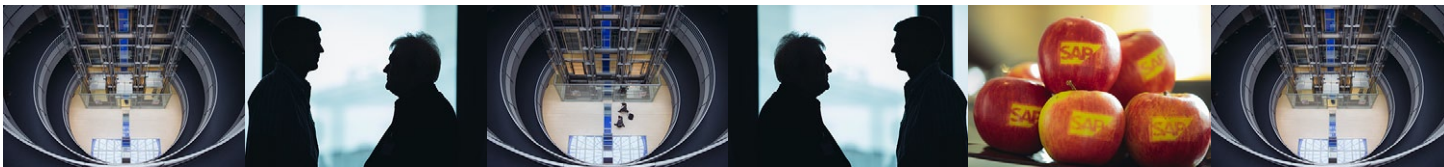


GlobePro

Arbeitskreis „Herausforderung Unternehmen 2.n –
Nachhaltige Strategien für eine global vernetzte Ökonomie“



Zukunftsforum 3

Unternehmen der Zukunft

Zukunftsforum 3 „Unternehmen der Zukunft“ am 3. Mai 2013 bei der SAP AG in Walldorf



Die Broschüre dokumentiert das Zukunftsforum 3 „Unternehmen der Zukunft“, das am 3. Mai 2013 bei der SAP AG in Walldorf stattgefunden hat. Das Zukunftsforum wurde im Kontext des Arbeitskreises „Herausforderung Unternehmen 2.n – Nachhaltige Strategien für eine global vernetzte Ökonomie“ veranstaltet. Ziel des Arbeitskreises ist es, hochrangige Expertinnen und Experten aus Unternehmen und Verbänden zu einem intensiven Austausch über grundlegende Fragen der Entwicklung der Wirtschaft im 21. Jahrhundert zusammenzubringen. Weitere Zukunftsforen befassten sich mit den Themen „Globalisierung nachhaltig gestalten“ (Zukunftsforum 1) und „Neue Formen der Industrialisierung“ (Zukunftsforum 2). Die Zukunftsforen und der Arbeitskreis werden organisiert vom BMBF-Forschungsprojekt „GlobePro – Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit“, das seit mehr als drei Jahren die Herausforderungen der Globalisierung in modernen Dienstleistungsbranchen untersucht und dafür nachhaltige Gestaltungskonzepte entwickelt. Die Ergebnisse der Zukunftsforen werden dokumentiert auf der Webseite des Projekts: www.globe-pro.de

Das dieser Broschüre zugrundeliegende Verbundvorhaben „GlobePro – Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit“ wurde aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (Förderprogramm „Innovationen mit Dienstleistungen“) und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert. Förderkennzeichen: 01FB08030-01FB08034

Vorwort/Editorial

Die global vernetzte Ökonomie bringt einen neuen Typ von Unternehmen hervor. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien sowie ein globaler „Informationsraum“ bilden die Grundlage für einen epochalen Umbruch. Die Konturen zeichnen sich schon heute ab – seine Potenziale sind jedoch kein Selbstläufer.

Die gesellschaftliche Debatte, ob das Unternehmen 2.n Chancen eröffnet oder eher eine Bedrohung darstellt, steht erst am Anfang. Um sie zielgerichtet führen und über einen neuen Unternehmenstyp informieren zu können, der von der IT-Industrie bald auch auf andere Branchen übergreifen wird, bedarf es eines offenen Austauschs darüber, was ihn leitet und auszeichnet und wie er nachhaltig gestaltet werden kann.

Das dritte Zukunftsforum unseres Arbeitskreises „Herausforderung Unternehmen 2.n – Nachhaltige Strategien für eine global vernetzte Ökonomie“, das am 3. Mai 2013 bei der SAP AG in Walldorf zu Gast war und das wir in dieser Broschüre dokumentieren, hat die Fragestellungen, die das Unternehmen der Zukunft aufwirft, ganzheitlich in den Blick genommen, Konzepte für und Erfahrungen mit neuen zukunftsfähigen Organisationsformen ausgetauscht sowie Herausforderungen und Erfolgsfaktoren identifiziert.

Als Trendsetter für die Entwicklung eines neuen Unternehmenstyps haben SAP und IBM strategische Orientierungen und erste Antworten auf Fragen der Arbeit, Innovation und Führung im Unternehmen der Zukunft gegeben. Die IG Metall hat die aus Sicht der Gewerkschaften zu lösenden Herausforderungen skizziert und das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung hat das Unternehmen 2.n. in den historischen Zusammenhang eingeordnet und Szenarien für seine künftige Entwicklung entworfen.

Wir freuen uns, dass das Format eines auf den Diskurs zwischen Expertinnen und Experten aus Unternehmen, Wissenschaft und Gewerkschaften angelegten Arbeitskreises auch diesmal wieder auf so großen Anklang gestoßen ist. Unser Dank gilt allen, die uns bei der Vorbereitung und Durchführung der Veranstaltung sowie bei der Realisierung dieser Publikation unterstützt haben.

Zu danken haben wir vor allem dem Bundesministerium für Bildung und Forschung, vertreten durch Rudolf Leisen, für die ideelle und finanzielle Unterstützung dieses Arbeitskreises, der aus dem BMBF-Projekt „GlobePro – Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit“ hervorgegangen ist. Ein besonderes Dankeschön möchten wir auch an die SAP AG richten – nicht nur, weil sie sich mit viel Engagement in diesen Arbeitskreis einbringt und uns ein guter Gastgeber war, sondern auch, weil mit Luisa Delgado diesmal eine besonders hochrangige Vertreterin des Unternehmens ihre Konzepte für das Unternehmen 2.n zur Diskussion gestellt hat.

