

MISSION MENSCH 2025

**KULTUR ÄNDERN –
STÄRKE GEWINNEN**



IMPRESSUM

Eine Publikation des MITTELSTANDSVERBUNDES

Mai 2019

Verantwortlich

Der Qualifizierungsausschuss.

Günter Althaus, ANWR Group, Präsident MITTELSTANDSVERBUND

Julia Bangerth, DATEV eG

Frank Bermbach, MHK Group

Dr. Benedikt Erdmann, Soennecken eG

Jens Kettler, EDEKA Juniorengruppe e.V.

Anja Petersen, DATEV eG

Gabriele Riedmann de Trinidad, platform3l GmbH

Judith Röder, DER MITTELSTANDSVERBUND

Dr. Ludwig Veltmann, DER MITTELSTANDSVERBUND

Dr. Yvonne Zimmermann, Akademie Deutscher Genossenschaften e.V.

Redaktion/Kontakt

Judith Röder, Geschäftsführerin

j.roeder@mittelstandsverbund.de

DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV e.V.

Am Weidendamm 1a

10117 Berlin

Tel.: 030/590099-618

Fax: 030/590099-617

info@mittelstandsverbund.de

www.mittelstandsverbund.de

Design

pantamedia communications GmbH, Berlin

Titelbild © Freepik.com

STRATEGIE-WHITEPAPER

MISSION MENSCH 2025

Kultur ändern – Stärke gewinnen

Teil 1

EDITORIAL

Nichts ist so beständig wie die Veränderung – diese zugleich aufregende und fordernde Erfahrung machen wir in allen Bereichen unseres Lebens. Sie betrifft den mittelständischen Unternehmer, der sich mit Risikobereitschaft und Engagement den Herausforderungen der sich wandelnden Märkte stellt. Betroffen sind auch die Kooperationen des Mittelstandes, die die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Mitglieder sichern, sowie jeder einzelne Mitarbeiter, jede Führungskraft, jeder Verantwortliche in den Gremien der kooperierenden Wirtschaft.

Wirtschaft wird von Menschen gemacht. Die Kooperationen des Mittelstandes müssen ihre Organisation, ihre Kultur, ihre Kompetenzen und damit auch die Qualifikationen ihrer Mitarbeiter weiterentwickeln. In einer Welt, die immer komplexer, schneller und unbeständiger wird, ist es wichtig, für die zukünftigen Aufgaben gerüstet zu sein und Mitarbeitern und Führungskräften auf diesem Weg Orientierung geben.

Der vorliegende erste Teil des Whitepapers „MISSION MENSCH 2025: Kultur verändern – Stärke gewinnen“ soll dabei eine Hilfestellung sein. Er beschreibt die besondere Natur kooperativ organisierter Unternehmen und deren Implikationen auf Kompetenzen, Weiterbildung und Führung in der sich wandelnden Arbeitswelt. Welche Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse und Kompetenzen gilt es in modernen, kooperativen Organisationen zu fördern? Wie können diese wirksam erlernt und weiterentwickelt werden?

Ein zweiter Teil wird folgen und kann nur mit Ihrer Mithilfe entstehen: Mit einer breit angelegten Umfrage unter Führungskräften kooperativer Organisationen zu Werten, Führung und Kompetenzen wollen wir die Handlungsfelder identifizieren, von denen Praktiker unmittelbar betroffen sind. Zudem sollen Beispiele aus Organisationen, die sich hinsichtlich Größe, Branche und Reifegrad unterscheiden, praktisch aufzeigen, wie einzelne Themen erfolgreich angegangen werden können. Beides – Umfrage und Praxisbeispiele – erfordert Ihre Expertise und Tatkraft, um die wir hiermit werben.

All das soll Ihnen, den Praktikern aus den Verbundgruppen, eine Hilfestellung geben – für eine Unternehmenskultur, die ein neues Denken und Arbeiten ermöglicht und damit die Mitarbeiter und Führungskräfte dazu befähigt, die Anforderungen und Aufgaben der Zukunft zu bewältigen.

DIE EXPERTEN

Entwickelt wurde dieses Papier vom Qualifizierungsausschuss des MITTELSTANDSVERBUNDES. Im Auftrag des Präsidiums hat dieser Ausschuss im Herbst 2018 seine Arbeit aufgenommen und wird sie über die Befragung sowie das Zusammentragen und die Auswahl von Praxisbeispielen fortsetzen.



Günter Althaus
ANWR Group,
Präsident MITTELSTANDS-
VERBUND



Julia Bangerth
DATEV eG



Frank Bermbach
MHK Group



Dr. Benedikt Erdmann
Soennecken eG



Jens Kettler
EDEKA Juniorengruppe e.V.



Anja Petersen
DATEV eG



**Gabriele Riedmann
de Trinidad**
platform3I GmbH



Judith Röder
DER MITTELSTANDS-
VERBUND



Dr. Ludwig Veltmann
DER MITTELSTANDS-
VERBUND



Dr. Yvonne Zimmermann
Akademie Deutscher
Genossenschaften e.V.





INHALT

8

1. Ausgangslage

10

2. Neue Arbeitswelt – Treiber und Trends

- a. Digitale Transformation
- b. Globalisierung
- c. Demografie und „war for talents“
- d. Wertewandel
- e. Politik und rechtliche Rahmenbedingungen
- f. Steigende Kundenanforderungen

16

3. Anforderungen an moderne kooperative Organisationen

19

4. Anforderungen an die Menschen

- a. Mitarbeiter
- b. Führungskräfte

23

5. Qualifizierungskonzepte der Zukunft

25

6. Verbundgruppen als Dienstleister für den Mittelstand

„Anfang des 21. Jahrhunderts befinden wir uns mitten in der digitalen Revolution. Unsere Gesellschaft ist geprägt von permanenten Innovationen, leistungsfähigeren Technologien, intelligenterer Software, exponentiellem Datenwachstum und höchst skalierbaren digitalen Geschäftsmodellen. Was bedeutet das für klassische Organisationen? Sie stehen vor der Herausforderung, sich neben ihrem Bestands-geschäft stets neu erfinden zu müssen, um für die VUCA-Welt gerüstet zu sein.“

Gabriele Riedmann de Trinidad

1. AUSGANGSLAGE

Kooperativ organisierte Unternehmen weisen klare Unterschiede zu einzelwirtschaftlich agierenden Unternehmen auf: sie sind auf Dauer angelegte Organisationen an denen selbstständige Handels-, Handwerks- oder Dienstleistungsunternehmen bzw. Freiberufler beteiligt sind. Diese Eigentümer sind zugleich die Nutznießer, also die Kunden der Kooperation. Zentrale Aufgaben der beteiligten Unternehmen werden auf die Kooperationszentrale übertragen – von der Warenbeschaffung über Gruppenmarketing und Verbundmarken bis zu Delkredere und Zentralregulierung.

