

# Arbeit 4.0 und Management Y

## Wie der Aufbruch in die digitale Moderne gelingt

Die jetzt in Verantwortung kommende Generation Y, also die nach 1980 Geborenen, ist mit der Digitalisierung aufgewachsen. Denken und Handeln wandelt sich dadurch; somit werden sich auch die Managementmethoden ändern. Die momentan gelebten Arbeitsweisen erfahren durch die Herausforderungen und Möglichkeiten der digitalen Welt vielfältige Anpassungen – Arbeit 4.0 macht daher aus Mitarbeitern Mitgestalter. Der Beitrag beschreibt die damit einhergehenden Veränderungen, Umbrüche und Methoden, die natürlich auch die Finanzindustrie treffen. (Red.)

Die Welt steht aktuell vor tiefgreifenden Veränderungen, die durch Megatrends wie Globalisierung, Migration, Klimawandel, demografischer Wandel und weitere<sup>1)</sup> hervorgerufen werden. Die digitale Revolution als Teil des Megatrends „Technischer Fortschritt“ ermöglicht großen Teilen von Gesellschaften einen uneingeschränkten Informations- und Kommunikationsfluß. In Anlehnung an die vier Stufen der industriellen Revolution – durch Wasser- oder Dampfkraft angetriebene mechanische Produktionsanlagen, arbeitsteilige Massenproduktion am Fließband, Automatisierung durch Elektronik und IT in der industriellen

Revolution bis zur heutigen digitalen Transformation der industriellen Wertschöpfung – wird von der Industrie 4.0 gesprochen.

Häufig werden auch alle anderen, von einer digitalen Agenda betroffenen Bereiche, wie Mittelstand, Finanzierung, Führung, Rechnungswesen, Marketing et cetera mit der Endung 4.0 versehen. Die x.0 Zählweise rührt sehr wahrscheinlich von der Zählweise der Web-Entwicklung (siehe Abbildung 1).<sup>2)</sup> Das Mobile Banking beispielsweise befindet sich somit auf der Stufe Banking 4.0, das die Abwicklung von Bankgeschäften (und zusätzlich auch das mobile Bezahlen<sup>3)</sup> mit Nutzung von mobilen Endgeräten ermöglicht.

### Arbeit 4.0

Für Arbeit, Management und Agilität wird diese Stufenbeschreibung allerdings nicht gelingen. Arbeit 4.0 ist nach gängiger Meinung (lediglich) ein Oberbegriff zur Beschreibung des Einflusses der digitalen Transformation auf die Arbeitswelt. Das Internet der Dinge, also das Web 3.0, ermöglicht eine deutlich höhere Flexibilität in der Arbeitsorganisation mit Auswirkungen auf Arbeitszeit und -ort. Durch internetbasierte Anwendungen wie E-Mails, Messenger-Dienste oder Cloud-Systeme bekommen Beschäftigte einen mobilen und zeitnahen Zugang zu Informationen und bleiben auch außerhalb der Infrastruktur des eigenen Bü-

ros mit Kollegen, Geschäftspartnern und Kunden im Kontakt.

Unter Arbeit 4.0 sind dann wesentliche Aspekte der digitalen Arbeit zu subsumieren:

- › Ein digitaler Arbeitsplatz, der Arbeiten im Home Office, flexible Arbeitszeitmodelle und Job Sharing ermöglicht.
  - › Digitale Arbeitskulturen mit Bereitstellung von Collaboration-Tools, Webkonferenz-Zugänge und weiteren Technologien für Knowledge-Management und File-Hosting-Dienste für eine crossfunktionale Zusammenarbeit.
  - › Moderne Innovationskultur mit flacheren Hierarchien, konsensualer Führung und agilem Arbeiten. Ebenso Innovationswettbewerbe, damit Mitarbeiter zu kreativem Handeln und disruptivem Denken motiviert werden.
  - › Führung auf Distanz mit regelmäßigen Checkpoints, Mentoring und Shadowing, Verwendung digitaler Medien zum Aufbau von Vertrauen zum Mitarbeiter und deren Beteiligung an Entscheidungen, dies alles ohne den bisherigen ständigen face-to-face-Kontakt.
  - › Stärkung der eigenverantwortlichen beruflichen Kompetenzentwicklung beziehungsweise Lernbereitschaft der Mitarbeiter, da flexible Entwicklungswege die bisherigen stringenteren, geradlinigen Laufbahnen verdrängen.
- Mit Arbeit 4.0 verändern sich aber auch die bisherigen arbeitsrechtlichen Regelungen und Beschäftigungsverhältnisse. In Modellen des Crowdfunding oder Co-Creation-Plattformen stellen sich Fragen zur Abgrenzung von