Andreas Boes, Tobias Kämpf, Kira Marrs
ISF München

- 4 Grußwort
Herbert Illgner
- 5 Grußwort
Rudolf Leisen
- 6 „Es braucht einen langen Atem, um Wandel nachhaltig zu gestalten“ – Erfolgsstrategien der SAP
Luisa Delgado
- 8 Wohin geht das Unternehmen der Zukunft?
Andreas Boes
- 10 Unternehmen der Zukunft – Strategische Perspektiven der IBM
Uwe Groß
- 12 Zukunft der Arbeit im Unternehmen der Zukunft – Handlungsanforderungen für Gewerkschaften
Christiane Benner
- 14 Bilanz und Ausblick



Herbert Illgner

Chief Process Officer bei der SAP AG

„Herausforderung Unternehmen 2.0 – Nachhaltige Strategien für eine global vernetzte Ökonomie“: Für dieses Thema des Arbeitskreises, der sich am 3. Mai 2013 zu seinem dritten Zukunftsforum in Walldorf getroffen hat, haben wir als SAP AG gerne die Gastgeberschaft übernommen.

Die Strategien, Ideen, Herausforderungen und Forschungsergebnisse, die wir unter dem Stichwort „Unternehmen der Zukunft“ ausgetauscht und diskutiert haben, passen gut zu unserer Unternehmensphilosophie und ich freue mich, dass sie nun in diese Broschüre Eingang finden.

Die SAP AG hat seit ihrer Gründung im Jahr 1972 viele Veränderungsprozesse durchlaufen. Heute befinden sich auf dem Campus der Firmenzentrale in Walldorf und dem benachbarten St. Leon-Rot mehrere Rechenzentren und insgesamt etwa 70 Gebäude. Unser Firmensitz ist zu einer kleinen Stadt geworden – das Herz des Unternehmens mit rund 65.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in 75 Ländern, die sich mit unterschiedlichsten Themen und Aufgaben um weltweit rund 170.000 Kunden in 25 Branchen kümmern und mit mehr als 1.200 Service-Partnern kooperieren.

SAP ist jedoch nicht nur hinsichtlich seiner Unternehmensgröße gewachsen, sondern hat sich auch in seinen Arbeitsmethoden, Prozessen und trotz Herausforderungen weiterentwickelt. Daher ging dem Unternehmen über vier Jahrzehnte hinweg die Bereitschaft und Flexibilität für Veränderungen und Innovationen nicht verloren. Dies hilft uns heute, den Anforderungen eines völlig veränderten und sich weiter ändernden wirtschaftlichen Umfelds gerecht zu werden. Wir arbeiten nun in einem hohen Innovationstempo an ganzheitlichen Lösungen und nicht nur an einzelnen Bausteinen.

Dabei wird neben „Cloud“ die InMemory-Technologie SAP HANA eine der branchenverändernden Technologien sein. SAP steckt viele Ressourcen in die Erweiterung der Standardsoftware um InMemory. Unser wichtigster Erfolgsfaktor sind dabei unsere Beschäftigten. Über 90 Prozent von ihnen sind Akademiker, die in internationalen, cross-funktionalen Teams zusammenarbeiten und ihr Know-how intern und extern teilen. Gerade deswegen ist es zentral für uns, dieses Wissen zu erhalten und zu vergrößern. Unser Ziel ist damit, aus der SAP eine „Knowledge Company“ zu machen.

Ein wichtiger Baustein, um die Zukunft unseres global aufgestellten Unternehmens zu sichern, war die Umstellung auf „Lean“-Arbeitsweisen in der Entwicklung, Beratung und im Vertrieb im Jahr 2008. Seitdem gehen wir in der Kernwertschöpfung den umgekehrten Weg: Das erste Glied in der Kette ist der Kunde und dessen Bedürfnisse. Mittlerweile sind rund 15.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in agilen Arbeitsweisen tätig, was ihnen erlaubt, flexibler aufgestellt zu arbeiten. Neue Lösungen werden nun in zirka sechs statt 18 Monaten entwickelt, und wenn das Produkt ausgeliefert wird, ist das erste Feedback unserer Kunden bereits enthalten.

Mit Lean ist das Verbesserungspotenzial noch lange nicht ausgeschöpft. Innerhalb der SAP hat das Thema „Design Thinking“ eine hohe Priorität. Gerade in der Entwicklung ist die Verknüpfung aus Lean und Design Thinking wertschöpfend, denn so entwickeln wir die richtige Software, und wir entwickeln die Software richtig. Mit 100 Design-Thinking-Projekten, rund 700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die in diesen Projekten arbeiten, und mehr als 10.000 trainierten Kolleginnen und Kollegen haben wir hier bereits einen großen Teil der Entwicklungsprojekte auf diese Methodik umgestellt.

Zum Schluss meines Beitrags möchte ich nun meine Anerkennung für diesen zukunftsweisenden und inspirierenden Arbeitskreis aussprechen und Rudolf Leisen vom Bundesministerium für Bildung und Forschung danken. Ohne dessen ideelle und finanzielle Unterstützung wäre dieser Gedankenaustausch über diverse Parteien hinweg nicht zustande gekommen. Mein Dank gilt vor allem auch Dr. Andreas Boes vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung in München, nicht nur für die Koordination und Durchführung dieser Veranstaltungsreihe, sondern auch für eine langjährige und vertrauensvolle Zusammenarbeit.



Rudolf Leisen

Referatsleiter Forschung für Produktion, Dienstleistung und Arbeit im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)

Gerne leite ich als Vertreter des BMBF die Broschüre „Unternehmen der Zukunft“ mit einem Grußwort ein. Sie hält die Erkenntnisse und Anregungen des dritten Treffens unseres aus dem Verbundvorhaben Globe-Pro entstandenen Arbeitskreises „Herausforderung Unternehmen 2.0 – Nachhaltige Strategien für eine global vernetzte Ökonomie“ fest.

Bei dieser Veranstaltung unter dem Dach der SAP AG in Walldorf ging es um das „Unternehmen der Zukunft“, ein komplexes Unterfangen. Denn wenn wir über die Unternehmen der Zukunft sprechen, dann sprechen wir auch über die Arbeit der Zukunft. Dann spielen Trends und Entwicklungen der Vernetzung und Digitalisierung eine bedeutende und prägende Rolle. Alle Studien, die sich mit der Arbeit der Zukunft, den Unternehmen der Zukunft oder mit der Gesellschaft von morgen befassen, heben die durchdringende und prägende Kraft dieser Technologie hervor.