Die grundlegenden Werte kooperativer Organisationen stammen aus dem Genossenschaftsgedanken und sind so aktuell wie nie. Kooperationen stehen für Eigeninitiative und Zusammenarbeit, für Nachhaltigkeit und Stabilität. Sie schaffen gemeinsam das, was dem Einzelnen eine zu große Aufgabe ist und sind dabei in der Region verankert. Als „förderwirtschaftliche Netzwerke“ sind sie dabei in erster Linie dem Nutzen ihrer Mitglieder verpflichtet.

In Zeiten der Individualisierung, der rasenden Digitalisierung, des Zusammenwachsens der Welt sowie des demografischen und kulturellen Wandels mögen diese Werte auf den ersten Blick veraltet oder überholt erscheinen. Dennoch weisen sie den Weg in die Zukunft. Zusammenarbeit und das gemeinsame Schaffen von Werten sind das Leitbild der Wirtschaft im 21. Jahrhundert – Kooperationen sind hierin die unangefochtenen Experten. Es gilt, diese bewährten Gedanken und die Idee der Kooperation immer wieder neu zu denken.

Kooperationen haben eine gestufte Struktur: Die Mitgliedsunternehmen bilden dabei die Basis, die Verbundgruppenzentrale erbringt Dienstleistungen für sie. Einige Verbundgruppen sind mehrstufig organisiert, d.h. regionale Verbundgruppen einer Branche finden unter dem Dach einer überregionalen Kooperation zusammen.

Die Gremien – Aufsichts- und Verwaltungsräte, Beiräte aus der Mitgliedschaft – prägen die Organisationen. Die Aufsichtsgremien der Zentrale sind bestimmt durch deren Vertreter.

Auch das Führungsverständnis in kooperativen Organisationen basiert auf den genannten Werten. Die zugrundeliegenden Kooperations- und Kommunikationsformen in den Unternehmen orientieren sich in heute noch zu sehr am klassischen Organigramm-Gefüge und wirken daher eher starr und unflexibel. Aber zunehmend werden diese besonderen Unternehmen von einerseits Zusammenarbeit und andererseits Eigenverantwortung – anstelle starrer Hierarchie – geprägt. Zugleich stehen Führungskräfte und Mitarbeiter der Verbundgruppen stets in der Pflicht, zum Vorteil ihrer Miteigentümer, der selbständigen Unternehmer aus Handel, Handwerk, Dienstleistung und freien Berufen zu wirken.

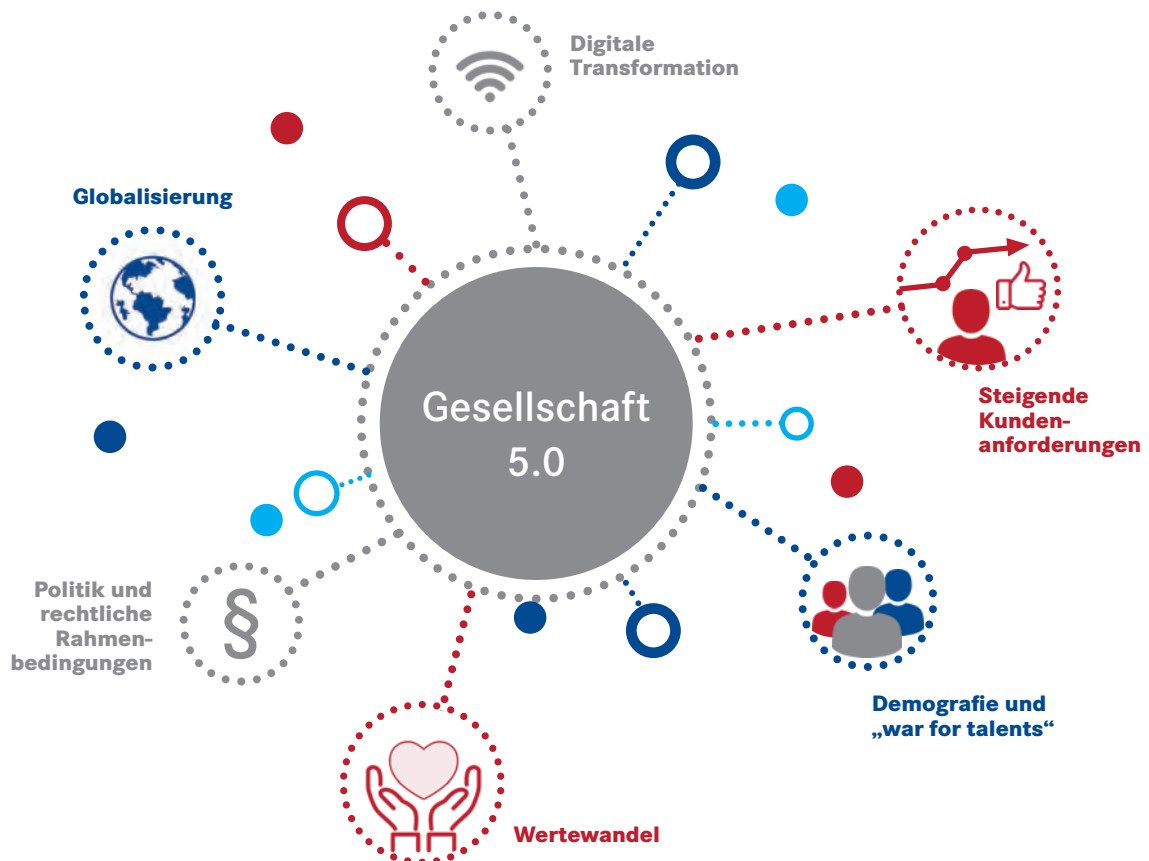


„Kultur isst Strategie zum Frühstück“ – wer das verinnerlicht hat, muss die eigene Unternehmenskultur zur Chefsache machen und sich ernsthaft auf die veränderten Anforderungen der Beschäftigten einstellen. Nur so können Unternehmen mit Geschichte den Weg in die Zukunft erfolgreich beschreiten.“