DR. AXEL SAUERLAND

Düsseldorf, ist seit über 25 Jahren Managementberater in verschiedenen Positionen und Unternehmen, daneben Fachautor, Dozent und Referent. Aktuell ist er bei IBM Global Financing Leiter der Service Finanzierungen der IBM Beratungsgesellschaft im deutschsprachigen Europa.



E-Mail:  
axel.sauerland@de.ibm.com

Arbeitnehmereigenschaft beziehungsweise sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung zur freien Mitarbeit. Und auch die Einhaltung von Datensicherheit (bei dem Austausch von Daten zwischen Mitarbeitern und Unternehmen beziehungsweise Arbeiten in der Cloud) und Datenschutz (insbesondere beim Austausch von Beschäftigtendaten innerhalb von Konzernstrukturen) gewinnt dann an Bedeutung.

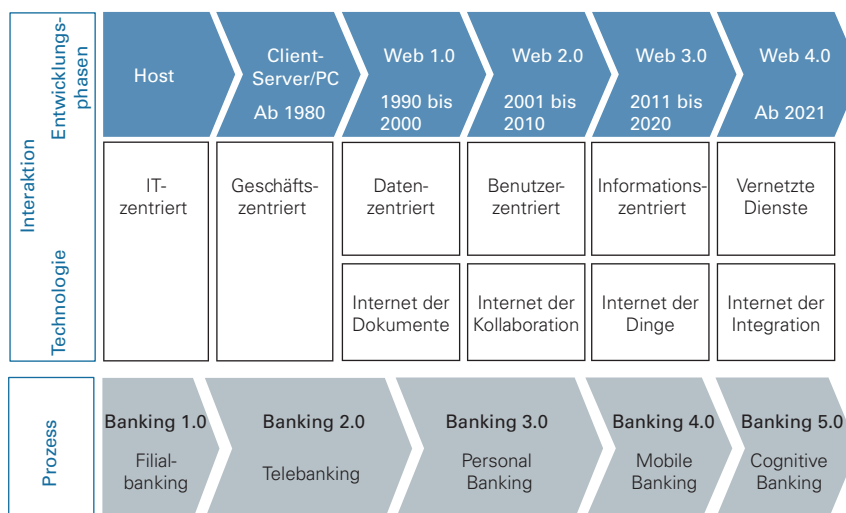
Zunehmend wichtig in der Betrachtung von Arbeit 4.0 wird auch der Begriff Inklusion (Vielfalt). Inklusive Unternehmen fördern eine von allen Mitarbeitern akzeptierte Arbeitsplatzkultur, die sich widerspiegelt in:

- › einem respektvollen Umgang mit älteren Kollegen, Kollegen mit persönlichen Problemen oder „Kollegen mit Hintergrund“;
- › einer gelebten Gleichberechtigung in Bezug auf Geschlecht, persönlicher Orientierung (LGBT), Hautfarbe, Religion, Weltanschauung;
- › der Anerkennung der Leistungen von Minderheiten, so zum Beispiel von Kollegen mit körperlicher oder geistiger Behinderung oder Kollegen mit geringem Einkommen im Vergleich zur Gesamtbelegschaft.

Die grundlegende und nachhaltige Veränderung der Arbeitswelt wird auch mit dem Begriff „New Work“ versehen. Dabei handelt es sich um ein von dem Sozialphilosophen Frithjof Bergmann bereits in den achtziger Jahren entwickeltes Konzept im Zuge der ersten Massenentlassungen in den USA durch Automatisierungsprogramme.