Das Unternehmen der Zukunft wird mit seiner Umwelt direkt und vielfältig vernetzt und verkabelt sein. Aber haben wir es hier überhaupt mit *einem* Unternehmen zu tun oder mit einem temporären Netzwerk oder einem virtuell erweiterten System? Individualisierte Produkte, Kundenkontakte oder Prozesse wie Open Innovation und die Kundenintegration werden zunehmend digital vernetzt sein. Die Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) liefert die Basis, um die damit verbundenen Dienstleistungen modularisierbar und damit standardisierbar machen zu können.

Industrie 4.0, Cloud Computing oder Internet der Dinge und Internet der Dienste wären ohne diese Technologie nicht denkbar und realisierbar. Ebenso wenig wie komplexe Wertschöpfungssysteme, wie sie zum Beispiel in den Bereichen Energie, Gesundheit oder Mobilität anzutreffen sind.

Eine Informations- und Kommunikationsinfrastruktur aufzubauen ist das eine, sie wirtschaftlich zu betreiben und damit Geld zu verdienen das andere. Die Herausforderung scheint zu sein, die wirtschaftlichen Chancen zu identifizieren, zu nutzen und wirksam werden zu lassen. Darauf deuten unter anderem Erkenntnisse der Studie „Produktionsarbeit der Zukunft“ vom Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation hin. Hiernach hat nur ein Viertel der Maschinenbauer in Deutschland derzeit eine klare Strategie, welche internetbasierten Dienstleistungen sie auf- und ausbauen werden. Nur ein Fünftel derselben Unternehmen verfügt über ein passendes Geschäftsmodell. Hier wird deutlich, dass es nicht nur um technische Fragestellungen geht. Wirtschaftliche Potenzi-

ale lassen sich sehr häufig erst im großen Zusammenhang und gemeinsam mit Dienstleistungen mobilisieren.

IKT revolutioniert Dienstleistungen und Unternehmen. Lange Zeit fielen Produktion und Konsum quasi zusammen und waren an Raum und Zeit gebunden. IKT hebt dies für viele Dienstleistungen auf. Damit können diese global verteilt produziert und vermarktet werden. Vernetzung und Digitalisierung werden zum Treiber für neue, globale Wertschöpfungssysteme und Geschäftsmodelle. Und das Thema ist aktueller denn je: Expertinnen und Experten, mit denen wir den Entwurf unseres neuen Forschungsprogramms „Forschung für Produktion und Dienstleistung von morgen – Innovationen für Arbeitsplätze der Zukunft“ erörtert haben, sagen uns unisono, dass die Themen Vernetzung und Digitalisierung für die Erforschung von Dienstleistungen ein zentrales Handlungsfeld sein werden. Auch der 5. Innovationsdialog bei der Bundeskanzlerin hat in diesem Jahr die Innovationspotenziale für Wertschöpfung und Beschäftigung durch Digitalisierung hervorgehoben.

Digitalisierung und Vernetzung und mit ihnen neue Formen von Unternehmen werden also die Wirtschaft der Zukunft prägen. Wenn dann räumliche Grenzen keine Rolle mehr spielen, können insbesondere die Internationalisierung und der Export von Dienstleistungen einen neuen Schub erhalten. Forschung für Dienstleistungen muss sich diesen Herausforderungen und Chancen stellen.

Zum Abschluss möchte ich mich insbesondere bei Frau Luisa Delgado und Herrn Herbert Illgner für ihre Gastfreundschaft ganz herzlich bedanken. Es freut mich besonders, dass sich die SAP als weltweit tätiges Unternehmen mit ihrer Expertise und Gestaltungskompetenz bei diesem Thema so tatkräftig engagiert.

Danken möchte ich auch Herrn Dr. Andreas Boes vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung in München, welches das vom BMBF geförderte Projekt „GlobePro“ mit umfassender Kompetenz koordiniert. Gerade das Netzwerk von Wissenschaft und Unternehmen, welches in diesem Rahmen geschaffen wurde, macht die hier dokumentierte Veranstaltungsreihe so spannend und interessant.

„Es braucht einen langen Atem, um Wandel nachhaltig zu gestalten“ – Erfolgsstrategien der SAP



Luisa Delgado

Luisa Delgado ist seit September 2012 Personalvorstand und Arbeitsdirektorin der SAP AG. Zuvor war die studierte Juristin mehr als zwanzig Jahre im Personalbereich von Procter&Gamble tätig und von 2009 bis 2012 Vorstandsvorsitzende und Geschäftsführerin von P&G Nordic.

Ein fester Wertekanon muss nach Luisa Delgados Überzeugung die Grundlage bilden für die Strategien, die der rasante Umbruch in der IT-Branche verlangt. Hierzu gehören Nachhaltigkeit als Richtschnur für alle Unternehmensbereiche, die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung über die ökonomischen Interessen des eigenen Konzerns hinaus und eine neue Sicht auf die Beschäftigten. Eine besondere Rolle bei der Gestaltung des Unternehmens der Zukunft spielt die Neudefinition von Führung.

„Die IT-Branche ändert sich von Woche zu Woche. Was heute richtig ist, ist morgen vielleicht schon überholt“, berichtet die SAP-Arbeitsdirektorin. „Unsere Werte aber ändern sich nicht jeden Tag. Sie sind der Kompass unseres Unternehmens.“ Eine Vielzahl von Trends und Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft sowie technologischen Innovationen bestimmt nach ihrer Beobachtung die neuen Rahmenbedingungen. Die Bevölkerung ändere sich durch das starke Wachstum der Mittelschicht und eine zunehmende Urbanisierung. Die BRIC-Länder entwickelten sich zu Wirtschaftstreibern: „Die Diversität nimmt zu und dieses Phänomen müssen wir genau verstehen“, sagt Delgado.

Zugleich müssten die Unternehmen sich angesichts explodierender Datenmengen, zunehmender Mobilität und der wachsenden Bedeutung von sozialen Netzwerken neu orientieren. Damit einher gehe eine neue Erwartungshaltung bei Kunden und Endverbrauchern: „Sie wollen mehr als nur Produkte von uns“, beobachtet die Expertin. „Sie wollen nachhaltige Lösungen, langfristige Unterstützung und eine Partnerschaft.“ Deswegen müsse der Kunde am Anfang von Strategieplanung und Prozessorganisation stehen.