Günter Althaus

2. NEUE ARBEITSWELT – TREIBER UND TRENDS

Die Arbeitswelt verändert sich rasant. Markante Treiber dieser Entwicklung sind vor allem die digitale Transformation, die Globalisierung, die demografische Entwicklung und der Wertewandel in unserer Gesellschaft. Daneben wirken spezifisch auf die Arbeitswelt auch die wachsenden und sich stetig wandelnden Anforderungen der Kunden sowie der Trend zum lebensbegleitenden Lernen. All diese Faktoren wirken nicht nur einseitig auf die arbeitenden Menschen und die Geschäftsmodelle der Verbundgruppen ein, sondern sie verändern die Ansprüche unserer Kunden und beeinflussen sich untereinander.



a. Digitale Transformation

Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt in mehrfacher Weise. Zum einen ersetzt sie Routinetätigkeiten, zum anderen erleichtert bzw. ermöglicht sie den Zugang zu Ressourcen und Hilfsmitteln (Daten und Informationen, Arbeitspartner, Werkzeuge, künstliche Intelligenz), die für die Gestaltung und Durchführung von Arbeitsprozessen relevant sind.

In Folge lassen sich insbesondere vier wesentliche Effekte erkennen:

1. Es eröffnen sich Potenziale zur flexibleren Gestaltung der Arbeitsprozesse in zeitlicher, örtlicher und inhaltlicher Dimension sowohl für die Unternehmen, als auch für jeden Einzelnen. Das führt zur Entstehung vielfältiger neuartiger Arbeitsmodelle.
2. Die neuen Vernetzungs- und Unterstützungsmöglichkeiten führen zur Veränderung der Arbeitsteilung. Dies betrifft die Arbeitsorganisation zwischen den Unternehmen, bei denen sich auch neuartige Formen der (branchenübergreifenden) Kooperation ergeben. Zudem können auch Kunden zunehmend in die Prozesse einbezogen werden.
3. Die Automatisierung führt zu einer Rationalisierung von Routinetätigkeiten, insbesondere im mittleren Qualifikationsniveau. Dagegen gewinnen die nach bisherigem Verständnis am unteren und oberen Rand eingeordneten, weniger automatisierbaren, eher erfahrungs- und interaktionsbasierten Berufsfelder, an Relevanz, in denen auch verstärkt neue Berufsfelder entstehen werden.
4. Es gibt neue Möglichkeiten der technischen Assistenz – sei es durch den Zugriff auf weltweit verfügbare Daten und Know-how oder durch die Übernahme physischer Tätigkeiten durch Hilfsysteme oder Roboter.

Der Grad dieser digitalen Durchdringung ist je nach Tätigkeitsfeld unterschiedlich und nicht in allen Berufsfeldern in gleicher Form zu beobachten.

„New Work betrifft die verschiedensten Bereiche: Strategie, Organisationsentwicklung, Zusammenarbeit, Führung und Kultur. Unsere Gesellschaft verändert sich von einer Industrie- zu einer Wissensgesellschaft: Das hat natürlich auch Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Organisationen müssen ihre Mitarbeiter dabei unterstützen die dafür notwendigen Kompetenzen wie Veränderungsfähigkeit, Lernbereitschaft und Selbstverantwortung zu entwickeln und auszubauen.“

Julia Bangerth

b. Globalisierung

Die Welt wächst zusammen. Die Einbindung der deutschen Volkswirtschaft in den Welthandel und die globale Wertschöpfung ist seit jeher eng und hat sich im vergangenen Vierteljahrhundert weiter intensiviert. Zudem wurde in den vergangenen Jahrzehnten der Austausch in einem weltumspannenden Informations- und Kommunikationsraum zum Motor von Veränderungen.

Deutlich wird dies nicht zuletzt am Zuwachs digitaler Datenströme: Während sich der Handel mit klassischen Waren und Dienstleistungen sowie grenzüberschreitende Direktinvestitionen zwischen 2005 und 2014 in etwa verdoppelt haben, hat der Umfang der grenzüberschreitenden Internetverbindungen im gleichen Zeitraum um den Faktor 18 und die genutzte Bandbreite um den Faktor 44 zugelegt.¹

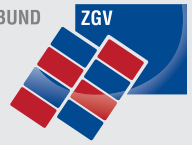
Auf der Angebotsseite bedienen Unternehmen zunehmend eine weltweite Kundschaft und gestalten Arbeitsprozesse und Unternehmensorganisationen entsprechend um. Im globalen Rahmen sind sie wechselnden Marktbedingungen, der Einflussnahme durch Investoren und einer zunehmend volatileren Nachfrage ausgesetzt.

Auf der Nachfrageseite verändern sich Werte- und Konsumhaltungen, die sich durch digitale Kommunikation rasch verbreiten, regionale und nationale Orientierungen und Verankerungen einerseits überwinden, andererseits aber auch wieder verstärken.

c. Demografie und „war for talents“

Der demografische Wandel ist in Deutschland bereits deutlich spürbar. Trotz einer nahezu stabilen Entwicklung der Bevölkerungszahl in den letzten 20 Jahren gibt es deutlich mehr ältere Menschen. Ende der 2020er Jahre wird fast ein Fünftel der deutschen Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter zur Gruppe der 60- bis unter 67-Jährigen gehören. Die Lebenserwartung steigt von Geburtsjahrgang zu Geburtsjahrgang und zugleich nehmen die Lebensjahre zu, die bei guter Gesundheit verbracht werden.

