statt sich an starren, detaillierten Plänen entlang zu hangeln, werden Ideen im Team und mit Kunden und Partnern immer wieder weiter entwickelt und verbessert. „Das Umfeld, in dem sich Unternehmen bewegen, wird durch die Digitalisierung volatiler und unberechenbarer: Start-ups stellen etablierte Geschäftsmodelle, zum Beispiel durch Plattformen wie Uber oder Airbnb, in Frage, Entwicklungszyklen verkürzen sich und der Innovationsdruck steigt“, betont IHK-Fachkräftereferent Sebastian John. „Agile Methoden können Unternehmen dabei helfen, innovativer und marktnäher zu werden, indem sie immer wieder bewusst das Kundenfeedback suchen. Teure Fehlentwicklungen werden seltener.“ John ergänzt: „Zugleich wird an ihnen die Veränderung der Arbeitswelt besonders augenfällig. Denn sie bedeuten eine Abkehr von Top-Down-Hierarchien und klassischem starren Projektmanagement.“

Agiles Arbeiten in der Praxis

Wie agile Methoden funktionieren und zu mehr Innovationen führen, lässt sich gut am Design Thinking illustrieren. „Man sammelt Ideen und verfeinert diese so lange, bis ein optimales, nutzerorientiertes Produkt entstanden ist“, bringt Marko Prišlin (50), Geschäftsführer des Münchner Seminaranbieters Brainbirds GmbH, Design Thinking auf den Punkt. „Dazu versetzt man sich in die Lage seiner Kunden, durchdringt ihre Problemstellungen, um diese dann zu spezifizieren und schließlich zu lösen.“ Dabei könne eine unglaublich konstruktive und kreative Eigendynamik entstehen. „Wesentlich ist es, in allen Stufen der Produktentwicklung immer wieder Kundenfeedback einzuholen“, ergänzt Prišlins Co-Geschäftsführer Carsten Mosqua (48). Dadurch entstehe zwar zusätzlicher Aufwand, der sich aber letztlich auszahle.

Der Methodenkoffer des Design Thinkings sieht sechs Phasen vor:

- Gesamtsituation verstehen,
- den Nutzer in der jeweiligen Situation beobachten,
- das am dringlichsten zu lösende Problem festlegen,
- Ideenfindung mit Perspektivenwechsel verbinden,
- Prototypen entwickeln sowie
- Tests durchführen.

Typisch für Design Thinking sind „iterative Schleifen“: Einzelne Schritte werden bei Bedarf mehrfach wiederholt, um das Ergebnis zu verfeinern und zu verbessern. Eine weitere agile Methode ist Scrum. Der Begriff Scrum kommt aus dem Rugby und lässt sich am besten mit „angeordnetes Gedränge“ übersetzen. Ersonnen wurde die Methode für die Softwareentwicklung. Sie beruht auf der Erkenntnis, dass die wesentlichen Anforderungen an eine Software anfangs häufig unklar sind. Statt ausführlicher Vorabplanung werden auch in der Scrum-Methode Schleifen gedreht. Zunächst wird ein sogenanntes Product Backlog – eine Art Anforderungs- oder Lastenheft für das Produkt – erstellt, das die gewünschten Produkteigenschaften enthält. Diese Anforderungsliste ändert sich im Laufe der Zeit, wird erweitert oder reduziert. Die eigentliche Entwicklungsarbeit ist in Sprints unterteilt, die jeweils bis zu vier Wochen dauern können. Hier werden funktionsfähige Zwischenprodukte entwickelt. Projektfortschritt und Zwischenergebnisse bleiben für alle Beteiligten transparent.

„Unternehmen, die Methoden wie Design Thinking oder Scrum in ihrem Innovationsprozess einsetzen, kommen schneller ans Ziel, verbrauchen weniger Ressourcen und finden letztlich zu Innovationen, die die Bedürfnisse und Erwartungen von Nutzern deutlich besser treffen“, fasst Carsten Mosqua von der Brainbirds GmbH, die wichtigsten Vorteile des agilen Arbeitens zusammen.

In der Praxis werden die Methoden bereits vielseitig angewandt. Beispiel BMW: Der Münchner Automobilhersteller setzt bei der Forschung und Entwicklung für Autonomes Fahren und Fahrerassistenz auf das sogenannte Large Scale Scrum, kurz LeSS. Im Fokus steht die Entwicklung neuer Softwarelösungen, etwa für künftige Pkw, die dank Computertechnik, zahlreicher Sensoren und diverser Kameras die Passagiere vollautomatisch auf Autobahnen, Landstraßen oder durch städtisches Verkehrsgewühl pilotieren. „LeSS ermöglicht es, die bekannte Scrum-Methode auf viele Teams zu skalieren, die am gleichen Produkt arbeiten“, erläutert Reinhard Stolle, Leiter Künstliche Intelligenz und Machine Learning, Methodik agile Entwicklung bei der Münchner BMW Group. Ein Vorteil der Scrum-Teams sei es, dass sie schnell und effektiv auf neue Anforderungen reagieren könnten. Ein Zusatzeffekt: Für exzellente Softwareent-

wickler sei es ganz selbstverständlich, dass sie agil, flexibel, kreativ und produktorientiert tätig sein könnten. Stolle: „Somit hilft uns unser agiles Arbeitsmodell ganz nebenbei, ein hochattraktiver Arbeitgeber für hart umkämpfte Talente zu sein.“

Agil zu arbeiten heißt aber auch von anderen zu lernen und externe Akteure einzubinden. Bei BMW geschieht dies über die BMW Startup Garage in Garching. Die Idee: BMW kauft bei Start-ups ausgewählte Technologien und fungiert für die Jungunternehmer so als deren Kunde. Zu den Aufgaben der Start-ups gehört es dann, ihre Neuerungen in BMW-Fahrzeuge zu integrieren. Für die Gründer können dabei wertvolle Kontakte zu Automobilexperten und auch Folgeaufträge entstehen, die ihnen womöglich helfen, ihr Geschäft in Fahrt zu bringen. BMW wiederum bekommt externes Innovationspotenzial.

Kundenorientierung großschreiben

Neben produktiven Schleifen oder der Einbindung externer Akteure gehört auch die radikale Kundenorientierung untrennbar zum agilen Arbeiten. „Die Unternehmen werden innovativer, wenn sie die Produktentwicklung gemeinsam mit den Kunden vorantreiben“, betont Martin Strehler (42), Mitgründer und -inhaber der Innovationsmanufaktur GmbH in München. Wer kundenorientierte Lösungen schnell marktreif mache, habe im Wettbewerb schlichtweg die besseren Karten. Strehler nennt eine wesentliche Voraussetzung, um solche innovativen Neuerungen ins Leben zu rufen: „Die Betriebe müssen es schaffen, kreative Freiräume und eine Innovationskultur zu schaffen, bei der alle Beteiligten an einem Strang ziehen.“ Das Innovationsmanufaktur-Team trägt seit dem Jahr 2000 in zahlreichen Projekten dazu bei, unter anderem bei BMW, Bosch, BASF, Daimler, Volkswagen, aber auch bei mittelständischen Unternehmen wie der oberbayerischen Himolla Polstermöbel GmbH in Taufkirchen/Vils. Zu den Lösungsideen, die Himolla gemeinsam mit der Innovationsmanufaktur sowie ausgewählten Kunden mittels agiler Techniken bis zu den ersten Prototypen kreierte hat, gehört beispielsweise ein neuartiger Wohnzimmersessel. Das Sitzmöbel wurde als eine Art Gesundheitszentrale konzipiert und lässt sich dank integrierter Pad- del sogar zum Rudern nutzen.