Nicht zuletzt bemerkt die Personalexpertin einen Bewusstseins- und Mentalitätswandel bei den Beschäftigten: „Sie verkaufen ihre Fähigkeiten und ihre Arbeitskraft heute nur für eine begrenzte Zeit, dann ziehen sie weiter.“ Auch in der IT-Branche wird zunehmend die Frage nach der Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit gestellt. Nachhaltige, vertrauenswürdige und verantwortungsvolle Marken und Firmen stünden hoch im Kurs, so Delgado. Diese neuen Herausforderungen haben nach ihrer Auffassung gravierende Auswirkungen auf die Perso-

Die IT-Branche ändert sich von Woche zu Woche. Unsere Werte aber ändern sich nicht jeden Tag. Sie sind der Kompass unseres Unternehmens

Unsere Kunden wollen mehr als nur Produkte von uns. Sie wollen nachhaltige Lösungen, langfristige Unterstützung und eine Partnerschaft

nalpolitik. Neue Methoden seien gefragt, lineare Ausbildungs- und Karrierepfade gehörten der Vergangenheit an.

„Wir sehen jeden einzelnen Mitarbeiter als Talent an und unsere wichtigste Pflicht ist es, jedem die Chance zum Lernen zu geben und ihn weiterzuentwickeln“, erklärt Delgado. Trotz ständiger Veränderungen am Markt und der daraus resultierenden Notwendigkeit zur Flexibilität brauchten Beschäftigte Kontinuität. Das Gefühl, ständig umstrukturiert und dabei in eine passive Rolle gedrängt zu werden, führe zu Machtlosigkeit und sei der Auslöser für Stress. Deswegen mache SAP ihre Beschäftigten zum Teil eines Wandels, der ihnen auch Chancen biete, sich in unterschiedliche Richtungen zu entwickeln.

Denn Fähigkeiten sind nach Delgados Erfahrung nicht auf den ersten Blick ersichtlich, ebenso müssen sich Rollen ausprägen und ändern können. Entscheidend sei dabei ein Ausgleich zwischen fachlichem Tiefgang und einer großen persönlichen Bandbreite: „Expertentum allein reicht nicht aus“, ist das Vorstandsmitglied überzeugt. In besonderem Maße trifft dies auf die Führungskräfte zu. „Niemand zuvor hat sich der Fokus derart auf ihre Rolle gerichtet wie heute.“ Aufgabe des Führungspersonals sei heute, den Mitarbeitern zu geben, was sie brauchen, Mentor, Moderator und Netzwerker zu sein. „Wer dies nicht verinnerlicht, ist in der neuen Unternehmenswelt zum Scheitern verurteilt.“

Nach Delgados Verständnis sind die Führungskräfte der Dreh- und Angelpunkt, von dem sich alle Erfolgsfaktoren eines Unternehmens ableiten lassen. „Wir brauchen Menschen, die Brücken bauen können – zu Mitarbeitern und Teams wie auch zu Kunden, Verbrauchern und Partnern.“ Respekt und „Followership“ bekomme man nicht nur, weil man ein guter Geschäftsmann sei, sondern als authentische Persönlichkeit, beschreibt Delgado den Weg zur Akzeptanz im Unternehmen. „Führen darf nicht auf Machtgewinn ausgerichtet sein.“ Mit Blick auf die Außenkontakte erwartet Delgado ein ähnliches Fingerspitzengefühl: „Wenn ich einen Deal gewinne, der meinem Kunden Nachteile bringt, werde ich mit ihm keinen weiteren Abschluss machen.“

Entscheidend für den Erfolg des Unternehmens der Zukunft ist für Delgado auch eine funktionierende Zusammenarbeit zwischen den Sozialpartnern. „Arbeitgeber und Arbeitnehmer müssen gemeinsame Werte finden für das Wohlergehen ihres Unternehmens.“ Ziel sei eine Win-win-Situation. Für die Bewältigung des Wandels braucht die IT-Landschaft nach ihrer Ansicht jedenfalls einen langen Atem: „Das hier ist ein Marathon-Lauf, kein Sprint.“

Wir sehen jeden einzelnen Mitarbeiter als Talent an und unsere wichtigste Pflicht ist es, jedem die Chance zum Lernen zu geben und ihn weiterzuentwickeln

Expertentum allein reicht nicht aus. Niemals zuvor hat sich der Fokus derart auf die Rolle der Führungskräfte gerichtet wie heute



Wir brauchen Menschen, die Brücken bauen können – zu Mitarbeitern und Teams wie auch zu Kunden, Verbrauchern und Partnern

Arbeitgeber und Arbeitnehmer müssen gemeinsame Werte finden für das Wohlergehen ihres Unternehmens

Wohin geht das Unternehmen der Zukunft?



Andreas Boes

PD Dr. Andreas Boes gehört dem Vorstand des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung in München an und ist Privatdozent an der Technischen Universität Darmstadt. Der Fokus seines wissenschaftlichen Schaffens liegt auf dem Thema „Zukunft der Arbeit“.

Die Herausbildung des Unternehmens 2.n bedeutet einen epochalen Umbruch und eröffnet zugleich neue Potenziale, die geistigen Produktivkräfte zu steigern. Doch um diese Potenziale zu heben, so die These von Andreas Boes, muss das Unternehmen der Zukunft seine Beschäftigten in den strategischen Mittelpunkt rücken und für „soziale Nachhaltigkeit sorgen“. Denn die Beantwortung aller Kernfragen von Unternehmensgestaltung – Führung, Nachhaltigkeit, Gender, Integration und Innovation – dreht sich nach Überzeugung des Soziologen heute um den Menschen.

Wenn ich ein Unternehmen grundlegend verändern will, brauche ich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren Erfahrungen

Arbeit wird zur permanenten Bewährungsprobe und die Gesundheit der Beschäftigten hängt am seidenen Faden

„Wenn ich ein Unternehmen grundlegend verändern will, brauche ich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren Erfahrungen. Bisher gibt es hierfür aber kaum Angebote.“ Boes und seine Forschungsgruppe machen vielmehr die Erfahrung, dass Unternehmen sich immer weiter von der Lebenswirklichkeit ihrer Beschäftigten entfernen. Verfügbarkeitserwartungen steigen und zugleich entsteht ein Gefühl von Entwertung. „So wird Arbeit zur permanenten Bewährungsprobe und die Gesundheit der Beschäftigten hängt am seidenen Faden“, sagt der Experte. Menschen mit großem Verantwortungsgefühl und Führungskräfte seien hiervon besonders betroffen.