Am Arbeitsmarkt sind die Folgen seit Mitte der 1990er Jahre mit dem schrittweisen Eintritt der geburtenschwachen Jahrgänge sichtbar geworden. Bis Mitte der 2030er Jahre werden die geburtenstarken Jahrgänge schrittweise in den Ruhestand treten. Schon in den nächsten Jahren können die ersten Babyboomer regulär in Rente gehen. Es zeichnen sich größer werdende Engpässe in einzelnen Berufen und Regionen bei der Gewinnung von Fachkräften ab.



BABYBOOMER
1956-1965



GENERATION X
1966-1980



GENERATION Y
1981-1995



GENERATION Z
ab 1996

Prägende Erfahrungen, Einflüsse

Wirtschaftswunder, gesellschaftliche Umbrüche, 68er Revolution, Frauenbewegung

„Generation Golf“, Fernsehzeitalter, Mauerfall, Ende kalter Krieg

„Millenials“, Digitale Revolution, weltweiter Terror

„Generation Youtube“, Globalisierung, Erd Erwärmung, Wikileaks

Arbeitshaltung, Karriere

Arbeit hat einen, hohen Stellenwert, der Begriff „Workaholic“ wurde von ihnen geprägt

Berufliche Karriere ist genauso wichtig wie eine ausgewogene Work-Life-Balance

Der Job muss Spaß machen, Karriere ist nicht so wichtig. Arbeit und Privatleben werden nicht so streng getrennt.

Feste Abgrenzung, klare Strukturen. Trennung von Arbeit und Privatleben.

Lebenseinstellung, Werte

Durchsetzungsvermögen, Teamgeist, Idealismus, Protest

Unabhängigkeit, Individualismus, Freiheitsliebe, Sinnsuche

Streben nach Selbstverwirklichung, Freiheit, Leben im Hier und Jetzt

Selbstverwirklichung im privaten und sozialen Umfeld, Authentizität, Ehrlichkeit

Technologie-nutzung

Neue Technik wird eher im Arbeitsumfeld genutzt

Technologischer Wandel analog zu digital. Technikaffin u. versiert

Digital Natives, „24 Stunden online“

„Technoholics“, Virtual Reality, Cloud, Musikstream

Kommunikation

Face-to-Face, Telefon

SMS, E-Mail, Messenger

Social Media, Messenger

FaceTime, Messenger

Bevorzugte Medien, Werbekanäle

E-Mail, Tageszeitung, Radio, TV, Facebook

E-Mail, Facebook, TV, Online-Nachrichten

Twitter, Instagram, TV mit gleichzeitig zweitem Bildschirm, Facebook

Snapchat, Spotify, Whisper, Youtube, Tumblr

Neben der Verfügbarkeit von Arbeitskräften ist die Passgenauigkeit ihrer Kompetenzen ein entscheidender Faktor. Es droht ein Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage nach gewünschten Qualifikationen. Grundsätzlich ist das Bildungsniveau der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter in den vergangenen Jahren gestiegen: Derzeit erwerben mehr als 40 Prozent eines Schuljahrgangs die allgemeine Hochschulreife² und weitere 11 Prozent die Fachhochschulreife, darunter sind mittlerweile mehr Frauen als Männer.

Für Arbeitgeber wird es daher immer wichtiger, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Das gilt nicht nur für potentielle Bewerber, sondern vor allem für bereits vorhandene Mitarbeiter. Diese müssen nachhaltig gebunden und begeistert werden sowie notwendige Kompetenzen auf- und ausgebaut werden.

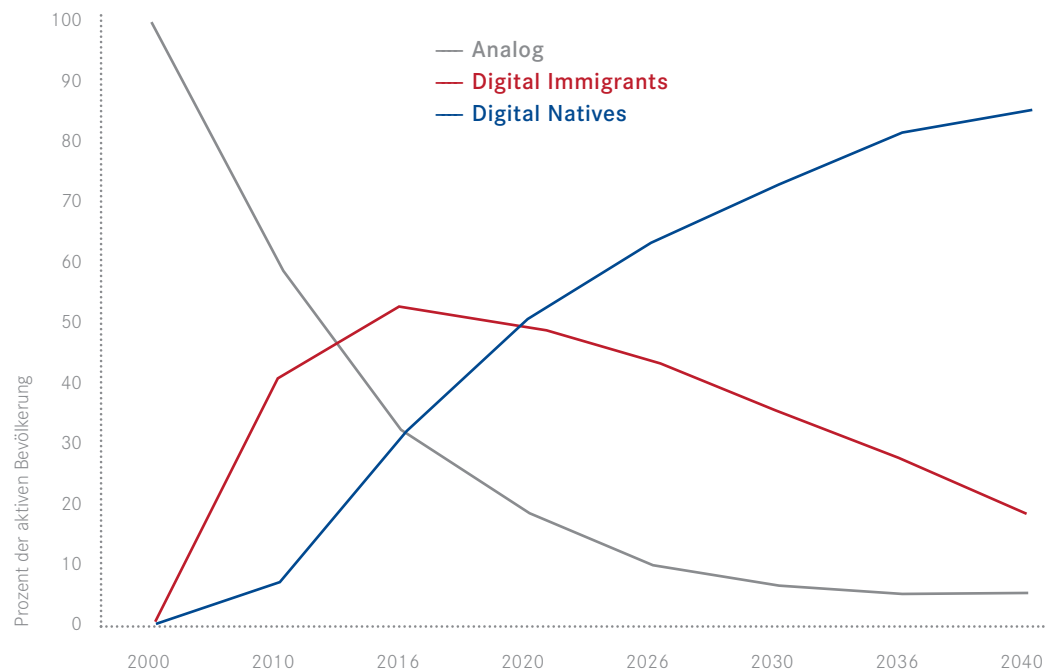
d. Wertewandel

Mit dem Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft verändern sich auch individuelle Lebensstile und Werte. Wichtige Stichworte hierfür sind Individualisierung, veränderte Idealbilder des familiären und gesellschaftlichen Zusammenlebens, veränderte Konsumhaltungen, Pluralisierung der Lebensentwürfe und neue Ansprüche an Arbeit.