In der jetzigen digitalen Transformation ist der damalige Ansatz wieder brandaktuell, nämlich dass Mitarbeiter nur das machen sollen, was sie „wirklich, wirklich wollen“.<sup>4)</sup> Also jene Arbeit, in der große Leidenschaft (englisch „Purpose“) steckt. Dieser Ansatz dient gleichermaßen dem individuellen Wohl als auch dem Unternehmen und der Gesellschaft.<sup>5)</sup> Das Thema „Purpose“ hat mittlerweile Einzug gefunden in die

Abbildung 1: Web-Entwicklung



Quelle: Dr. Axel Sauerland

moderne Führung von Unternehmen, diese verstehen sich nicht mehr nur als Summe ihrer Produkte, sondern auch als gesellschaftlicher Akteur und beziehen aktiv Position in den gesellschaftspolitischen Diskussionen zu den komplexen Herausforderungen unserer Zeit (Umweltkatastrophen, Wirtschaftskrisen, Klimawandel, Migration et cetera).

Eine weitere Änderung der Denkart von Unternehmen fordert die konsequente Sicht auf den Kunden, so genannte „Customer Centricity“. Um diesen (noch) besser zu verstehen, werden neue Methoden wie Scrum, Datenanalysen oder Design Thinking angewendet. Damit sollen die Unternehmen innovativer werden, Teams agiler zusammenarbeiten, Produkte besser an den Kundenwünschen entwickelt werden – und dies innerhalb einer Marktumgebung, die mit dem Akronym VUCA bezeichnet wird. VUCA steht für Volatility (Unbeständigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit).

### Agilität

Lange Zeit war Agilität – und insbesondere das Vorgehensmodell Scrum – eine reine IT-Angelegenheit. Es war

ein Gegenentwurf zur Meilensteinplanung des herkömmlichen Wasserfallmodells für Softwareentwicklung (Development). Scrum ist ein Rahmenwerk für agiles Prozessmanagement, das mit wenigen Regeln auskommt: drei verschiedene Rollen, bestehend aus dem Scrum Master, dem Entwicklungsteam und dem Product-Owner. Des Weiteren fünf Ereignisse, im Wesentlichen das Sprint Planning und das Daily Scrum und schlussendlich die Artefakte, die während der Entwicklung als (Zwischen-)ergebnisse entstehen. Der damit einhergehende value driven (ergebnisorientierte) Ansatz, also schnellstmögliche Ergebnisse zu liefern, ist mittlerweile unter dem Begriff DevOps auch für den nachfolgenden IT-Betrieb (Operations) ausgeweitet worden.

Der weitestgehend noch unbekannteste Begriff DevOps bezeichnet die Etablierung eines einheitlichen integrierten Planning und Requirements Management im Rahmen des Software Delivery Prozesses; die Zusammenführung von bisherigen Einzeldisziplinen wie Portfoliomanagement, Deploymentmanagement et cetera in ein technologisches, organisatorisches, prozessuales und methodisches Gesamtmanagement. Diese agile Herangehensweise erfährt aktuell sogar eine Erweiterung auf den gesamten Unter-

nehmensservice und meint unter dem Begriff unternehmerische DevOps eine enge Zusammenarbeit mit Kunden, Produktmanagement, Entwicklern und Qualitätssicherung – mit dem Ziel, schneller zu einem besseren Produkt zu gelangen.

Als Reaktion auf den disruptiven Wandel, der durch die Ansätze der Zukunft der Arbeit hervorgerufen wird, eignet sich die Anwendung agiler Prinzipien sogar im gesamten Unternehmen. Agilität ist das Gegenteil von Planerfüllung,<sup>6)</sup> agile Unternehmen und ihre Mitarbeiter handeln proaktiv und antizipativ. Die Veränderung zu einem agilen Unternehmen besteht aus den zwei Ebenen Teams und Führungskräfte. Agile Teams arbeiten iterativ zusammen, es wird in kurzen Zyklen geplant und umgesetzt, dabei herrscht eine ausgeprägte Kommunikationskultur. Der Kunde ist als Teil des Teams eng in den Prozess eingebunden, in Digitalisierungsprojekten hat sich dazu der „Hackathon“ etabliert.