Über den Informationsraum gelingt es den Unternehmen, die Steigerung der geistigen Produktivkräfte mit neuartigen Prinzipien der Organisation und der Steuerung zu erreichen

Der Veränderungsprozess der Unternehmen vollzieht sich aktuell nicht in kleinen Schritten und schleichend, sondern als Wandel der Grundfesten moderner Unternehmen. In einer kurzen historischen Entwicklungsperiode zwischen Mitte der 1970er und Mitte der 1990er Jahre ist es den Unternehmen gelungen, sich neu zu erfinden und die konzeptionellen Eckpunkte eines neuen Unternehmenstyps zu etablieren. Anders als das Unternehmen 1.n, das auf der großen Industrie des 19. Jahrhunderts aufbaute und in seinen Rationalisierungsbestrebungen an der Handarbeit ansetzte, orientiert das Unternehmen 2.n primär auf die Steigerung der geistigen Produktivkräfte. Mit der „Industrialisierung neuen Typs“ wird nun vor allem die „Kopfarbeit“ adressiert. Die Basis dafür liefert eine neue Qualität der Informatisierung und insbesondere die Herausbildung eines weltweiten „Informationsraums“. Über diesen Informationsraum gelingt es den Unternehmen, die Steigerung der geistigen Produktivkräfte mit neuartigen Prinzipien der Organisation und der Steuerung zu erreichen.

Im Unternehmen der Zukunft ist derzeit alles in Bewegung: Die Grenzen zur Umwelt verschwimmen, Wertschöpfungsbeziehungen werden umgebaut, Produkte ausgehend vom Kunden entwickelt. Der neue Informationsraum hält laut Boes ein solches „fluides“ Unternehmen zusammen und verhindert, dass es sich in der Cloud auflöst. Gestützt durch IT-Prozesse ist er zugleich Ausgangsbasis und Integrationspunkt der Beschäftigten: „Hier konstituiert sich das Unternehmen der Zukunft in seinen Beziehungen nach außen und innen ständig neu.“ Dabei ist die Öffnung nach außen der Schlüssel für eine erfolgreiche Neuorganisation von Innovation. Auch hier fungiert der Informationsraum als Schaltstelle eines komplexen Beziehungssystems und ermöglicht so kundengetriebene und Open-Source-Innovationen unter Einbeziehung der ganzen Wertschöpfungskette bis hin zum Crowdsourcing mit einzelnen Freelancern. Wie in diesem neuen System Innovationspartnerschaften und Kundenbeziehungen gepflegt, Produkte, Dienstleistungen und Eigentumsrechte gestaltet werden können, gehört zu den noch offenen Fragen.

Vor diesem Hintergrund wird im Unternehmen der Zukunft die Rolle von Führung neu bestimmt. Die Betroffenen sind angesichts vielfältiger neuer und zum Teil widersprüchlicher Erwartungen in einer komplizierten Gemengelage. Hierarchien und Weisungsbefugnisse verlieren an Bedeutung, gleichzeitig aber müssen cross-funktionale Teams, komplizierte Beziehungsgeflechte „empowerter“ Mitarbeiter und die strikt vorgegebenen Prozesse funktionieren. Eine Führungskraft im Unternehmen 2.n muss überzeugen und integrieren können und steht dabei ständig unter Bewährung. „Das Tabu der Abstiegskarriere wird durchbrochen“, beobachtet Boes. „Auch Führungskräfte stehen zur Disposition. Der Abstieg ist möglich.“ Der Abbau unterstützender Ressourcen aus Kostengründen, die Entfremdung von den eigenen Mitarbeitern, der Verlust von Fachlichkeit und Frustrationen vor allem auf der mittleren Führungsebene verschärfen die Situation weiter.

Eine zweiseitige Zwischenbilanz zieht Boes auch beim Thema Frauenkarriere. Das Unternehmen der Zukunft werde ganz sicher nicht automatisch weiblich. „Aber die jetzige Umbruchsituation verbunden mit einem Bewusstseinswandel in Gesellschaft und Politik eröffnet Frauen einen historischen Möglichkeitsraum.“ Dabei liegen Chancen und Risiken eng beieinander. Einerseits könnten professionalisierte Personalentscheidungen die Benachteiligung qua Geschlecht aufheben und eine flexiblere Arbeitswelt könnte die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern. Andererseits aber blockierten Verfügbarkeitserwartungen Menschen mit sozialen Verpflichtungen außerhalb der Arbeit. Für Boes sind deswegen zwei Szenarien denkbar. Entweder die Unternehmen verbessern die Karrierechancen nachhaltig für alle Frauen oder sie beschränken sich auf Aliaktivitäten, die nur eine Minderheit von Frauen in Führungspositionen bringen. „In diesem Fall würde oben ein neuer Lack aufgetragen und darunter bliebe alles beim Alten“, fürchtet der Soziologe.

Die jahrzehntelange Suche nach einem Nachfolger für das bereits Mitte der 1970er Jahre in die Krise geratene Unternehmen 1.n war also bislang mit der IT-Industrie als Innovationsführer nur zum Teil erfolgreich. „Der neue Unternehmenstyp nimmt Gestalt an, aber wenn er Realität werden soll, müssen wir diese Leitlinien jetzt ausgestalten“, mahnt Boes.

Im Informationsraum konstituiert sich das Unternehmen der Zukunft in seinen Beziehungen nach außen und innen ständig neu

Wie im Unternehmen 2.n Innovationspartnerschaften und Kundenbeziehungen gepflegt, Dienstleistungen und Eigentumsrechte gestaltet werden können, gehört zu den noch offenen Fragen



Die jetzige Umbruchsituation verbunden mit einem Bewusstseinswandel in Gesellschaft und Politik eröffnet Frauen einen historischen Möglichkeitsraum

Unternehmen der Zukunft – Strategische Perspektiven der IBM



Uwe Groß

Dr. Uwe Groß ist Partner in der Unternehmensberatung IBM Global Business Services und leitet seit Mai 2012 den IBM-Bereich Consulting Services. Die Steuerung großer IT-Services- und Transformationsprojekte ist der Arbeitsschwerpunkt des Wirtschaftsinformatikers.