„Die Unternehmen werden innovativer, wenn sie die Produktentwicklung gemeinsam mit den Kunden vorantreiben.“

Martin Strehler
Mitgründer, Innovationsmanufaktur GmbH

Agile Arbeitsmethoden gibt es nicht nur offline, sondern auch digital unterstützt. Die 2010 gegründete innosabi GmbH in München erstellt individualisierte Internetplattformen, auf denen ihre Kunden die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen agil vorantreiben, indem sie die Mitarbeiter, Kunden und die Schwarmintelligenz im Internet – die Crowd – explizit in die Entwicklung einbinden. Was soll das Produkt leisten? Welche Produktvariante ist besser? Die innosabi-Software wertet die Antworten der Crowd aus. Open Innovation nennt sich dieser Prozess. „Mit agilen Prinzipien wie Offenheit und Kollaboration verkürzen die Firmen die Zeit bis zur Markteinführung erheblich“, verspricht Florian Vetter (29), innosabi-Experte für Innovationsmanagement.

So nutzt die Flughafen München GmbH eine innosabi-Plattform beispielsweise, um neue Serviceideen zu entwickeln. Wie lassen sich die Wartezeiten beim Einchecken verkürzen? Können Sicherheitskontrollen womöglich angenehmer gestaltet werden? Alle Beteiligten, die Mitarbeiter ebenso wie externe Passagiere und Interessierte, geben ihr Feedback und liefern Verbesserungsvorschläge. Bei der öffentlichen

Ideenschmiede der Telekom (<https://ideenschmiede.telekom-dienste.de>) diskutieren Telekom-Kunden wie auch Nicht-Kunden zu themenspezifischen Projekten ihre Wünsche, Bedürfnisse oder Ideen, von denen anschließend die vielversprechendsten weiterverfolgt werden. „Die Ideenschmiede bindet Telekom-Kunden in einem offenen Innovationsprozess zur agilen Produktentwicklung vom Start weg mit ein“, so Vetter. Das Risiko, dass aufwendig kreierte Neuerungen von der Kundschaft letztlich abgelehnt werden, sinkt damit deutlich.

Neben dem Kundenfeedback gilt auch die Rückmeldung von Mitarbeitern als besonders wertvoll. Das 2015 gegründete Münchner Start-up HRinstruments GmbH hat hierzu eine App für Smartphones und Tablets entwickelt. Zum Einsatz kommt sie beispielsweise im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen oder als Teamfeedback in Innovationsprojekten. Damit tauschen die Entwickler etwa Ideen und Verbesserungsvorschläge untereinander aus. HRinstruments-Gründer Simon Werther, Professor für Innovationsmanagement an der Hochschule der Medien Stuttgart, ist überzeugt, dass solche Instrumente einen spürbaren Beitrag zur

„Mit agilen Prinzipien wie Offenheit und Kollaboration verkürzen Firmen die Zeit bis zur Markteinführung erheblich.“

Florian Vetter
Experte für Innovationsmanagement, innosabi GmbH



Stärkung der Innovationsfähigkeit leisten können. „Feedbacks sind entscheidend, um blinde Flecken aufzuspüren und unterschiedliche Perspektiven zu kombinieren“, betont Werther.

Ein Beispiel für gezieltes Mitarbeiterfeedback ist die ebenfalls von innosabi konzipierte „Daimler Crowd Ideation“. Sie fungiert als Kollaborationsplattform, um die Mitarbeiter des Stuttgarter Automobilherstellers weltweit in Innovationsvorhaben einzubinden. Mittlerweile sind rund 33000 Nutzer aus den verschiedensten Konzernbereichen registriert, die online an Ideen tüfteln und Prototypen konzipieren. Die Plattform aktiviert letztlich einen riesigen Pool an verfügbarem Wissen und ermöglicht es, dass alle registrierten Crowd-Teilnehmer die dort eingebrachten Ideen mit eigenen Vorschlägen mitgestalten. Der Konzern nutzt die „Daimler Crowd Ideation“ zurzeit ausschließlich intern. Künftig soll sie auch für Kunden, Lieferanten oder Universitätspartner zugänglich sein. Die Plattform weckt im Konzern offenbar reges Interesse. Im Rahmen eines Ideenwettbewerbs haben sich in Deutschland mehr als 20000 Personen registriert. ▲

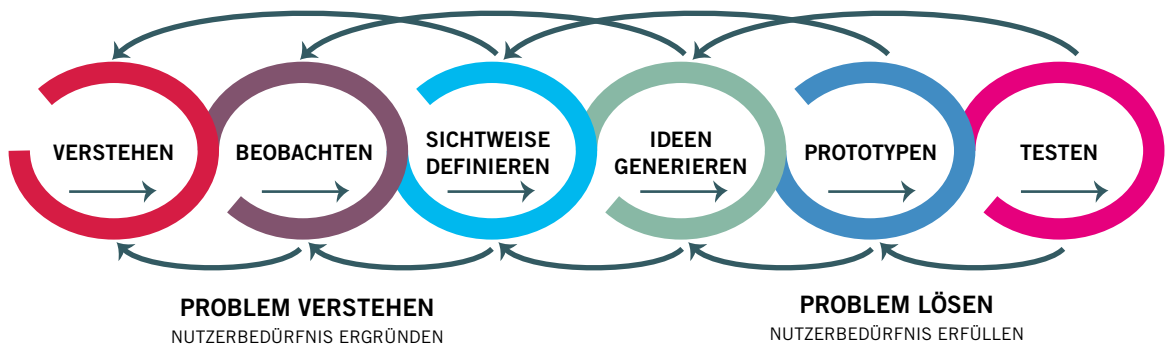
Josef Stelzer

► SCRUM – ERST EINMAL LOSLEGEN

1. Alle **Produktanforderungen** aus Kundensicht beschreiben (Product Backlog)
2. Die für die nächste Iteration (Sprint) anstehenden **Aufgaben** benennen (Sprint Backlog)
3. **Kundenperspektive** einnehmen
4. Kurze **Statusmeetings**, tägliche Besprechungen im Stehen durchführen
5. Den gleichen **Informationsstand** für alle Beteiligten herstellen (osmotische Kommunikation)
6. Möglichst frühzeitig **Kundennutzen** erzeugen
7. Übersicht über aktuelle **Aufgaben** geben (Task Boards)
8. **Projektstand** visualisieren
9. Feste **Zeitvorgaben** machen (Time-Boxing)
10. Dynamische Verfahren zur **Schätzung** von Kosten und Aufwand einsetzen
11. Klare **Regeln** festlegen, wann eine Aufgabe als fertiggestellt gilt (Definition of Done)
12. Meetings für **Feedbacks** und zur Rückschau für kontinuierliche Verbesserungen durchführen (Retrospektive)

DESIGN THINKING – STRATEGIE DES SCHLEIFENDREHENS

Um das im Kundensinne bestmögliche Ergebnis zu erzielen, versetzen sich Design-Thinking-Anwender in den Kunden, entwickeln einen Prototypen, testen ihn beim Nutzer und gehen bei mangelndem Zuspruch immer wieder in den Entwicklungsprozess zurück – auf eine Vorstufe oder sogar ganz an den Anfang.



Quelle: Moysig Retail Design GmbH

📖 LITERATURTIPPS

Value Proposition Design: Entwickeln Sie Produkte und Services, die Ihre Kunden wirklich wollen.

Alexander Osterwalder u.a., Campus

Design Thinking im Unternehmen: Ein Workbook für die Einführung von Design Thinking.

Ingrid Gerstbach, Gabal

Scrum in der Praxis: Erfahrungen, Problemfelder und Erfolgsfaktoren.