In klassischen Organisationen herrscht über die Hierarchieebenen hinweg nach unten eine Form der Einwegkommunikation, allenfalls gibt es noch ein Management by Objectives. In agilen

Unternehmen herrscht dagegen eine ausgeprägte Vertrauens- und Feedbackkultur vor, die die Führungskräfte agiler Unternehmen (vor-)leben müssen. Im Zeitalter der Agilität motiviert der Manager seine Mitarbeiter zum Experimentieren und zur Risikobereitschaft. Fehlervermeidung und Misstrauen, sichtbar an diversen Reportings und Absicherungsmaßnahmen, gehören damit der Vergangenheit an.

## Management Y

Diese Denkweisen kommen natürlich den ab 1980 Geborenen, den Millennials beziehungsweise Generation Y, sehr entgegen. Da der Buchstabe „Y“ im Englischen Why (= „Warum?“) ausgesprochen wird, wird auch von der Generation Why gesprochen, was auf das charakteristische Hinterfragen dieser Generation im Berufs- und Privatleben verweisen soll.

Eine Vielzahl von Studien öffentlicher, akademischer und privater Institutionen hat sich mit den Merkmalen dieser Generation auseinandergesetzt, die im Wesentlichen mit einem hohen Bildungsgrad, einem Drang zur Selbstverwirklichung, der Ablehnung hierar-

chischer Strukturen, selbstbewusstem Auftreten gepaart mit Ehrgeiz und Karriereorientierung zu beschreiben sind. Diese Generation ist die erste, die von Anfang an im Umfeld von Internet und mobiler Kommunikation aufgewachsen ist. Sie zeichnet sich daher durch schnelles Handeln und eine gehörige Portion Risikobereitschaft aus. Für Millennials sind Flexibilität und Kreativität selbstverständlich, Zusammenarbeit sehen sie als Schlüssel für Erfolg in einer Ära ständiger Innovation an (siehe Abbildung 2).

Vor diesem Hintergrund ergeben sich vier wesentliche Blickwinkel auf das Management Y und die Unternehmensorganisation im 21. Jahrhundert:

### › Verbesserung der Kommunikation:

Das bisherigen Silodenken der Marken-, Produkt- und Kundenmanager verhindert abgestimmte und ganzheitliche Konzepte, bei denen der Kunde im Mittelpunkt steht. Kommunikation besitzt in marktorientierten Wertschöpfungsnetzwerken eine zentrale Rolle und wird mit technischen Tools wie Chats, Jams, Foren unterstützt.

### › Änderung der Kundensicht:

Der Wert des Kunden misst sich nicht mehr an den vergangenen Umsätzen, sondern an seiner Einstellung zu Marke, Produkt und Mitarbeiter – insbesondere, da dieses von ihm in den sozialen Medien kommuniziert wird.

### › Reform der Arbeitsweisen:

Verabschiedung des „Taylorismus“, also der Sichtweise auf Arbeit analog zu Maschinenprozessen als planbar, skalierbar, reproduzierbar und austauschbar. Nutzung neuer Konzepte wie Co-Creation, Lean Start up, Lean Change Management und weitere.

### › Entwicklung von Ergebnissen, die begeistern und adäquates Marketing dazu:

Auch hier gilt es wieder den Nutzer ständig einzubeziehen, unter anderem durch das proaktive Abfragen von Verbesserungen und die konsequente Ansprache von Lead Usern, also trendführender Nutzer. Dafür müssen Informationen leicht zugänglich