Drei Entwicklungen bestimmen für Uwe Groß das global integrierte Unternehmen der Zukunft und treiben dessen Innovationen voran: die zunehmende Digitalisierung der kundenbezogenen Prozesse, die weitere Integration und Harmonisierung der Backend-Prozesse sowie die intelligente Nutzung der dabei stetig wachsenden Flut von Daten. Diese werden nach seiner Einschätzung künftig die Bedeutung eines „Rohstoffs“ haben.

„Wir befinden uns in einer permanenten Umwandlung“, sagt Groß. Arbeitsteilung auf der einen und Zentralisierung der operativen Steuerung auf der anderen Seite bestimmen heute das Tagesgeschäft. Das Schwinden der Grenzen des Unternehmens und dessen Öffnung ins Internet aber eröffneten einen neuen Handlungsspielraum. „Innovation findet man nicht in der Mailbox. Sie findet dort statt, wo Menschen aufeinander treffen – auch im Netz“, sagt der Wirtschaftsinformatiker. „Und wir müssen die Schwarmintelligenz nutzen, die in uns allen steckt.“ Die Grundidee von Plattformen wie Xing oder Facebook wird nach seiner Überzeugung auch ins normale Geschäftsleben einziehen.

Auswirkungen wird dies nach seiner Prognose vor allem auf den Front-Office-Bereich als Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden haben. Hier findet die externe Kommunikation schon heute über viele verschiedene reale und virtuelle Kanäle statt, die bislang noch nicht optimal miteinander verknüpft sind. Die Öffnung des Kundengeschäfts ins Netz aber bietet neue Instrumente für Marketing und Produktentwicklung. Umfragen, die Verfolgung von Diskussionen über bestimmte Produkte oder die Auswertung von Stimmungsbildern in Foren etwa geben direkter und schneller Aufschluss über die Erwartungen und Interessen der Endverbraucher als klassische Instrumente: „Wir können im Netz zuhören, erforschen, was die Menschen wirklich brauchen, und die Investitionen dort einsetzen, wo der Bedarf am größten ist“, erklärt Groß.

Neben der Nutzung von Social Media als Kanal für Marketing, PR und Kundenpflege kommt auch dem Social Business eine immer größere Bedeutung zu. „Diese Plattformen werden sich weiterentwickeln zu Social-Business-Plattformen“, prognostiziert der Experte. Mit der Einbeziehung der „Community“ könnten Expertisen zusammen-

Innovation findet man nicht in der Mailbox. Sie findet dort statt, wo Menschen aufeinander treffen – auch im Netz

Wir müssen die Schwarmintelligenz nutzen, die in uns allen steckt

geführt, vielfältige Kapazitäten freigesetzt, Geschäftsprozesse transparenter und die Entscheidungsfindung verbessert werden. „Social Business bringt alle Beteiligten der Wertschöpfungskette zusammen.“ Vor allem aber ebnet das Netz einen Weg in eine neue Innovationskultur.

Social Business bringt alle Beteiligten der Wertschöpfungskette zusammen

Was dies in der Praxis bedeuten kann, zeigt die neue Arbeitswirklichkeit, die bei IBM zum Teil schon Einzug gehalten hat. Instrumente wie Webkonferenzen, Instant Messaging und eine kollaborative Plattform, auf der sich Projektteams vernetzen können, sollen die interne Abstimmung verbessern. Über Blogs, Social Bookmarks, Wikis oder so genannte Follower, die Experten folgen, wird Know-how besser und schneller verteilt. Werden Mitarbeiter mit einem besonderen Know-how gesucht, steht zum Beispiel das so genannte Practitioner Network zur Verfügung, in dem Fähigkeiten und Jobrolle eines jeden Beschäftigten hinterlegt sind.

Selbst Unternehmensentscheidungen werden bei IBM zum Teil online vorbereitet. In virtuellen Veranstaltungen können die Mitarbeiter sich in JAMs über mehrere Tage zu bestimmten Themen austauschen. So fand etwa im Jahr 2003 ein globaler JAM zu den Unternehmenswerten statt. 2006 beteiligten sich mehr als 150.000 Menschen aus 104 Ländern und 67 Firmen an einem solchen Brainstorming der neuen Generation zum Thema Innovation. Ihre Beiträge wurden diskutiert, gerankt und ausgewertet. „So wird das Netz zum Innovationslabor“, glaubt Unternehmensberater Groß.



Das Netz wird zum Innovationslabor

Einen weiteren Schub und eine Herausforderung zugleich wird nach seiner Einschätzung ein Phänomen bringen, das gemeinhin unter dem Begriff Big Data subsumiert wird und dessen Ausmaße und Folgen bislang noch nicht zu beziffern sind. „Überall werden Daten erzeugt, weiterverarbeitet und verschickt. Alle hinterlassen digitale Spuren und die meisten von ihnen werden gespeichert“, beschreibt der IBM-Experte das Szenario.

Überall werden Daten erzeugt, weiterverarbeitet und verschickt. Alle hinterlassen digitale Spuren und die meisten von ihnen werden gespeichert

Die Quellen der Daten können heute nahezu überall liegen: in Handys, Kameras, Smart Meters, verschiedenen Sensoren und jeglichen Netzaktivitäten. Ebenso vielfältig sind die möglichen Anwendungen, die sich in Zukunft ergeben könnten, zum Beispiel im Verkehrsmanagement, in der Gesundheitsversorgung, bei Finanzdienstleistungen, in der Logistik und natürlich über alle Industrien verteilt im Geschäftsleben. Die Vielfalt von Daten werde, so Groß, Marketing- und Kundendienstexperten in Zukunft immer mehr verkaufsfördernde Informationen liefern.