Sven Röpstorff, Robert Wichmann, dpunkt.verlag

▶ YOUTUBE

» Scrum:
Introduction to Scrum

» Design Thinking:
 » **Was ist Design Thinking?**
 » **Stanford Webinar – Design Thinking = Method, Not Magic**

Betrüger demaskieren

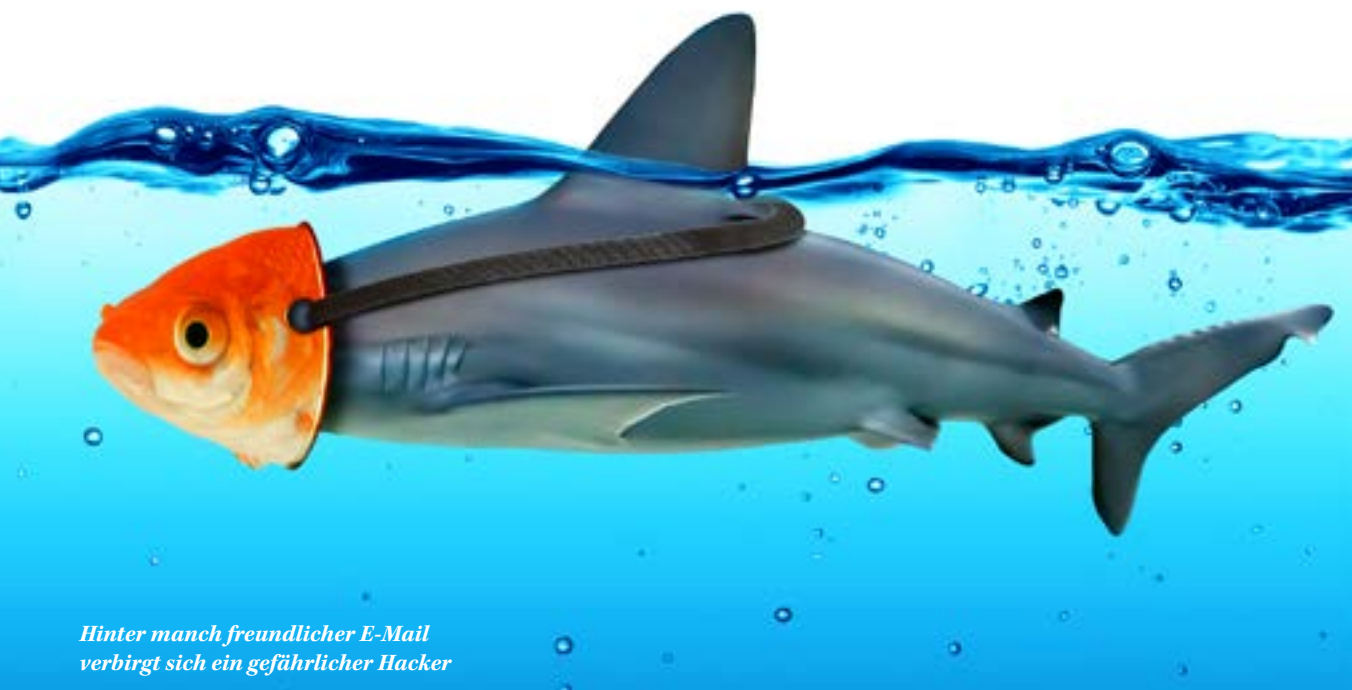
Arbeiten 4.0 heißt, über digitale Kanäle, orts- und zeitunabhängig zu arbeiten, teilweise sogar von privaten Endgeräten aus. Damit wird es noch wichtiger, in IT-Sicherheit zu investieren und die Mitarbeiter für das Thema zu sensibilisieren.

Als Anfang Mai 2017 die Schadsoftware WannaCry unzählige Dateien von Firmen, Behörden und Privatpersonen verschlüsselte, dürfte den Betroffenen tatsächlich – zumindest kurzzeitig – zum Heulen zumute gewesen sein: WannaCry. Denn der Trojaner machte den Betrieb von Systemen und Dienstleistungen bis zur Zahlung eines Lösegelds unmöglich. In über hundert Ländern wurden Zehntausende von Rechnern damit infiziert, allein bei der Deutschen Bahn hatte das Schadprogramm 450 Computer stillgelegt.

Dieses Beispiel illustriert anschaulich eine Achillesferse der Digitalisierung: Weil Geschäfts- und Produktionsprozesse weitmöglichst digitalisiert werden, sich Zulieferer, Geschäftspartner und Kunden

umfangreich vernetzen, entstehen hochkomplexe IT-Infrastrukturen. Die wiederum müssen dauerhaft vor dem Zugriff durch Unbefugte, vor allem Cyberkriminelle, geschützt werden. Das ist eine tägliche Herausforderung, weiß auch Cordula Lochmann, Firmenchefin der SnipClip die digitale Fabrik GmbH in München: „Die IT durchdringt immer mehr Arbeitsbereiche. Deshalb spielt auch IT-Sicherheit in immer mehr Arbeitsbereichen eine Rolle.“ Im Gegensatz zu früher greifen heute zum Beispiel die Verantwortlichen in der Buchhaltung digital auf Kontoauszüge zu – aber auch Hacker und Datendiebe können mitlesen, sollten die sensiblen Daten nicht ausreichend geschützt sein.

Zu jeder Zeit ein höchstes Maß an IT-Sicherheit zu gewährleisten, ist generell für



Hinter manch freundlicher E-Mail verbirgt sich ein gefährlicher Hacker

jedes Unternehmen schwierig. So entwickelt sich die IT in einem rasanten Tempo weiter, und fast täglich sind zeitnahe Sicherheitslücken zu schließen. Das wurde auch den Opfern der WannaCry-Attacke zum Verhängnis. Denn hier waren vor allem Rechner betroffen, die nicht rechtzeitig aktualisiert worden waren oder für deren veraltete Betriebssysteme keine Sicherheitsupdates mehr zur Verfügung standen. Außerdem werden die Maschen der Betrüger immer ausgefeilter.

Noch schwieriger wird es, IT-Sicherheit zu garantieren, wenn Arbeiten 4.0 an der Tagesordnung ist. Wenn also Mitarbeiter ortsunabhängig tätig sind und nicht mehr nur im Unternehmen selbst, sondern auch von zu Hause oder von unterwegs über vorwiegend digitale Kanäle miteinander kommunizieren sowie interagieren und dabei teilweise auch Privatgeräte nutzen. Das Hauptproblem: „Ein Sicherheitskonzept für mobiles Arbeiten muss noch vorausschauender sein, mögliche zusätzliche Risiken etwa durch die Verwendung mobiler Geräte und den Umgang mit ihnen berücksichtigen. Zu Hause und unterwegs müssen Mitarbeiter aufmerksamer sein als im Büro“, erläutert Sascha Wilms, Referatsleiter Mittelstand bei Deutschland sicher im Netz e.V. (DsiN).

In der firmenspezifischen Risikoanalyse gelte es, einen ohnehin schwer zu berechnenden Faktor stärker zu berücksichtigen: den Menschen, erläutert DsiN-Experte Willms. „Und Menschen können neugierig, manipulierbar und manchmal einfach zu unbekümmert sein.“ Da gehe schon mal ein Smartphone oder USB-Stick mit unverschlüsselten Firmendaten verloren, würden mit Schadsoftware versehene E-Mails geöffnet, die eigentlich nicht für den eigenen Aufgabenbereich bestimmt sein dürften. Manch einer wähle sich gedankenlos im Zug in ein kostenloses, aber ausdrücklich als ungesichert deklariertes WLAN ein. Internetgauner wissen um diese menschlichen Schwächen. „So gibt es welche, die WLAN-Zugänge unter fast identischen Namen wie seriöse Hotspot-Betreiber anbieten, um sensible Daten wie Logins abzugreifen oder verbundene Rechner mit Schadsoftware zu infizieren“, erläutert Wilms eine aktuelle Masche.

