

# A GREAT PLACE TO WORK

Die Anforderungen einer neuen Arbeitswelt

VON ANJA FAHS

**D**ie Digitalisierung verändert die Arbeitswelt. In weniger fest strukturierten Arbeitsbereichen halten flexible Arbeitsmodelle Einzug, die Arbeit 4.0 erfordert generelles Umdenken. Welche Mittel und Technologien brauchen moderne Unternehmen heute, und wie müssen sie sich verändern? Wie werden sie neuen Erwartungen der Mitarbeiter gerecht? Es steigt nicht nur der Bedarf an Arbeitskräften aus dem IT-Bereich, die Zahl höher qualifizierter Tätigkeiten nimmt ins-

gesamt zu. Unternehmen sind gefordert, sich auf die geänderten Anforderungen einzustellen. Wir sprechen mit Univ.-Prof. Dr. Marion A. Weissenberger-Eibl, Inhaberin des Lehrstuhls Innovations- und TechnologieManagement ITM am Karlsruher Institut für Technologie KIT, und Thomas Sperrfechter, Geschäftsführer beim Beratungsunternehmen parsionate, das Unternehmen auf dem Weg in die Digitalisierung begleitet. »

**Weshalb nimmt Arbeit heute im Leben der Menschen einen anderen Stellenwert ein?**

PROF. WEISSENBERGER-EIBL: Seit einigen Jahren zeigt sich ein gesellschaftlicher Wandel hin zu einer stärker post-materialistisch ausgerichteten Lebensweise, gleichzeitig findet eine Individualisierung und Pluralisierung von Lebensformen und Familienstrukturen statt. Dies hat zur Folge, dass das Gehalt und frühere Statussymbole wie Dienstwagen und teure Handys für viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine geringere Rolle spielen, solange das Gehalt ihre Grundbedürfnisse sicher abdeckt. Wichtiger sind ihnen Aspekte wie Nachhaltigkeit, Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung, Kreativität und Freiräume bei der Arbeit sowie ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und Privatleben. Es könnte in Zukunft auch weniger von Bedeutung sein, private Lebenszeit strikt von der Arbeitszeit abzugrenzen, weil die Grenzen fließender werden.

THOMAS SPERRFECHTER: Wir sehen ebenfalls, dass Jobs nicht mehr nur nach existenziellen Kriterien ausgewählt werden. Dazu kommt, dass die inzwischen üblichen Job-Benefits wie kostenfreies Fitnessstudio et cetera kein besonders starkes Bindungsinstrument für Arbeitnehmer mehr sind. Das sind lediglich Tools für eine Wohlfühlumgebung. Natürlich wollen wir, dass sich die Mitarbeiter wohlfühlen. Aber es ist viel wichtiger, dafür zu sorgen, dass sie den Sinn in ihrer Arbeit erkennen und nachvollziehen können.



Univ.-Prof. Dr. Marion A. Weissenberger-Eibl, Inhaberin des Lehrstuhls Innovations- und TechnologieManagement am Karlsruher Institut für Technologie

**Wie sollte ein Unternehmen darauf reagieren?**

PROF. W.-E.: Gerade vor dem Hintergrund des demografischen Wandels müssen Unternehmen alles tun, um qualifizierte Fachkräfte stärker und länger an sich zu binden. Beispielsweise könnten sie ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vermehrt Flexibilisierungsmöglichkeiten wie Arbeiten von daheim oder individuelle Teilzeitleösungen anbieten, um die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu unterstützen. Vor allem hochqualifizierte und innovative Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wechseln durchaus mal den Arbeitsplatz, wenn das Gehalt zwar stimmt, das Umfeld aber nicht zu ihren Zielen der Selbstverwirklichung und Kreativität passt. Unternehmen müssen wissen, dass Innovationen am besten durch Austausch, Offenheit, Kommunikation sowie Freiheiten im Arbeits- und Schaffensprozess entstehen. Natürlich bedarf es dabei ebenso gewisser Regeln, die Abläufe und Prozesse im Unternehmen in einen Rahmen einbetten. Dies wünschen sich im Übrigen auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Orientierung.

**Können Sie das aus Unternehmenssicht bestätigen?**

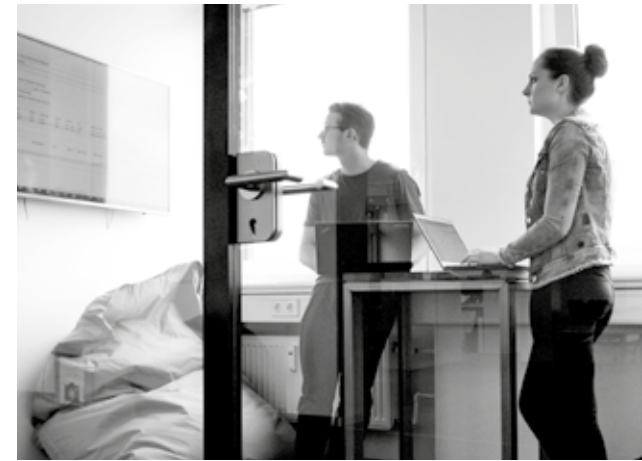
T.S.: Offenheit und Kommunikation sind essenziell – wir als Unternehmen müssen den Mitarbeitern gegenüber transparenter sein. Denn, hat der Mitarbeiter verstanden, wofür das Unternehmen steht, und kann er sich damit identifizieren, dann sieht er auch den Sinn in dem, was er tut und wofür er es tut. Wir suchen Mitarbeiter, die sich über den Sinn ihrer Arbeit definieren. Sie stellen sich die Frage: Wo will ich hin? Wir als Unternehmen müssen ihnen die richtige Hilfe geben, diesen Weg zu finden. Dadurch wird der Mitarbeiter Erfolg spüren, kann beim Kunden etwas erreichen, bekommt Feedback, Vertrauen und die Möglichkeit, auch mal Fehler machen zu dürfen, ohne einschneidende Konsequenzen fürchten zu müssen. Der wichtigste Punkt für uns als Arbeitgeber beziehungsweise Geschäftsführer ist, dafür die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Wir tragen die Verantwortung, Dinge, die den Erfolg unserer Mitarbeiter und damit unseren Erfolg als Unternehmen behindern, aus dem Weg zu räumen.