Die Anforderungen und das Verständnis von Arbeit verändert sich: Neben „klassischen“ Anliegen wie Sicherheit und Entlohnung tritt für Beschäftigte der Wunsch nach mehr Flexibilität, Zeitsouveränität oder freier Wahl des Arbeitsortes in den Vordergrund.

Die „Entdeckung“ immer neuer Generationen (wie der Generationen „X“, „Y“ und „Z“) weist auf einen Wertewandel hin. Jedoch neigen solche generalisierenden Beschreibungen dazu, zum einen Kontinuitäten und zum anderen die differenzierten Ansprüche jedes Einzelnen aus dem Blick zu verlieren.

Die Unternehmen müssen hierauf reagieren und ihre Unternehmenskultur modernisieren. Nur so können Sie für die Arbeitnehmer der Zukunft attraktiv sein.



e. Politik und rechtliche Rahmenbedingungen

Gesellschaftliche Veränderungen drücken sich nicht nur in Verhalten und Präferenzen von Menschen als Verbraucher und Arbeitnehmer aus, sie formen auch die politischen Steuerungsmechanismen und den Rechtsrahmen. Auf diese Weise wird die Arbeitswelt nachhaltig beeinflusst.

So wurde beispielsweise die Arbeitszeitsouveränität immer stärker in die Hände der Beschäftigten gelegt, beispielsweise durch verschiedene Möglichkeiten von Teilzeitbeschäftigung. Auch wenn flexiblere Beschäftigungsmöglichkeiten die Beteiligung größerer Bevölkerungsgruppen am Erwerbsleben ermöglichen, so stellen die weitgehend einseitigen Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitnehmers doch viele Unternehmen vor wachsende Herausforderungen.

Auch die Gesetzgebung zur Arbeitszeit als solche setzt einer flexibleren, eigenverantwortlicheren Gestaltung von Arbeit- und Privatleben enge Grenzen. Staatlich vorzuhaltende Ressourcen, die dem einzelnen eine optimale Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ermöglichen, sind nicht im wünschenswerten Maß gegeben.

Das Sozial- und Steuerrecht macht Wechsel zwischen verschiedenen Formen der Erwerbstätigkeit wenig attraktiv. Gleiches gilt in vielen Fällen bei einer Ausweitung der persönlichen Arbeitszeit.

f. Steigende Kundenanforderungen

Digitalisierung, Globalisierung, Demografie und Wertewandel wirken sich nicht nur direkt auf die Arbeitswelt aus. Sie verändern dramatisch das Konsumverhalten der Menschen und dadurch die Anforderungen, die an die mittelständischen Unternehmen seitens der Verbraucher gestellt werden. Das betrifft nicht allein die geforderte Geschwindigkeit in der Leistungserbringung. Neue Geschäftsmodelle verdrängen und ergänzen die Wertschöpfungsmodelle in Handel, Handwerk und Dienstleistungsbranchen.

Um den Mitgliedsunternehmen in dieser veränderten Marktsituation die erforderlichen zentral erbrachten Leistungen in hoher Qualität und passender Reaktionszeit zu bieten, müssen die Verbundgruppen und damit deren Mitarbeiter nicht nur Schritt halten (können), sondern aktiv vorangehen.

„Das Geschäft der Zukunft muss sich flexibel an die Erwartungen der Kunden – unserer Handelspartner und Gesellschafter – anpassen. Das erfordert mehr Kreativität und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit in selbst gemanagten funktionsübergreifenden Teams. Hierarchiedenken und Null-Fehler-Toleranz haben an dieser Stelle ausgedient.“

Frank Bermbach

„Volatil, unsicher, komplex und ambivalent – so ist die Welt für Unternehmen und ihre Mitarbeiter. Um erfolgreich zu sein, müssen Organisationen sich immer wieder neu erfinden. Ihren Mitarbeitern müssen sie Gelegenheit und Hilfestellung geben, dabei aktiv mitzuwirken.“

Judith Röder



3. ANFORDERUNGEN AN MODERNE KOOPERATIVE ORGANISATIONEN

Die grundlegenden Werte kooperativer Organisationen sind so aktuell wie nie. Es gilt, sich auf diese Stärken zu besinnen und die Idee der Kooperation immer wieder neu zu denken.

Aus der eigenen, für jede kooperative Organisation selbst vorzunehmenden Standortbestimmung kann auch die konkrete Arbeitgebermarke abgeleitet werden. Diese darf nicht als reines Marketinginstrument missverstanden werden, sondern sie erwächst aus der gelebten Unternehmenskultur.

Welche Arbeitsbedingungen müssen nun Kooperationen bieten, um ein moderner, attraktiver Arbeitgeber zu sein und als solcher auch wahrgenommen zu werden? Besondere Bedeutung haben dabei folgende Komponenten:

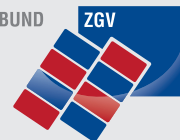
■ NEUES VERSTÄNDNIS VON FÜHRUNG

Führungsmodelle müssen den veränderten Anforderungen einer im Zuge der neuen Arbeitsmodelle erforderlichen Führung auf Distanz und konsensualen Führung in künftig flacheren Hierarchien gerecht werden.

■ KREATIVE UND FORDERNDE ARBEITSBEDINGUNGEN

Menschen stellen immer mehr die Frage, für welchen Zweck sie arbeiten. Die Aufgabe als solche soll ihnen Sinn geben. Daneben spielen ein gutes soziales Umfeld im Unternehmen sowie schlanke – die Arbeit nicht behindernde – Prozesse eine Rolle.