Auch Neugierde kann zum IT-Sicherheitsrisiko werden. Auf dem Campus der Universität Illinois hatten Sicherheitsforscher 2016 für einen Versuch knapp 300 Sticks als Köder ausgelegt. Fast alle wurden mit-

genommen, rund die Hälfte der Finder schloss das externe Speichermedium sogar an, davon fast 20 Prozent aus reiner Neugier. Aber was tun, wenn ein vermeintlicher Kunde oder neuer Geschäftspartner einem auf einer Messe einen Stick mit Informationen über sein Unternehmen überlässt? Auf diese Frage fanden in einem Workshop der Reihe IT-Sicherheit@Mittelstand von DsiN und dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) die teilnehmenden Unternehmensvertreter selbst eine Antwort: den Stick an einen ausgemusterten Computer im Unternehmen anschließen – die sogenannte „Sandbox“ –, die zwar mit den entsprechenden Sicherheitsprogrammen zur Überprüfung ausgerüstet, aber nicht mit der Firmen-IT verbunden ist. „Dann kann ein mögliches Schadprogramm rechtzeitig entdeckt werden, und ein möglicher Schaden sich gegebenenfalls im Rahmen halten“, sagt Wilms.

Mitarbeiter frühzeitig schulen

Um den Risikofaktor Mensch beim Arbeiten 4.0 so weit wie möglich zu bändigen, sollten Unternehmer ihre Mitarbeiter also frühzeitig und dauerhaft für das Thema IT-Sicherheit und den Umgang mit digitalen Endgeräten jeder Art sensibilisieren und sie intensiv schulen – „auch gerade ihre Auszubildenden, die Fachkräfte von

morgen“, rät Willms. Was den sicheren Umgang mit den Medien angehe, hätten nämlich gerade Digital Natives oft Nachholbedarf. DsiN arbeitet bundesweit mit Berufsschulen zusammen, die das kostenfreie Bildungsangebot „Bottom-Up: Berufsschüler für IT-Sicherheit“ nutzen. Das Besondere an diesem Ansatz: Im Anschluss an den Unterricht erhalten die Azubis den Auftrag, das Neu-Erlernte mit Chefs und Kollegen zu besprechen. So tragen sie IT-Sicherheit „von unten“ in den Betrieb hinein.

Mobiles Arbeiten kann auch bedeuten, dass Mitarbeiter ihre private Hardware im Unternehmen nutzen, nach dem Motto bring your own device (BYOD). „Das hat durchaus Vorteile“, sagt Regina Hoffmann von der Virtual Solution AG in München. So bedeute BYOD aus Unternehmenssicht mehr Flexibilität, weniger Schulungsbedarf und niedrigere Anschaffungskosten. Gleichwohl gebe es hier zahlreiche rechtliche Aspekte zu berücksichtigen. Neben der IT-Sicherheit – mobile Endgeräte lassen sich schwerer kontrollieren als stationäre Desktops und sind auch zunehmend mehr Angriffen ausgesetzt – sind das auch datenschutzrechtliche Themen. So muss der Arbeitgeber durch technische wie organisatorische Maßnahmen gewährleisten, dass personenbezogene Daten auch dann nicht in falsche Hände gelangen können, wenn ein Mitarbeiter auf seinem eigenen Gerät im Betrieb ar-

CYBERVERSICHERUNGEN: ZUSÄTZLICHER SCHUTZ

Datendiebstahl, Hackerangriffe, Spionage – Cyberkriminalität nimmt auch hierzulande zu. „Und sie beschränkt sich nicht nur auf Großbetriebe, Unternehmen jedweder Größe können betroffen sein“, betont Detlef Dörrié, Vorsitzender des Dienstleistungsausschusses der IHK für München und Oberbayern und IHK-Vizepräsident sowie geschäftsführender Gesellschafter der Aktiv Assekuranz Makler GmbH in München. Deshalb sei ein entsprechendes Notfallmanagement in jeder Firma unabdingbar. Darüber hinaus könne der Abschluss einer Cyberversicherung sinnvoll sein, gerade bei Firmen, die sehr IT-abhängig sind und zudem eine Menge an personenbezogenen Daten verarbeiten. „Denn wenn diese in falsche Hände geraten und dann durch den Datenverlust etwa auch Kunden gehackt werden, also

ein Fremdschaden entsteht“, warnt Dörrié, „kann es sein, dass die betroffenen Dritten Ansprüche gegen das eigene Unternehmen anmelden.“ Solche werden bis zu einem gewissen Grad über eine Cyberversicherung gemildert. Auch kann diese eine Betriebsunterbrechungspolice einschließen und eigene Vermögensschäden abdecken, beispielsweise beim Verlust von Datenträgern, zur Datenwiederherstellung nach einem Datendiebstahl oder für die Aufklärung des Schadenfalls. Obgleich eine Cyberpolice auf jeden Fall gut ist für die Reputation, „wann eine solche sinnvoll ist, hängt vom Einzelfall ab“, so Detlef Dörrié, „denn Unternehmen sollten über Versicherungen in erster Linie alle existenzbedrohlichen Gefahren absichern.“

TAKE
AWAYS

IT-SICHERHEIT

Verhaltensregeln für mobiles Arbeiten

» **Verschlüsselung:**

Vertrauliche Daten nur verschlüsselt auf mobilen Geräten speichern

» **Backups:**

Regelmäßig Sicherheitskopien erstellen

» **Zugangsschutz:**

Mobile Geräte mit – sicheren – Passwörtern oder PIN schützen

» **Fremde Datenträger:**

Vor Nutzung immer erst durch Sicherheitsdienst oder IT-Abteilung prüfen lassen

» **Entsorgung:**

Bei Außerbetriebnahme von Geräten alle Daten sicher löschen

Quelle: DsiN e.V. Berlin

Hier finden Sie Informationen und Hilfe

» www.allianz-fuer-cybersicherheit.de

Initiative im Bereich Cyber-Sicherheit

» www.bsi.bund.de

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI)

» www.it-sicherheit-bayern.de

Bayerisches IT-Sicherheitscluster

» www.sicher-im-netz.de

Gemeinnütziger Verein unter Schirmherrschaft des Bundesinnenministeriums

» www.polizei.bayern.de

Zentrale Ansprechstelle Cybercrime des Bayerischen Landeskriminalamts
(zac@polizei.bayern.de)

» www.it-sicherheit-in-der-wirtschaft.de und

» www.mittelstand-digital.de/DE/Wissenspool/mobiles-arbeiten.html

Infoangebot des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie

63%

der Unternehmen sehen, wenn es um IT-Sicherheit geht, den größten Bedarf bei rechtlichen Fragen.

48%

der Befragten halten bei der IT-Sicherheit die Weiterbildung zu Sicherheitsfragen für das wichtigste Thema.

Quelle: IHK-Unternehmensbarometer 2017, Mehrfachnennungen möglich

beitet. „Beim BYOD verschiebt sich der Security-Fokus vom Gerät hin zu Apps und Inhalten“, so Hoffmann. Und so gelte bei der IT-Sicherheit wie beim Datenschutz die gleiche Prämisse, betont IHK-IT-Experte Bernhard Kux: „Beides muss zwingend Chefsache sein.“

Auch bei SnipClip arbeiten vier der neun Mitarbeiter permanent nicht am Firmenstandort, sie praktizieren also Arbeiten 4.0. Doch sie sind für IT-Sicherheit sensibilisiert, und mit dem Chief Information Officer (CIO) hat ein Profi das Thema kontinuierlich im Blick. „Wir befinden uns in der glücklichen Lage, dass IT-Sicherheit bis zu einem gewissen Grad zu unserem Geschäft gehört“, erklärt Firmenchefin Lochmann. Noch gab es daher keine Ar-

beiten-4.0-bedingten IT-Sicherheitsprobleme, was Lochmann auf die hohe Affinität ihrer Mitarbeiter zu IT-Themen zurückführt. Für den Ernstfall existiert ein Backup- und Restore-Prozess, so dass bei Verlust von Daten diese wiederhergestellt werden können. „In Unternehmen, die nicht so IT-lastig sind wie wir, ist sicherlich externe Unterstützung erforderlich, um das Thema umfassend und dauerhaft umzusetzen.“ Dabei hält die 53-Jährige weniger die Komplexität für die Herausforderung als vielmehr das Tempo der Veränderung.