**Welche Rahmenbedingungen müssen gegeben sein, damit ein Team optimal beim Kunden performen kann?**

T.S.: Zum Beispiel grundsätzliche Fragen wie: Sind die Leute richtig ausgebildet, um ihren Job auch wirklich gut machen zu können? Haben sie die Möglichkeit, sich weiterzubilden, sich zu entwickeln, Kongresse oder Trainings zu besuchen? Gibt es eine vernünftige Projektplanung, sprich: Hat der Mitarbeiter genügend Zeit für seine Aufgaben im Projekt, um überhaupt erfolgreich sein zu können? Wir achten zudem darauf, dass die Consultants nicht zu viele Projekte gleichzeitig auf dem Tisch haben; sie sollen sich auf jedes einzelne optimal konzentrieren können. Zu guter Letzt muss ein Mitarbeiter aber auch auf eine umfangreiche Methodik- und Best-Practice-Sammlung zurückgreifen können. Diese unterstützt die Beratung in Workshops und Konzeption und stellt generell eine gleichbleibend hohe Qualität für unsere Kunden sicher.

**Hat sich aufgrund der Digitalisierung und Internationalisierung auch die Rolle der Consultants verändert? Was für ein Typ Mensch ist für diesen Job überhaupt geeignet?**

T.S.: Ich glaube nicht, dass sich der Beraterjob in den grundsätzlichen Skills, wie beispielsweise Kommunikationsfähigkeit et cetera, gegenüber dem von vor zehn Jahren groß-



artig verändert hat. Aber in der Fachlichkeit muss er sich heute sicherlich neu aufstellen und ganz besonders in der Geschwindigkeit und Flexibilität. Wir arbeiten beispielsweise ganz bewusst nicht mit detaillierten Job Descriptions. Der Kandidat soll sich viel mehr rund um einen Schwerpunkt bewegen und dort selbst kreativ die Möglichkeit haben, sich den Job so zu gestalten, dass es „sein“ Job wird. Denn auch beim Kunden gibt es nie nur eine vorgefertigte Vorgehensweise, der Consultant muss jeden Tag neue Wege finden – ohne das große Ganze aus dem Blickfeld zu verlieren. Bei parsionate sind die Themen Recruiting und Personalentwicklung Teil unserer Unternehmensstrategie und damit eindeutig Sache der Geschäftsführung. Für uns ist das Thema Mitarbeiter strategisch so wichtig wie für produzierende Unternehmen die Produktentwicklung.

**Welche Fähigkeiten werden wir generell für unsere Arbeit zukünftig stärker brauchen?**

PROF. W.-E.: Ich bin sicher, dass die schon heute bewährten Eigenschaften wie Neugierde, Zuverlässigkeit, Zielstrebigkeit und eine gute Eigenorganisation auch in Zukunft nützlich und hilfreich sein werden. Aber auch Aspekte wie die persönliche digitale Reputation und die Fähigkeit zur (digitalen) Vernetzung sind zukünftig für den beruflichen Erfolg mitentscheidend.

T.S.: In Unternehmen werden die Veränderungen der Zukunft mit der zunehmenden Geschwindigkeit zusammenhängen. Vor diesem Hintergrund müssen wir die Möglichkeit schaffen, dieses „Verändern“ zu institutionalisieren. Ein Unternehmen, das nicht in seiner DNA verankert hat, sich kontinuierlich verändern zu wollen, ist zum Scheitern verurteilt. parsionate hat sich in vier Jahren schon dreimal



Thomas Sperrfechter, Geschäftsführer bei parsionate

komplett auf den Kopf gestellt. Unser Fokus ist dabei immer gleich geblieben, verändert hat sich nur die Art und Weise, wie wir es machen. Die Taktzahl und die Bereitschaft zur Veränderung über alle Instanzen hinweg sind hoch. Wir begleiten und beraten ja auch große Veränderungen bei unseren Kunden – selbstverständlich müssen wir darum ebenso in der Lage sein, bei uns selbst immer wieder Dinge in Frage zu stellen und verändern zu wollen.

[parsionate.com](https://parsionate.com)

**DR. MARION A. WEISSENBERGER-EIBL**

Universitätsprofessorin Dr. Marion A. Weissenberger-Eibl leitet das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI. Zudem ist sie Inhaberin des Lehrstuhls Innovations- und TechnologieManagement iTM am Institut für Entrepreneurship, Technologie-Management und Innovation (ENTECHNON) am Karlsruher Institut für Technologie KIT. Sie ist Autorin zahlreicher Publikationen und Herausgeberin von „Zukunftsvision Deutschland: Fortschritt und Wohlstand der deutschen Gesellschaft im europäischen Kontext“.

**THOMAS SPERRFECHTER**

Als Geschäftsführer verantwortet Thomas Sperrfechter neben dem Ressort Consulting und Systemintegration die Bereiche Finance und Human Resources sowie die strategische Entwicklung und Organisation bei parsionate GmbH. Das Unternehmen gründete er 2013 gemeinsam mit langjährigen Beratungskollegen, und es gehört heute zu einem der renommiertesten Beratungshäuser für Master Data Management und Digitalisierung in Europa.