■ ATTRAKTIVES ARBEITSUMFELD

Angesichts der wachsenden Souveränität der Beschäftigten bei Arbeitszeit und -ort spielt das tatsächliche Arbeitsumfeld eine neue Rolle. Der Unternehmensstandort wird zum „Magneten“, der die Mitarbeiter anzieht und zur Kommunikation, zum gemeinsamen Arbeiten und Lernen einlädt. „New Work“ ist dabei mehr als eine neue Büroausstattung – es geht um das Ermöglichen flexibler und crossfunktionaler Zusammenarbeit.



■ FLEXIBLE MODELLE DER ARBEITSORGANISATION

Neue Modelle der Gestaltung von Arbeitszeit und -ort ermöglichen einerseits mehr Effizienz für die einzelnen Beschäftigten. Andererseits bedeuten sie eine große Herausforderung für die Eigenverantwortung sowie die Organisation von Zusammenarbeit und Kommunikation.

■ VIELFÄLTIGE ENTWICKLUNGSWEGE

Stringente, geradlinige berufliche Laufbahnen werden zugunsten flexibler Entwicklungswege in den Hintergrund treten. Beschäftigte werden sich immer wieder auf neue Aufgaben und Anforderungen einstellen und die dazu erforderlichen Kompetenzen (weiter-)entwickeln.



■ LERNEN UND WEITERBILDUNG

Lernen und Lernbereitschaft werden zu Schlüsselkompetenzen auf individueller und organisatorischer Ebene. Mitarbeiter tragen zukünftig mehr Eigenverantwortung hinsichtlich ihrer beruflichen Kompetenzentwicklung und organisieren und steuern ihre Lernprozesse mehr und mehr selbst. Die Fähigkeit jedes Einzelnen, selbständig und bedarfsorientiert zu lernen, gewinnt immer mehr an Bedeutung.



Erforderlich ist die Konzentration zum einen auf diejenigen Kompetenzen, die zukünftig noch stärker erforderlich sein werden; zum anderen auf die nicht automatisierbaren, eher erfahrungsbasierten Fertigkeiten.

Wie können kooperative Organisationen nun diesen Weg beschreiten und den Wandel aktiv gestalten? Eine Möglichkeit besteht darin, von anderen Unternehmen oder Branchen zu lernen. Dazu können Kooperationen übergreifend zusammenarbeiten, ihre Erfahrungen austauschen – auch mit Wettbewerbern sowie mit branchenfremden Akteuren.

Folgende Veränderungen der Unternehmenskultur sind als erfolgskritisch anzusehen: Das Begreifen einer heterogenen und altersgemischten Belegschaft als Stärke, das Fördern einer Fehlerkultur im Unternehmen sowie das Schaffen eines besseren Klimas für die Entwicklung von neuen Ideen und Innovationen.

Das erfordert neuartige Organisationsdesigns, die u. a.

- Ambidextrie auf personeller, struktureller und kultureller Ebene fördern (im Sinne der gleichzeitigen Verfolgung von Effizienzsteigerung des Bestehenden und kreativer Entwicklung und Erprobung von Neuem),
- experimentelle Strukturen und Erkundungsräume erlauben,
- Freiräume schaffen,
- Arbeitsteilung neu bzw. anders interpretieren und dadurch neue Formen der Zusammenarbeit ermöglichen,
- Komplexität, Diversität und Veränderung als normal ansehen,
- kritisches Denken fördern und fordern.

Essentiell ist es, die Offenheit gegenüber den zu erwartenden und auch unerwarteten Veränderungen zu erhöhen und dabei die Potenziale für die Gestaltung der Arbeit herauszustellen.

4. ANFORDERUNGEN AN DIE MENSCHEN

Traditionelle Denkmuster bezüglich Karriere und Führung treten zunehmend in Konflikt mit einer voranschreitenden Agilität der Arbeitswelt. An die Stelle von direkter Steuerung treten zunehmend indirekte Koordination und Coaching. Dies erfordert einen Umlernprozess sowohl bei Führungskräften, als auch bei Mitarbeitern. Es braucht ein neues Verständnis von Führung und die aktive Übernahme von Verantwortung. Daher gilt es, Eigenverantwortung und Veränderungsbereitschaft zu stärken. Dieser Wandel stellt Führungskräfte und Mitarbeiter vor eine große Aufgabe.

a. Mitarbeiter

Erforderlich ist eine intensive Auseinandersetzung mit der Frage, wie sich die Anforderungen an Kompetenzen, Fähigkeiten, die stark an Bedeutung gewinnen werden, sind unter anderem:

- Selbstmanagement und Selbstorganisationsfähigkeiten, um die Flexibilisierungspotenziale für die Gestaltung des eigenen (Arbeits-)Lebens sinnvoll umsetzen zu können.
- Kommunikations-, Interaktions- und Problemlösungsfähigkeiten sowie das Vermögen der visuellen Wahrnehmung komplexerer Sachverhalte: zudem die Fähigkeit, Wissen und Expertise aufzubauen.
- soziale Kompetenzen wie insbesondere Empathie, Reflexions- und Moderationsfähigkeiten, um die durch Team- und Projektarbeit entstehenden Anforderungen noch besser bewerkstelligen zu können.
- der technische Umgang mit digitalen Medien sowie die Fähigkeit, diese Medien in den Arbeitsprozessen sinnvoll und effizient einzusetzen.