Ceyda Temur, Inhaberin der Kokadi GmbH und Co. KG in Kirchheim bei München, arbeitet daher konsequent mit vertrauten Experten zusammen. Von diesen

hat sie sich ein individuelles Sicherheitskonzept für ihr Unternehmen erstellen lassen. Es berücksichtigt auch, dass fünf der 16 Mitarbeiter dauerhaft nicht im Betrieb selbst arbeiten. „Unsere IT-Agentur ist mit uns gewachsen, kennt unsere Anforderungen genau und beschäftigt sich laufend mit dem Thema“, so die 33-Jährige, die mit ihrem Team modische Babytragetücher und -hilfen übers Internet vertreibt. Neben der externen Unterstützung hilft bei der IT-Sicherheit auch, dass die Mitarbeiter regelmäßig geschult werden. Und wenn dennoch Fragen und Probleme auftauchen? „Dann gibt es einen Kollegen, der als Ansprechpartner fungiert und Lösungen auf den Weg bringt.“ ▲

Eva Müller-Tauber

Führung neu leben

Die Digitalisierung verändert die Arbeit von Führungskräften und die Anforderungen an sie immens. Sie müssen Innovationen vorantreiben und Mitarbeiter dazu befähigen, die Zukunft des Unternehmens mitzugestalten.

Was Volker Gronauer (53), Geschäftsführer bei der W. L. Gore & Associates GmbH in Putzbrunn, über Führung zu erzählen hat, könnte so auch in jedem Fachbuch über Digital Leadership stehen – auch wenn im Unternehmen selbst der Begriff „Digital Leadership“ gar nicht verwendet wird. Strukturen und Hierarchien seien aufgebrochen, die Führungskraft müsse den Beschäftigten Freiräume geben, damit diese ihre Kreativität entfalten können. In der Praxis unterscheidet das Technologieunternehmen Natural Leadership und Situational Leadership. Das erste Prinzip bedeutet, dass nicht von oben fest-

gelegt wird, wer Führungskraft wird. „Wir binden die Teams bei der Entscheidungsfindung mit ein, sie bestimmen mit“, sagt Gronauer. Außerdem müsse sich die Führungskraft ihre Position immer wieder erarbeiten. Mit dem zweiten Prinzip ist gemeint, dass manchmal nicht der Chef, sondern derjenige Mitarbeiter führt, der Experte auf einem Gebiet ist.

Interessanterweise ist diese digital inspirierte Führungskultur bei W. L. Gore weniger eine explizite Reaktion auf die sich derzeit vollziehende digitale Transformation der Wirtschaft insgesamt oder des Unternehmens als einzelnes. Freiräume



Führungskräfte von heute geben Freiheit, fördern aber vor allem auch Vertrauen und Teamfähigkeit



„Bei uns werden Mitarbeiter nicht kontrolliert, sondern gefördert.“

Volker Gronauer
Geschäftsführer, W. L.Gore & Associates GmbH

wurden auch vorher schon gegeben, was dem Hersteller des Goretex®-Material nun aber bestens zupass kommt.

Die Digitalisierung schreitet mit großen Schritten voran. Wo genau die Reise hingeht, weiß niemand ganz genau. Kein Wunder, dass die Führungskräfte in den Fokus rücken. Sie sind die zentralen Akteure des digitalen Change Managements und haben zwei wesentliche Aufgaben zu bewältigen: das Unternehmen strukturell fit für die digitale Zukunft zu machen und die Mitarbeiter in die neuen Welten und Zeiten mitzunehmen. Dafür müssen sich die Führungskräfte auch selbst verändern und auf die neuen Herausforderungen einlassen.

Auf dem Weg zur Führung 5.0

„Der disruptive technologische Wandel kann nur von den Unternehmen geleistet werden, die kreative und ganzheitliche Geschäftsmodelle realisieren können“, betont Günther H. Schust, Mitglied des wissenschaftlichen Beratergremiums der Unternehmensberatung Scopar in Würzburg und Lehrbeauftragter für Leadership-, Kommunikations- und Innovationsmanagement an mehreren Hochschulen in Deutschland und der Schweiz. Die Unter-

nehmen müssten wieder lernen, innovativ zu sein. Denn nur das sichere die Wettbewerbsfähigkeit. Und deshalb benötigten Unternehmen Führungskräfte, die diese Veränderungen aktiv mitgestalten beziehungsweise vorantreiben. „Vom schnellen Umdenken und Handeln in den Führungsetagen wird es abhängen, ob Deutschland den Innovationswettbewerb noch gewinnen kann“, unterstreicht Schust. Der Experte nennt das Führung 5.0. und hat so auch sein eBook betitelt. Warum nicht mehr Führung 4.0, Herr Professor Schust? „Weil eine Führungskraft immer voraus marschieren muss. Wenn Arbeit 4.0, dann Führung 5.0.“

Voraus zu gehen scheint derzeit aber schwierig zu sein: Carlo Mackrodt (57), Partner in der Münchner Personalberatung Rochus Mummert, hat kürzlich eine Studie mit dem Titel „Digital Leadership 2017“ herausgebracht. Die wichtigste Erkenntnis der Umfrage unter Eigentümern und Top-Managern war, dass gerade langjährig erfolgreiche Unternehmen „nicht mehr quer denken“. Es habe ihn „sehr überrascht, dass so viele Führungskräfte nicht auf den neuen Zug aufspringen“. Es mag der schnelle Wandel sein, die Tatsache, dass niemand genau weiß, wohin die Digitalisierung führt, die Führungskräfte zum Teil in diese Schockstarre verfallen lässt.

„Vor allem müssen Führungskräfte lernen, Macht abzugeben.“

Tanja Schwarzmüller
Research Associate,
Technische Universität München



Strategien, Strukturen und Führungskultur ändern

Dabei sind die digitalen Strukturen und Strategien nur eine Aufgabe der Führungskräfte. Zugleich erfordert die Digitalisierung, auch die Mitarbeiter besonders in den Blick zu nehmen. Die Führungskräfte müssen festlegen, wie ihre Firma unter den digitalen Bedingungen mit den Mitarbeitern umgeht und nach welchen Kriterien sie Personal auswählt. Denn die digitale Transformation lässt sich lediglich gemeinsam mit den Mitarbeitern stemmen. Das alles können nur echte Macher mit Rückgrat und Visionen leisten. „Ideal wäre eine Führungskraft, die eine noch höhere Verantwortung übernimmt“, sagt Experte Schust. „Sie muss selbst anfangen, neu zu denken, und das nicht nur von den Mitarbeitern erwarten.“