Die technische und intellektuelle Herausforderung sei es nun, dieses Datenmaterial zusammenzuführen, um kostengünstig zu neuen Erkenntnissen zu gelangen und neue Anwendungsgebiete zu erschließen. Insofern ist die „sinnvolle Verknüpfung der Daten“ für Groß keine „Horrorvorstellung“, sondern vielmehr Ausnutzung des „Treibstoffs“, der die Unternehmen vorwärtsbewegen wird, damit sie den Anforderungen des globalen Marktes besser begegnen können.

Die sinnvolle Verknüpfung von Daten ist keine Horrorvorstellung, sondern Ausnutzung des Treibstoffs, der die Unternehmen vorwärtsbewegen wird

Zukunft der Arbeit im Unternehmen der Zukunft – Handlungsanforderungen für Gewerkschaften



Christiane Benner

Christiane Benner ist Vorstandsmitglied der IG Metall und in dieser Funktion verantwortlich für die Themen IT und Engineering sowie Frauen- und Gleichstellungspolitik.

„Sicherheit im Wandel“ und nachhaltige Prozesse sind für Christiane Benner Anspruch und Leitbild, wenn es darum geht, als Gewerkschaft die Unternehmen mit in die Zukunft zu führen. Im Zentrum steht dabei aus ihrer Sicht die Frage, ob es gelingt, die Beschäftigten bei den notwendigen Umstrukturierungen nicht nur mitzunehmen, sondern auch als aktive und motivierte Promotoren des Wandels zu gewinnen.

Wir versuchen, uns gemeinsam mit den Beschäftigten flexibler aufzustellen und ihnen gleichzeitig zu vermitteln: Ihr seid sicher – trotz vieler Veränderungen

„Wir versuchen, uns gemeinsam mit den Beschäftigten flexibler aufzustellen und ihnen gleichzeitig zu vermitteln: Ihr seid sicher – trotz vieler Veränderungen.“ Denn die deutsche Wirtschaft gilt zwar dank ihres seit Jahrzehnten starken industriellen Kerns als weltweit erfolgreich. Aber die Globalisierung und Internationalisierung kompletter Wertschöpfungsketten, gekoppelt mit immer größeren Möglichkeiten, die die Informationstechnologie eröffnet, führen zu neuen Unsicherheiten: Mehr weltweite Konkurrenz und daraus resultierend steigender Kosten- und Effizienzdruck und die Notwendigkeit, Prozesse zu standardisieren und eine globale Steuerung aufzubauen, zwingen die IT-Industrie wie auch die güterproduzierenden Unternehmen in einen permanenten Wandel.

Die Unternehmen bewegen sich in einem Handlungsdreieck aus technologisch Machbarem, betriebswirtschaftlich Notwendigem und arbeitsorganisatorisch Umsetzbarem

„Die Unternehmen bewegen sich dabei in einem Handlungsdreieck aus technologisch Machbarem, betriebswirtschaftlich Notwendigem und arbeitsorganisatorisch Umsetzbarem“, beschreibt Benner die Situation. Ob es den IT-Unternehmen gelingt, ein Angebot als Technologie- und Know-how-Zulieferer zu entwickeln, oder ob die produzierende Industrie die Kapazitäten selbst aufbaut und die IT-Firmen nur den Service beisteuern, ist für sie in diesem Prozess eine der zentralen Zukunftsfragen.

Es tut sich ein Spannungsfeld auf zwischen notwendiger Neuorganisation und Grenzen der Umsetzbarkeit

Ziel der Unternehmen sei die in jeder Hinsicht effiziente Herstellung der richtigen Produkte für den globalen Markt. Erreicht werden soll es durch neue Konzepte für die Arbeitsorganisation wie Lean oder agile Methoden. Aber diese Entwicklung läuft nach Einschätzung der IG Metall durchaus nicht reibungslos: „Es tut sich vielmehr ein Spannungsfeld auf zwischen notwendiger Neuorganisation und Grenzen der Umsetzbarkeit“, interpretiert Benner die Berichte aus der Unternehmenspraxis.

Mit der Frage der Arbeitsorganisation gehe auch die Frage nach der Unternehmenssteuerung in einer globalisierten IT-Industrie einher: „Eine agile Organisation kann nur agil geführt werden“, sagt Benner, „eine tayloristische nur tayloristisch.“ Aber unabhängig davon können die Unternehmen der Zukunft nach ihrer Überzeugung nur erfolgreich sein, wenn sie global und lokal gesellschaftlich akzeptiert handeln. „Denn bei aller Globalisierung setzt sich ein Unternehmen letztlich aus realen lokalen Menschen in realen gesellschaftlichen Zusammenhängen und sozialen Bedingungen zusammen.“

Bei aller Globalisierung setzt sich ein Unternehmen letztlich aus realen lokalen Menschen in realen gesellschaftlichen Zusammenhängen und sozialen Bedingungen zusammen

Entscheidend für diese Akzeptanz seien Fragen der Unternehmenskultur und Unternehmensführung vom Thema Compliance bis hin zu guten, modernen Arbeitsbedingungen und zur Anerkennung der Beschäftigten: „Es geht hier massiv auch um die Themen Mitarbeiterführung und Wertschätzung“, betont die Expertin. Zu den Erfolgskriterien, an denen ein modernes Unternehmen gemessen werde, gehörten auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Beteiligung der Beschäftigten, die Anerkennung ihrer Interessenvertretung und der Erhalt von Qualifikation: „Auch in der Crowd bringen Menschen ihren Intellekt mit ein.“



Methoden oder Strukturen bieten nach Überzeugung der Gewerkschafterin aber letztlich nur Möglichkeiten und setzen Rahmenbedingungen: „Der Prozess selbst wird nur gelingen, wenn die Menschen mitmachen.“ Benner fordert deswegen, die Beschäftigten an der Gestaltung des Unternehmens der Zukunft zu beteiligen, ihnen nicht die Risiken der Veränderungen zuzuschieben und ihnen klar zu machen, dass neue Arbeitsmethoden auch einen persönlichen Mehrwert bringen können, zum Beispiel durch anspruchsvollere Inhalte: „Qualifizierung bleibt wichtig, egal wie digital und virtuell alles wird.“

Qualifizierung bleibt wichtig, egal wie digital und virtuell alles wird

Dabei machen die Gewerkschaften die Erfahrung, dass das fachliche Interesse der Beschäftigten an Qualitäts-, Prozess- und Innovationsverbesserungen groß ist. Parallel herrscht aber auch Sorge um den Job, seine Inhalte, die materiellen Bedingungen und die Gesundheit: „Das lähmt die notwendigen Ressourcen in den Unternehmen“, beobachtet Benner.