Neben diesen methodischen Kompetenzen erfordert die zukünftige Arbeitswelt auch Metakompetenzen, die – in unterschiedlicher Ausprägung und Anzahl – für Mitarbeiter auf allen Ebenen an Relevanz gewinnen werden:

- Kreativität, d. h. Experimentierfreudigkeit, aber auch Pragmatismus und Umsetzungsfähigkeit, mit dem Ziel einer „kreativen Macher-Kultur“
- Transdisziplinarität, um aus völlig neuartigen Impulsen kreative Ideen entwickeln zu können
- Mathematisches und ökonomisches Grundverständnis

„Das weltweite Wissen wächst immer schneller an. Qualifikationen auf Vorrat zu erlernen, macht da wenig Sinn. Relevante Kompetenz- und Wissensvermittlung muss in den Arbeitsprozess eingebaut werden, um so sofort zur Anwendung zu kommen. Nichts wird mehr Beständigkeit haben als selbstbestimmtes lebenslanges Lernen.“

Jens Kettler

„Gute Personalarbeit ist viel mehr als das Managen von Personalressourcen. Es geht um Fitness der gesamten Organisation für den Umgang mit Veränderung, Geschwindigkeit, Technologie und neuen Formens des Arbeitens und des Wettbewerbs. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind der Schlüssel zum Erfolg: sind sie auf die kommenden Herausforderungen vorbereitet, veränderungsbereit und -fähig, hat ein Unternehmen gute Aussichten auf Erfolg in der Zukunft.“

Dr. Benedikt Erdmann

- Unternehmerisches Denken und Handeln
- Veränderungsfähigkeit und Resilienz
- Kritisches Denken und Hinterfragen
- Reflexionsfähigkeit und Feedbackkompetenz
- Lernbereitschaft
- Agilität im Sinne des Aneignens neu erforderlicher Kompetenzen sowie Selbstwirksamkeit im Sinne der Zuversicht, die eigenen Fähigkeiten zielgerecht und erfolgreich einsetzen zu können
- Selbstverantwortung, um das eigene (Arbeits-)Leben individuell zu gestalten, die persönlichen Ressourcen zu managen und mit ihnen zu haushalten
- Soziale Kompetenzen wie insbesondere Kommunikation, Kooperation und Konfliktfähigkeit
- Orientierungsfähigkeit und -bereitschaft, um sich in unterschiedlichen Kontexten und mit verschiedenen Inhalten sowie Aufgaben flexibel bewegen zu können
- Diversität-Kompetenz: Kompetenter Umgang mit Vielfalt, Wertschätzung von Andersartigkeit sowie Akzeptanz von Akteuren mit anderen Fähigkeitsprofilen bzw. zeitlichen/sonstigen Kapazitäten als gleichwertige Partner
- Transferleistungsfähigkeit, um Lösungsansätze aus bekannten Situationen in ein neues Umfeld zu übertragen

In der Konsequenz ist nicht nur jeder Einzelne aufgerufen, die eigenen Entwicklungsbedarfe zu erkennen und sich weiterzuentwickeln. Auch die Unternehmen sind gefordert, die ständige Förderung sowohl fachlicher, als auch personeller sowie sozialer Kompetenzen ihrer Mitarbeiter durch die Integration des ständigen Lernens im Unternehmensalltag zu unterstützen. Konkret kann dies z. B. durch eine stärkere Berücksichtigung in der Unternehmenskultur und das unternehmerische Selbstverständnis sowie den Abbau von Hierarchiestufen erfolgen; aber auch durch eine stärkere Institutionalisierung von Projektarbeit, Lernteams oder auch Lernpartnerschaften.

b. Führungskräfte

Insbesondere vor dem Hintergrund der skizzierten Flexibilisierungstendenzen bezieht sich Führung nicht mehr nur auf traditionelle, feste Strukturen, sondern immer mehr auf flexible, mobile und digitale/virtuelle Strukturen, die sich parallel herausbilden und auch unternehmensübergreifende Zusammenhänge erfassen.

Klassische, eher tätigkeitsorientierte Führungsmodelle stoßen dabei zunehmend an ihre Grenzen und erfordern eine Weiterentwicklung in Richtung ergebnisorientierter Führungsmodelle, die Führung auf Distanz erfolgreich gestalten lassen. Gleichzeitig eröffnet sich hierdurch die Chance, dem Wunsch der Mitarbeiter nach Selbstbestimmung stärker nachzukommen.

Mitunter orientieren sich aber auch die zugrunde liegenden Kooperations- und Kommunikationsformen in Unternehmen noch zu sehr an starren Strukturen und wirken dadurch unflexibel. Innovationsfreundliche Kooperations- und Kommunikationsformen könnten hier die Flexibilität erhöhen.

Dies alles bedeutet, dass sich Führungskräfte veränderten Anforderungen stellen müssen. Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang v. a. die Führungskraft und die Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen selbst.

Auch sehen sich Führungskräfte immer in der wichtigen Rolle als Lern- und Entwicklungspartner ihrer Mitarbeiter und stellen somit einen zentralen Schalthebel der unternehmerischen Entwicklungs- und Innovationsfähigkeit dar. Dies schließt Fragen wie Altersgerechtigkeit, Lernförderlichkeit, Qualifizierung, Ergonomie oder auch Diversität bei der Gestaltung der (mobilen) Arbeitsplätze mit ein.

Die veränderte Führungsrolle erfordert auch die Herstellung von mehr Transparenz über Ziele und Vorgehensweisen sowohl der Führungskräfte als auch des Unternehmens.

Zusätzlich müssen sie in der Lage sein, verschiedene Prozesse, Systeme oder Netzwerke in Echtzeit zu steuern. Bisher gültige Muster, Philosophien und Kompetenzen der Führung, die für bestimmte Arbeitsstrukturen und Arbeitsverhältnisse durchaus noch ihre Berechtigung haben, sind somit um diejenigen zu erweitern, die für eine effektive und effiziente Steuerung mobiler, in wechselnden Teams und Arbeitsverhältnissen tätiger Mitarbeiter und Partner innerhalb und außerhalb etablierter Organisationen erforderlich sind.

Die sich herausbildende stärkere Vielfalt der Arbeitsmodelle erfordert auch eine Ausweitung von Führungsfähigkeiten. Gleichzeitig entfallen einige traditionelle Führungstätigkeiten wie z. B. Überwachung der Tätigkeiten, so dass sich Führungskräfte vermehrt auf

die koordinierende, soziale und inhaltliche Dimension ihrer Managementaufgaben konzentrieren können. Dabei gibt es nicht ein einziges Verständnis von Führung, sondern unterschiedliche Rollen und Ausprägungen. Sie eint das Ziel, Fokussierung zu fördern und Passgenauigkeit zu erhöhen. Nur unter diesen Rahmenbedingungen können und wollen Mitarbeiter neue, agile Arbeitsformen leben.