Was genau bedeutet das nun für die Praxis? Wie führt man ein Unternehmen inklusive seiner Beschäftigten ins digitale Zeitalter? Wie schafft es die Führungsmannschaft, jeden einzelnen Mitarbeiter aktiv in den Transformationsprozess einzubinden? Andreas Harting (48), Managing Director bei der Unternehmensberatung Deloitte Digital GmbH in München, fordert, dass „der Kulturwandel von der Unternehmensspitze angestoßen sowie

von einem Digital Leader geführt und umgesetzt werden“ sollte. Diese Person müsse nicht nur umfassende Erfahrungen im Bereich Digitalisierung haben, sondern auch die „Fähigkeit, diese an die Mitarbeiter weiterzugeben und ihnen ein Mentor zu sein“. In manchen Fällen sei es sinnvoll, sich dafür einen sogenannten CDO (Chief Digital Officer) von außen ins Unternehmen zu holen. Allerdings: „In einer idealen Welt würde der CEO selbst sich dieser Aufgabe annehmen.“

Macht abgeben, Verantwortung stärken

Auch Tanja Schwarzmüller (31), selbstständige Trainerin, Beraterin und Coach sowie Research Associate an der Technischen Universität München, schaut sich die Führungspraxis an: „Vor allem müssen Führungskräfte lernen, Macht abzugeben und Eigenverantwortung sowie Autonomie bei ihren Mitarbeitern zu fördern.“ Die Wissenschaftlerin hat gemeinsam mit Prisca Brosi und Isabell M. Welpé basierend auf einem zweijährigen Forschungsprojekt das Buch „Digital Work Design“

herausgegeben (siehe auch Interview Seite 8). Da Wettbewerber heute innerhalb kürzester Zeit „brandgefährlich“ werden könnten, müsse ein Unternehmen stets dafür sorgen, „schnell neue Ideen auf den Markt zu bringen“, rekapituliert Schwarzmüller. Das gelinge eben nicht durch hierarchisches Führen, sondern indem Führungskräfte Agilität ins Unternehmen bringen und die Teams selbstbestimmt machen lassen. Führungskräften komme also mehr und mehr die Rolle des Impulsgebers zu, der initiiert, dass sich die passenden Experten über alle Hierarchieebenen hinweg zusammenfinden.

„Interdisziplinäres Wissen, Kompetenzen und Erfahrung müssen so vernetzt werden, dass der höchstmögliche Wirkungsgrad erzielt wird“, ergänzt Experte Schust. Einige Unternehmen hätten dies erkannt und stellten ihren Mitarbeitern bis zu 20 Prozent der Arbeitszeit zur Verfügung, um ergebnisoffen an neuen Ideen zu arbeiten. Gleichzeitig sollte die Führungskraft natürlich Richtlinien vorgeben. Die Mitarbeiter müssen wissen, bis wohin ihre Entscheidungskompetenz reicht. Was können sie alleine verantworten, wo bedarf es der

INTERVIEW:

„MITARBEITER MÜSSEN IN DER LAGE SEIN, SICH ZU VERÄNDERN“

Die Zeiten ändern sich rasant. Wie Unternehmen Personal finden, das auch in zehn Jahren noch perfekt passt, erklärt Florian Fleischmann, Geschäftsführer des Münchner Beratungsunternehmens HRForecast.

Herr Fleischmann, Sie beobachten, dass Firmen manchmal Mitarbeiter entlassen, weil diese sich nicht in die richtige Richtung weiterentwickelt haben. Warum passiert das selbst in erfolgreichen Unternehmen?

Oft werden die Mitarbeiter zu lange in dem Glauben gelassen, dass alles so bleibt, wie es ist, dass ihre Fähigkeiten ausreichen. Und dann plötzlich stimmt das nicht mehr, dann hinken die Mitarbeiter den Erfordernissen, die der Markt verlangt, hinterher. Ein Grund dafür ist die gestiegene Komplexität. Die Führungsriege ist nicht in der Lage, frühzeitig die Entwicklungen abzusehen.

Niemand kann in die Glaskugel sehen ...

Ein Unternehmer muss in die Zukunft schauen. Und das geht auch. Man muss mit verschiedenen Szenarien arbeiten. Es bringt doch nichts, Mitarbeiter für Jobs einzustellen, die der Vergangenheit angehören. Es geht darum, gute Leute für die Jobs der Zukunft zu finden.

Wie unterstützt Ihr Unternehmen die Firmen dabei?

Wir nutzen interne sowie externe makroökonomische Daten. Diese werten wir mit Hilfe künstlicher Intelligenz aus. So wird die Personalabteilung in die Lage versetzt, Mitarbeiter zu finden, die man auch in zehn Jahren noch braucht.



Welche Eigenschaften braucht ein Mitarbeiter von morgen?

Er muss vor allem in der Lage sein, sich zu verändern und sich Gedanken darüber zu machen, wie sich das Unternehmen verändern wird. Genau das muss die Führungskraft im Bewerbungsgespräch abklopfen.

„Wir bieten maximalen Freiraum.“

Manuela Rasthofer
Gründerin, TerraLoupe GmbH



Abstimmung mit einem Vorgesetzten? Und noch etwas ist in Organisationen mit flachen Hierarchien wichtig: „Sie sollten eine lösungsorientierte Fehlerkultur aufbauen“, unterstreicht Beraterin Schwarzmüller. Ein Unternehmen, das Fehler zulässt, diese analysiert und sich fragt, wie sie sich in Zukunft vermeiden lassen, ist ein dynamisches Unternehmen und fit für das digitale Zeitalter.

Wertschätzung signalisieren

Die Wissenschaftlerin analysiert weiter: Selbstverständlich muss eine Führungskraft, die Macht abgibt und eher als Mentor zur Seite steht denn als Boss fungiert, dem einzelnen Mitarbeiter auch mehr Vertrauen schenken. Gleichzeitig muss sie stärker auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen. Das gilt insbesondere für Top-Talente, auf die ein Unternehmen besonders angewiesen ist. Das wiederum bedeutet, dass eine Führungskraft Potenziale und Talente erst einmal erkennen und dann entfalten muss. Um die guten Leute zu halten, ist schließlich eine stärkere Vermittlung von Wertschätzung vonnöten. Gerade die jüngere Generation wirbt sich sonst ganz schnell woanders.

Wie eine wertschätzende, auf Eigenverantwortung der Mitarbeiter aufbauende Führungskultur aussehen kann – und dass diese im Übrigen keine Hexerei ist –, zeigt das junge digitale Start-up TerraLoupe GmbH in München. TerraLoupe analysiert Luftbilddaten großer Landstriche mittels künstlicher Intelligenz. Manuela Rasthofer hat das Unternehmen vor drei Jahren gegründet. Von Anfang an hat sie auf Digital Leadership gesetzt, auch wenn sie ähnlich wie W. L. Gore-Geschäftsführer Gronauer den Begriff gar nicht benutzt. Das Kind brauche keinen Namen. „Ich gebe den Mitarbeitern einen Rahmen, in dem sie sich entfalten können“, sagt Rasthofer. Konkret bedeutet das, dass es bei TerraLoupe keine festen Arbeitszeiten gibt. „Wir bieten maximalen Freiraum“, so die Unternehmerin. „Jeder soll seinem individuellen Biorhythmus folgen.“ Das heißt nicht, dass jeder machen kann, was ihm beliebt.

In der Praxis sind die meisten der 25 Mitarbeiter zumindest in den üblichen Kernzeiten im Betrieb. „Wenn aber jemand einen halben Tag von zu Hause aus arbeiten möchte, dann geht das ganz unbürokratisch. Eine kurze E-Mail genügt“, sagt die 35-Jährige. Es werde auch nicht aufzeichnet, wie viele Stunden ein Mitarbeiter vor Ort sei. Wichtiger als Anwesenheit

seien die Ergebnisse. Gleichzeitig hat Rasthofer für die Mitarbeiter im Büro etliche Maßnahmen eingeführt, um ein Teamgefühl zu schaffen. So gibt es gemeinsame Frühstücke, manchmal kochen alle mittags gemeinsam. Außerdem veranstaltet Rasthofer Kicker-Turniere. Und sogar eine Leisure Zone hat sie eingerichtet. Das ist vor allem eine Couch, auf der man auch mal ein kleines Schläfchen halten kann.