„Unsere Betriebsräte stellen sich verstärkt als Innovatoren auf, aber sie stoßen nicht immer auf offene Ohren.“ Dabei hingen Mitbestimmung und ökonomischer Erfolg von Unternehmen zusammen. So seien familienfreundliche Unternehmen erfolgreicher, tarifgebundene Betriebe mit Betriebsrat produktiver.

Unsere Betriebsräte stellen sich verstärkt als Innovatoren auf, aber sie stoßen nicht immer auf offene Ohren

„Es stecken viele Chancen in der Digitalisierung der Arbeitswelt, für die wir mit den Beschäftigten gewerkschaftliche Perspektiven entwickeln wollen“, kündigt Benner an. Sie hofft nun, dass die angestrebte „Sicherheit im Wandel“ den Unternehmen nicht „abgetrotzt“ werden muss, sondern das Ergebnis eines Sozialdialogs wird. Entscheidend sei auch, dass die Themen Sicherheit und Attraktivität nicht zu klein gedacht und nur auf betrieblicher Ebene geregelt würden: „Es muss ein Branchen- und Wirtschafts Anliegen sein.“

Es stecken viele Chancen in der Digitalisierung der Arbeitswelt, für die wir mit den Beschäftigten gewerkschaftliche Perspektiven entwickeln wollen

Bilanz und Ausblick

Die Konturen für das Unternehmen 2.n stehen und müssen nun im Sinne einer ökonomisch, ökologisch und sozial nachhaltigen Unternehmenspolitik weiter ausgestaltet werden, damit es seine Potenziale entfalten kann. Hierbei ist noch eine Vielzahl offener Fragen zu den Strukturen, zur Organisation von Innovation und Wertschöpfung und zur Rolle der Beschäftigten zu beantworten.

Unternehmensgrenzen werden in Zukunft mehr und mehr verschwimmen. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologie ermöglicht eine globale Vernetzung mit der Umwelt und einen ständigen Austausch mit unterschiedlichen gesellschaftlichen Akteuren. Als „virtuelle“ Klammer fungiert hierbei ein neuer Informationsraum, in dem die Fäden der internen und externen Kommunikation zusammenlaufen und der die Basis für einen neuen sozialen Handlungsraum bietet.

Die Verlagerung unternehmerischen Handelns ins Netz und die Einbeziehung der „Community“ beschränkt sich aber nicht auf die Nutzung von Social-Media-Kanälen für Marketing, Werbung und Kundenpflege. Auch für Produktentwicklung und Innovationsarbeit, die, in Umkehrung der Wertschöpfungskette, jetzt beim Kunden beginnen, wird die Welt „draußen“ mit ihren Blogs, Foren und Plattformen immer wichtiger. Am Horizont zeichnet sich mit Social Business ein neuer Unternehmenstyp ab, der nicht nur die Expertisen der eigenen Beschäftigten, von Innovationspartnern und Endverbrauchern einbezieht, sondern auch das Know-how der „Crowd“. Mit Big Data wird sich zudem die Informationsbasis für strategische Entscheidungen deutlich vergrößern.

Diese Entwicklung rückt zwangsläufig die Beschäftigten, ihre Arbeitsbedingungen und die Rolle, die Mitarbeiter und Führungskräfte in der schönen neuen Unternehmenswelt spielen sollen, in den Vordergrund. Eine zentrale Frage ist dabei, wo angesichts der scheinbar unendlichen Möglichkeiten der Mensch bleibt, ohne dessen Mitwirkung Unternehmen die jetzige Umbruchphase nicht schultern können, und wie sich Beschäftigung überhaupt definiert. Eine besondere Herausforderung ist die Neudefinition von Führung, die sich nicht mehr aus Hierarchien ableitet, sondern zu einer Querschnittsaufgabe wird. Die Öffnung von Karrierepfaden für alle Frauen auch jenseits der Unternehmensspitze ist eine weitere Aufgabe, der sich das Unternehmen 2.n stellen muss.

Zudem verlangt die zunehmende Einbeziehung der „Crowd“ in die Geschäftsprozesse neue Absprachen zwischen den Sozialpartnern, um auch für die hier entstehende neue Klientel von Beschäftigten faire Arbeitsbedingungen zu schaffen. Gewerkschaften und Unternehmen müssen klären, wie die Interessen dieser Menschen wahrge-



nommen werden können, und Qualifikation und soziale Absicherung regeln, damit diese Form von virtueller Mitarbeit nicht zur „sozialen Zeitbombe“ wird.

Der Diskurs, wie die Herausforderungen, die das Unternehmen 2.n mit sich bringt, gemeistert werden sollen, endet nicht an den Grenzen der Betriebe. Er greift vielmehr über auf die Bereiche Bildung, Forschung und Politik und mündet in eine Debatte um die Gesellschaft der Zukunft. Damit erreicht er eine neue Dimension.

Impressum

Herausgeber: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.
PD Dr. Andreas Boes, Dr. Tobias Kämpf, Dr. Kira Marrs
Jakob-Klar-Straße 9, 80796 München, www.isf-muenchen.de

© Juni 2013 ISF München

Empfohlene Zitierweise: Boes, Andreas; Kämpf, Tobias; Marrs, Kira (Hrsg.) (2013):
Zukunftsforum 3: Unternehmen der Zukunft. Arbeitskreis „Herausforderung Unter-
nehmen 2.n – Nachhaltige Strategien für eine global vernetzte Ökonomie“.
München: ISF München

Beratung und Texte: Dr. Jutta Witte, Journalistenbüro Surpress

Lektorat: Frank Seiß, ISF München

Gestaltung und Satz: Karla Kempgens, ISF München

Fotos: Ingo Cordes, Eventfotografie

Druck: flyeralarm GmbH

ISBN: 978-3-938468-13-5