Erforderlich sind hierbei immer stärker ausgeprägte Kommunikations- und Medienkompetenzen, um in flexiblen, virtuellen Arbeitsumgebungen Vertrauen und Mitarbeiterbindung sowie das erforderliche Zusammengehörigkeitsgefühl aufzubauen. Andererseits sind Inszenierungs- und Netzwerkkompetenzen erforderlich, um schnell und flexibel sowie aufgabenorientiert auf mehrere Standorte verteilte Teams zu konfigurieren und zu steuern. Gleichzeitig müssen Führungskräfte zunehmend in der Lage sein, frühzeitig zu erkennen, inwieweit die Bewältigung der anfallenden Aufgabenstellungen präsenzorientiert oder virtuell erfolgen kann.



5. QUALIFIZIERUNGS- KONZEPTE DER ZUKUNFT

Lernen und Weiterbildung müssen selbstverständliche und kontinuierliche Elemente des Arbeits- und Lebensalltags werden. Dies zu ermöglichen, stellt nicht nur eine Verpflichtung des Staates dar, sondern nimmt auch Unternehmen und vor allem Individuen in die Pflicht. Erworbene Kompetenzen werden dabei wichtiger als traditionelle Zertifikate.

Die staatlich organisierte Ausbildung an Schulen, Berufsschulen und Universitäten kann nur noch einen Grundstock an Fachwissen vermitteln – darüber hinaus muss Methodenkompetenz im Vordergrund stehen. Es gilt, zunächst den eigenen Lernbedarf zu erkennen und sich anschließend bedarfsorientiert und selbstgesteuert Wissen anzueignen. Diese Kompetenz zur Wissensaneignung muss jedoch auch in der Arbeitspraxis in den Unternehmen sowie in den lebensbegleitenden Weiterbildungsangeboten möglich sein.

Wissen ist überall, schnell, unkompliziert und häufig kostenfrei verfügbar. Es ist omnipräsent und veraltet immer schneller. Informelles Lernen verändert zunehmend das klassisch organisierte Lernen. Bewusste und unbewusste Lernphasen verschwimmen. Lebensbegleitendes Lernen ist Normalität.

Formales Lernen hingegen findet bei Grundlagenausbildung und zertifizierter Ausbildung sowie methodischer und sozialer Kompetenzentwicklung statt.

Wissensvermittlung wird über alle Kanäle und für die verschiedenen Lerntypen in unterschiedlichen Formaten angeboten. Online-Learning, Mobile-Learning oder anlassbezogenes Praxislernen sind Alltag. Moderne Lernmedien greifen das auf: sie sind individuell, modular, mobil und vernetzt. Sie machen Wissen punktgenau verfügbar, wenn dieses verlangt wird.

„Aufgrund des sich immer schneller verändernden Umfelds gewinnt lebenslanges Lernen zunehmend an Bedeutung. Die Bereitschaft sich weiter zu bilden wird genauso wichtig wie Veränderungsbereitschaft. Gute Mitarbeiter werden sich zukünftig den Arbeitgeber suchen, der Aus- und Weiterbildung gezielt mit einem entsprechenden Angebot fördert.“

Anja Petersen

„Eine Organisation ist so gut wie ihre Mitarbeiter. Mit individuell konzipierten Corporate-Learning-Ansätzen, Lerntransfer am Arbeitsplatz und der Ausbildung und Förderung von Handlungskompetenzen befähigen Unternehmen ihre Mitarbeiter, gestalten und sichern nachhaltig ihre Zukunft.“

Dr. Yvonne Zimmermann

Auch beim Thema Lernen ist es wichtig, Plattformen zum persönlichen Austausch und dem Teilen von Lernerfahrungen zur Verfügung zu stellen – sowohl im WEB, als auch in Präsenzveranstaltungen. Beide Formen ergänzen sich.

Lerninhalte und -formate werden maßgeschneidert vom Anbieter gemeinsam mit dem Kunden entwickelt.

9 WEGE ZU LERNEN



6. VERBUNDGRUPPEN ALS DIENSTLEISTER FÜR DEN MITTEL- STAND

Zu guter Letzt stellt sich die Frage: Was können die Verbundgruppen beim Thema „Aufgaben von morgen – Qualifizierung in kooperativen Organisationen gestalten“ für den kooperierenden Mittelstand tun?

Im Kern werden sie ihre grundlegende Aufgabe erfüllen, d. h. zentrale Dienstleistungen für ihre Mitglieder erbringen und ein fruchtbares Netzwerk bieten, indem sie

- die Bedarfe ihrer Mitglieder identifizieren und analysieren,
- Erfahrungsaustausch, Vernetzung und Benchmarking bieten,
- neue Trends und übergreifendes Wissen zu Methoden und Ressourcen einbringen, z. B. als Trendscout für Lernorte, Experten etc.,
- Veränderungen anstoßen,
- konkrete Hilfestellungen geben, z.B. durch Unterstützung bei und Beratung zu Qualifizierungskonzepten sowie die zugehörige Governance,
- Infrastrukturen für die Qualifizierung bereitstellen.

Diese Aufgaben können Verbundgruppen allein, in Zusammenarbeit mit Dritten oder verbundgruppenübergreifend – in einer Kooperation der Kooperationen anbieten. Hierfür bietet DER MITTELSTANDSVERBUND die passende Plattform. Anbieter mit spezifischer Expertise sind vom MITTELSTANDSVERBUND und seiner Schwestergesellschaft ServiCon eG geprüft und stehen den Kooperationen des Mittelstands zur Seite.

Was einer alleine nicht schafft, das schaffen viele gemeinsam.

„Gute Führung bedeutet reflektieren und Veränderungen gerade auch für sich selbst zulassen. Es kann keine Transformation der Unternehmenskultur gelingen, die nicht vom Inneren der Organisation ausgeht. Gerade die „Kern-Spieler“ geben den anderen Orientierung für einen kulturellen Wandel im Unternehmen.“

Dr. Ludwig Veltmann

NOTIZEN

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