Zwischenmenschliche Fertigkeiten ausbilden

Das Kickern und die Leisure Zone von TerraLoupe leiten über zu einem weiteren Führungsaspekt in digitalen Zeiten: Je mehr die Menschen in die digitale Welt eintauchen, je weniger sie auch körperliche Tätigkeiten ausführen, desto mehr können auch Fitness, reale Kommunikation sowie Kreativität auf der Strecke bleiben und sich Burnout, Depression oder Sucht Bahn brechen. Eine wichtige Aufgabe von Führungskräften ist es, hier gegenzusteuern, indem sie zwischenmenschliche Werte in den Fokus rücken. „Man sollte gemeinsam das Brot teilen“, bringt es Mackrodt auf den Punkt. Gerade in der virtuellen Welt sei der Mensch enorm wichtig. In einem jungen, digitalen Start-up wie TerraLoupe ist so etwas selbstverständlich. In traditionsreicheren Firmen müssen diese Tugenden oft erst entwickelt werden. Genau deshalb ist es wichtig, dass sich die Führungskräfte selbst stetig weiterbilden. Experten raten dabei dringend zu einer Fortbildung, die neben der Vermittlung von Fachwissen vor allem das Erlernen kreativer und zwischenmenschlicher Fertigkeiten beinhaltet.

Fazit: Die Führungskräfte des digitalen Zeitalters müssen sehr viele Herausforderungen meistern und dabei vor allem das Loslassen lernen. Das bestätigt auch W. L. Gore-Geschäftsführer Gronauer, dessen Unternehmen immer wieder Auszeichnungen als „bester Arbeitgeber“ einfährt – und offenbar eine Menge richtig macht. Gronauer verweist auf den Firmengründer Bill Gore, der bereits als junger Unternehmer Ende der 1950er Jahre so visionär war, zu erkennen, wie wichtig das Gewähren von Freiräumen ist. Auf die Frage, wie er das Unternehmen „unter Kontrolle habe“, antwortete Gore schon damals: „Ich habe nichts unter Kontrolle. Hier werden die Mitarbeiter nicht kontrolliert, sondern gefördert.“ ▲

Sabine Hölper

EIGENSCHAFTEN, DIE DIGITAL LEADER UNBEDINGT BRAUCHEN

1. Innovationsfähigkeit
2. Schnelligkeit
3. Fehlertoleranz
4. Technische Affinität
5. Fähigkeit, Unsicherheiten auszuhalten
6. Fähigkeit, Autonomie bei anderen zuzulassen
7. Visionäres Denken
8. Veränderungswille
9. Lernbereitschaft
10. Bereichsübergreifendes Denken und Zusammenführen von Teams
11. Soziale Kompetenzen
12. Empathie
13. Selbstverständnis, ein Coach für die Teammitglieder zu sein
14. Selbstverständnis, Menschen zu befähigen

Quelle: Robert Scharpf, Leiter Konzernbereich Personal, Flughafen München, und Sebastian John, IHK für München und Oberbayern

Führungskräfte müssen die Sonnen- und Schattenseiten der neuen Arbeitswelt im Blick haben

Positive Seiten der neuen Arbeitswelt

- › Höhere empfundene Sinnhaftigkeit
- › Mehr Weiterbildungsmöglichkeiten
- › Höhere Arbeitszufriedenheit
- › Mehr Kreativität und Innovation

Positive Denkweise

- ›› Wir können lernen!
- ›› Feedback macht uns besser!
- ›› Misserfolge sind ein erster Schritt zum Erfolg.

Negative Seiten der neuen Arbeitswelt

- › Mehr Stress
- › Häufigere Burnoutgefahr
- › Mehr körperliche Beschwerden
- › Höhere Kündigungsabsicht

Negative Denkweise

- ›› Besser keine Fehler machen!
- ›› Was denken die anderen?
- ›› Hauptsache ich stehe gut da!



Quellen: Digital Work Design – Wie die Digitalisierung unsere Arbeitswelt verändert, Studie der Technischen Universität München; Shiftschool for Digital Transformation GmbH

LITERATURTIPPS

Selbstbild: Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt.

Carol Dweck, Piper

Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen.

Eric Ries, Redline

Reinventing Organizations visuell: Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.

Frederic Laloux, Vahlen

YOUTUBE

- ›› Ray Kurzweil – Bereit für das hybride Denken?
- ›› Andrew McAfee – Wie sehen die Jobs der Zukunft aus?
- ›› Maurice Conti – The Future of Human Augmentation
- ›› Stefan Gross-Selbeck – Business model innovation – beating yourself at your own game
- ›› Don Tapscott – Vier Prinzipien für eine offene Welt
- ›› Joe Gebbia – Wie Airbnb Vertrauen ein Gesicht gibt
- ›› Tim Brown – Über Kreativität und Spiel
- ›› Ken Robinson – Ersticken Schulen die Kreativität?
- ›› Steven Johnson – Wo gute Ideen herkommen

Schlüsselfaktoren Vertrauen und Freiheit

Erst mittags den Arbeitstag beginnen oder nachmittags am See statt im Büro arbeiten? Solche demonstrativen Maßnahmen sollten Führungskräfte durchaus einmal ergreifen, wenn ihre Unternehmen auf Arbeiten 4.0 umstellen, und die Beschäftigten sich anfangs noch unsicher sind, wie selbstbestimmt sie ihre Arbeitswelt denn tatsächlich gestalten dürfen. Vorleben ermutigt und baut Zweifel ab!

Die meisten Menschen sind noch in einer Arbeitswelt sozialisiert, die von 9 bis 17 Uhr an einem Ort stattfindet. Die Strukturen einer solchen Arbeitswelt erfordern Chefs, die den Mitarbeitern Aufgaben geben und die Umsetzung kontrollieren. Die mit der digitalen Transformation einhergehende Arbeitswelt 4.0 ist eine radikale Abkehr von diesem System. Die Menschen arbeiten nun ergebnisorientiert und erreichen selbstbestimmt und selbstverantwortlich zuvor auf Augenhöhe mit den Führungskräften vereinbarte Ziele. Sie arbeiten, wann und von wo sie wollen, oft im Team, sie lernen von- und miteinander. Dabei ist die digitale Transformation der Wirtschaft noch lange nicht abgeschlossen. Schon bald werden Geschäftsmodelle noch viel häufiger als heute Plattformen sein oder Anything-as-a-Service-Ansätze, also Geschäftsmodelle, die Software, Mobilität und vieles mehr als Dienstleistung verstehen und anbieten. Dadurch wird in der Arbeitswelt die Rolle von Crowdworkern und virtuellen Teams, die über verschiedene Orte und Zeiten hinweg zusammenarbeiten, deutlich wachsen.

Diese neuen Arbeitswelten müssen alle lernen. Die Führungskraft bleibt jedoch auch in Zeiten des neuen Arbeitens die Schlüsselfigur. Denn bei aller Selbstbestimmtheit braucht auch die neue Arbeitswelt 4.0 Führung, aber eine andere als bisher. Dabei gilt: Führungskräfte müssen jetzt die neuen Führungsprinzipien verinnerlichen, um künftig ihre Teams erfolgreich führen zu können.

Die Schlüsselfaktoren des neuen Führens sind Vertrauen und Freiheit. Die Führungskräfte müssen lernen, ihren Mitarbeitern zu vertrauen und ihnen Freiheit zu geben. Sie müssen Kontrolle aufgeben, loslassen, die Mitarbeiter fliegen lassen.