Abbildung 2: Merkmale von Digital Immigrants und Digital Natives

	Digital Immigrants			Digital Natives
	Traditionalisten (1900 bis 1945)	Baby Boomer (1945 bis 1965)	Generation X (1965 bis 1980)	Millenials (1981 bis ...)
Beschreibung	Loyal	Optimist	Skeptiker	Realist
Wesentliche Einflussfaktoren	Weltkriege 1, 2 Korea Krieg Kalter Krieg	TV Vietnam; Watergate Protestbewegungen Frauenbewegung Aufbruch zum Mond	MTV AIDS PCs	Internet Social Media 9/11 Naturkatastrophen
Werte	Pflicht, Loyalität, Tradition	Individualität, Toleranz	Pragmatisch	Authentisch, Unabhängig
Arbeitsstil	Linear, Gemeinschaft, Hingabe	Strukturiert, Beziehungen, Gesteuert	Informell, Ergebnisse, Ausgewogen	Kollektiv, Multitasking, Zielorientiert
Führungsstil	Hierarchie	Konsens	Kompetenz	Integrativ
Veränderung	Im Fehlerfall	Mit Vorsicht	Als Chance	Weil besser
IT-Umgang	Reserviert	Fasziniert, Beobachtend	Konsument	ProSument
Slogan	„Keepers of the Grail“	„Thank God it's Monday“	„Work to live“	„It's all about me“

Quelle: Angelehnt an Lynne C. Lancaster, David Stillman. When Generations Collide – Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work. (2003)

gemacht werden, auch für Internet-Vergleichsportale. Die Bewerbung bei den relevanten Zielgruppen erfolgt gegebenenfalls durch Content Marketing.<sup>7)</sup>

## Innovationsmanagement

Nicht umsonst erheben erfolgreiche Unternehmen der Gründerszene (Google, Flickr, Amazon und viele weitere waren auch einmal Start-ups) das Experiment zum Normalzustand; das gleichzeitige Ausprobieren von vielen Ideen und die Einbindung der Kunden in die Mitgestaltung von Produkten reizen. Neue Vorgehensweisen für das Innovationsmanagement wie das Lean Start-up mit seinen Minimum Viable Products MVP (beides sind iterative beziehungsweise experimentelle Vorgehensweisen bei der Produktentwicklung), das Design Thinking (nachstehend erklärt) oder das Business Model Canvas (ein template des strategischen Managements zur kompakten Darstellung der Wertschöpfung eines Unternehmens) haben sich etabliert.

Im Taylorismus war der Weg eines neuen Produktes bis zu dessen Launch immer ein sequenzieller Verlauf: zunächst Berücksichtigung des Portfoliomanagements und der Marktforschung, dann Klärung des Vorhabens in der Produktion, abschließend Einschaltung der Vertriebs-, Rechts- und Marketingabteilung. Die Folge: lange Reaktionszeiten, erschwerte Kundennähe und -ansprache, das Produkt war teilweise veraltet, wenn es auf den Markt kam.

## Innovation mittels Design Thinking

Im Design Thinking wird dagegen konsequent aus der Kunden- oder Mitarbeitersicht gedacht: Was erlebt der Endnutzer in einem bestimmten Szenario heute? Was soll der Endnutzer in Zukunft erleben? Was bedeutet das für die Organisation? Dazu werden kompaktere Teams mit größerer Handlungsbefugnis und Produktverant-

wortung gebildet, der Kunde wird einbezogen und bringt seine Bedürfnisse mit ein.

Drei Prinzipien werden eingehalten: Zunächst die Ausbildung einer Empathie, das heißt eines „Bauchgefühls“ der Produktverantwortlichen für die Zielgruppe. Im Zuge dessen erfolgt immer ein Hineinversetzen in die Lage des Nutzers. Als Nächstes dann der Iterationsprozess, das bedeutet eine experimentelle und schrittweise Annäherung an ein gutes Produkt. Die Ziele sind die Findung von Verbesserungspotenzialen sowie Prototyping statt Launchen. Letztlich folgt das Prinzip Lösungsoffenheit: Am Anfang die Auswahl an Ideen weit fassen und auch unmöglichste Lösungen weiterdenken. Bestehende Annahmen hinterfragen und verwerfen, mit einem weißen Blatt Papier starten. Dabei immer auch Bedürfnisse verstehen. Und dann alles in Prototypen übersetzen, testen, diskutieren und wieder iterieren.