ZUR PERSON

Anna Kopp ist seit 2015 Chief Information Officer (CIO) der Microsoft Deutschland GmbH. Die in Schweden geborene Managerin kam 2004 nach Vertriebs- und Managementstationen bei Coremedia, Sun, SGI und Interwoven zu Microsoft. Sie spricht fünf Sprachen fließend – neben ihrer Muttersprache Schwedisch auch Deutsch, Englisch, Spanisch und Norwegisch. Als Ausgleich zum beruflichen Alltag macht die Schwedin Musik und ist Leadsängerin der Münchner Band „Rock & Roll Syndicate Capone“.

Dieses Vertrauen und diese Freiheit spüren die Mitarbeiter, wenn Führungskräfte Ziele und Erwartungen transparent kommunizieren, fürsorglich, persönlich und auf Augenhöhe führen, nahbar und ansprechbar sind. Die Führungskräfte schauen sich dafür nicht nur individuell an, was der einzelne Mitarbeiter leisten soll und kann, sondern auch was er dafür braucht, was ihm hilft, seinen Arbeitsstil und seinen Rhythmus zu leben, wie viel Betreuung er braucht und ermöglichen ihm dies. Sie ermuntern ihn explizit zu Selbstbestimmtheit und Eigenverantwortung – auch indem sie dies vorleben.

Zugleich sollten die Führungskräfte dafür sorgen, dass die Mitarbeiter sich im Team entfalten können. Dabei gilt: Ein Team braucht stets Vielfalt, verschiedene Köpfe, Charaktere, Erfahrungen, Hintergründe, Arbeitsstile, Tempi. Dabei müssen die einzelnen Mitglieder sich wechselseitig stärken, um als Gesamtteam gut zu sein. Hier haben die Führungskräfte im doppelten Sinne für Ausgleich zu sorgen. Sie müssen die Teams so zusammenstellen, dass beispielsweise nicht zu viele Alphanimale oder auch schüchterne Personen aufeinandertreffen und so die gemeinsame Dynamik behindern. Ausgleichen müssen sie aber auch die Überperformer und die Unterperformer. Wenn jemand Ziele im Handumdrehen erreicht, bedeutet das nicht automatisch, dass er noch weitere dazu bekommt, also im Endeffekt für das gleiche Geld mehr schafft als andere. Der Überperformer kann sich auch weiterbilden, in andere Teams schnuppern, besondere Projekte übernehmen. Bei denen, die

unterperformen, gilt es zu fragen, was falsch läuft, was die Zielerreichung verhindert – um dann Kurskorrekturen vorzunehmen und die Bedingungen zu optimieren.

Für all dies braucht es regelmäßige Rücksprachen und Feedback. Persönlich, aber auch im Team. Apropos Feedback: Hier ist es wichtig, die Mitarbeiter zu motivieren, sich auch wechselseitig Rückmeldung zu geben – wohlwollend, im Sinne eines Voneinander-Lernens und Ideen- und Erfahrungen-Teilens. Am besten sogar teamübergreifend.

So verfestigt sich das Miteinander. Jeder einzelne, aber auch das Team kommen besser voran. Die Führungskräfte von heute und morgen sind damit mehr denn je „Befähiger“, fürsorgliche „Bedingungen-Schaffer“, „Ausgleicher“. Sie sorgen für den Raum, in dem der einzelne Mitarbeiter, aber auch das ganze Team sich wohlfühlen, Ziele erreichen, blühen kann, ohne über- oder unterfordert zu sein. Hier schlägt auch die Stunde weiblicher Führungskräfte: Frauen sind per se kommunikationsstark und empathisch – genau das, was das Arbeiten 4.0 braucht.

Noch haben viele Führungskräfte Angst vor dem möglichen Kontrollverlust durch das neue Arbeiten. Unnötig, wie die Erfahrung zeigt. Vertrauen und Freiheit haben sich längst als die besseren Führungsprinzipien erwiesen. ▲ **Anna Kopp**

Ihre Ansprechpartner



ELFRIEDE KERSCHL
LEITERIN REFERAT
WIRTSCHAFTSPOLITIK,
FACHKRÄFTE,
FRAUEN IN DER WIRTSCHAFT

Tel. 089 5116-1786

elfriede.kerschl@
muenchen.ihk.de



FRANZISKA NEUBERGER
LEITERIN REFERAT
DIGITALISIERUNG IKT MEDIEN

Tel. 089 5116-1260

franziska.neuberger@
muenchen.ihk.de



SEBASTIAN JOHN
REFERENT
FACHKRÄFTE UND
ZUKUNFT DER ARBEIT

Tel. 089 5116-1109

sebastian.john@
muenchen.ihk.de

GEMEINSAM IN DIE DIGITALE ZUKUNFT ▶ SO HILFT DIE IHK

Seit Jahren treibt die IHK für München und Oberbayern die Digitalisierung der oberbayerischen Wirtschaft voran. Denn Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sondern Notwendigkeit für alle Unternehmen. Wie können Firmen die Digitalisierung nutzen, um ihre Geschäftsmodelle noch erfolgreicher zu machen? Wo erhalten sie Unterstützung – finanziell oder durch Beratung? Die IHK hilft Firmen mit vielen Angeboten beim digitalen Wandel. Diese finden Sie unter:

[www.ihk-muenchen.de/
wirtschaftdigital/](http://www.ihk-muenchen.de/wirtschaftdigital/)

Ein kurzer Überblick vorab:

- ▶ Mit Veranstaltungen und Seminaren begleitet die IHK ihre Mitgliedsunternehmen beim Aufbau digitaler Kompetenzen. Dazu gehört auch die Initiative Pack ma's digital.
- ▶ Bayern nimmt für die Digitalisierung viel Geld in die Hand und unterstützt Firmen mit dem Digitalbonus. Die IHK berät dazu.
- ▶ Aktuelle Informationen erhalten Interessierte über den regelmäßigen IHK-Newsletter.

- ▶ Unter dem Motto „Durchstarten im E-Commerce“ informiert das IHK-Team rund um die Gründung eines Onlineunternehmens.
- ▶ Wie sich eine Produktion erfolgreich digitalisieren lässt, erklärt der Industrie-4.0-Leitfaden anhand spannender Beispiele.
- ▶ Für alle Fragen rund um die Digitalisierung – von der Förderung bis zu Steuerfragen – stehen die IHK-Experten gerne auch telefonisch unter 089 5116-0 zur Verfügung.

▶ BILDNACHWEISE

S.2 Microsoft Deutschland GmbH, istock – TCmake_photo, fotolia – Fabrique, fotolia – Romolo Tavani, fotolia – pict rider; S. 3 Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Energie und Technologie; S.4/5 Microsoft Deutschland GmbH; S.6 Sigel GmbH; S.7 Microsoft Deutschland GmbH, Gini GmbH; S.8 Prisca Brosi/TU München; S. 9 istock – MaximYremenko, iStock – George Ianta; S.10 istock – TC make_photo; S.12 FlixMobility GmbH; S.15 istock – MaximYremenko S.14 fotolia – Fabrique; S.16 Innovationsmanufaktur GmbH, innosabi GmbH; S.17 istock – MaximYremenko; S.18 fotolia – Romolo Tavani; S.21 fotolia – pict rider; S.22 TerraLoupe GmbH, W.L. Gore Associates GmbH/Great Place to Work; S.23 Florian Fleischmann/HR Forecast; S.24 Tanja Schwarz Müller/TU München; S.25 fotolia – fotomek, istock – MaximYremenko; S.26 Microsoft Deutschland GmbH; S.27 Wolf Heider-Sawall, privat (2)

wirtschaft

IHK-Sonderheft



SCHÖNE NEUE ARBEITSWELT 4.0

GESCHÄFTSMODELLE – innovativer und vernetzter

METHODEN – agiler und kundenorientierter

FÜHRUNG – freiheitlicher und vertrauensvoller