## Veränderungen durch Digitalisierung – Konsequenzen

Die Herausforderungen der digitalen Transformation auf die Arbeitswelt sind vielfältig. Sie müssen im Zusammenhang mit anderen Megatrends gesehen werden, insbesondere dem demografischen Wandel und der Globalisierung. Einerseits greifen Industrien, und auch die Finanzindustrie, verstärkt auf Automatisierungstechniken wie Robo Advisor bis hin zu weitreichenden kognitiven Lösungen,<sup>8)</sup> um die eigene Produktivität vor dem Hintergrund fehlender Fachkräfte aufrechtzuerhalten. Andererseits verändert sich mit der zunehmenden Digitalisierung auch der herkömmliche Arbeitsmarkt zu einer globalen Arbeitsteilung im Bereich der Erwerbsarbeit. Und drittens begegnen globale Marktakteure dem VUCA-Phänomen mit tiefgreifenden Änderungsprozessen bei Managementmethoden und agilen Führungsmethoden, um die notwendige Flexibilität, Schnelligkeit und Anpassungsfähigkeit in Bezug auf Entscheidungen und Verhalten zu erreichen.

Das damit einhergehende, grundlegende Überdenken des eigenen Geschäftsmodells ist aufwändig und zeitraubend. Aber es gibt keine Alternative. Digitalisierung führt zu immer ähnlicheren Produkten, zu immer kompetitiveren Preisen und transparenteren Märkten. In der Vergangenheit haben Mitbewerber nur Teile der Wertschöpfungsketten angegriffen. Heutzutage wollen Konkurrenten aber nicht nur weitere Marktanteile, sondern einen radikalen Umbau kompletter Branchen, wie es bei den Fintechs zu sehen ist. Die Kunden wollen mit einer individuellen Customer Journey angesprochen werden, die nur über digitale Kanäle vermittelbar ist. Und für Verbraucher unter 40 Jahren, also die Generation Y, ist eine andersartige Nutzung von Diensten oder Kauf von Produkten als über das Internet überhaupt nicht mehr vorstellbar.

### Fußnoten

1) Der Begriff „Megatrend“ wurde 1982 vom US-amerikanischen Trend- und Zukunftsforscher John Naisbitt in seinem Standardwerk Megatrends - Ten New Directions Transforming Our Lives geprägt, ebenso der Begriff Globalisierung.

2) Siehe ergänzend Axel Sauerland: Quo vadis Finanzdienstleister? In: Finanzierung, Leasing, Factoring FLF 2/2018, S. 80ff.

3) Neben der Abwicklung von Bankgeschäften in herkömmlichen Währungen erlangt die Bezahlung in Kryptowährungen immer größere Bedeutung, insbesondere mit der Digitalwährung Bitcoin. Das US-amerikanische Unternehmen Facebook, Inc. will zukünftig sogar eine eigene Digitalwährung genannt Libra herausgeben, die im Gegensatz zu Bitcoin mit realen wertstabilen Währungsreserven unterlegt sein soll, aber nur den Nutzern der sozialen Netzwerke von Facebook zur Verfügung stehen wird.

4) So in dem Interview der Frankfurter Allgemeinen Zeitung FAZ vom 22.6.2019.

5) Flache Hierarchien, Agilität, flexible Arbeitszeiten – all das gibt es für Schreibtischtätigkeiten. Bergmann sieht seinen Ansatz der Sinnstiftung von Arbeit, Freiheitsgrade und Selbständigkeit jedoch anwendbar in allen Arbeitsformen, also zum Beispiel auch in der industriellen Produktion. Frithjof Bergmann: On Being Free. University of Notre Dame, 1977.

6) „Außer Venture Capitalists und der ehemaligen Sowjetunion fordert niemand 5-Jahres-Pläne, um das komplette Unbekannte voraus zu planen.“ Steve Blank: Why Lean Start-Up Changes Everything. In: Harvard Business Review 5/2013.

7) Im Gegensatz zu bisherigen werbenden Techniken für das Produkt wird beim Content Marketing die Zielgruppe informiert oder sogar nur unterhalten. Ein prägnantes Beispiel aus der jüngeren Vergangenheit war das Projekt Red Bull Stratos mit dem Fallschirmsprung aus der Stratosphäre aus knapp 40 km Höhe.

8) Siehe ergänzend Axel Sauerland: Von der robotergestützten Beratung bis zum Cognitive Banking – Disruptive Technologien für neue Kundenerlebnisse. In: Finanzierung, Leasing, Factoring FLF 4/2017, S. 180ff.