

Editorial

Flexibilität in der Arbeitswelt 4.0 ist keine Einbahnstrasse

Stolz twitterte Bundesrat Johann Schneider-Ammann diese Woche vom Treffen mit Ivanka Trump, der Tochter des US-Präsidenten. Die USA wollen eine Berufsbildung aufbauen, und die Schweiz sei «bereit, sie dabei zu unterstützen». Die kleine Schweiz hilft den USA beim «Make America Great Again». Ein gutes Gefühl.

Tatsächlich kann sich das Schweizer Bildungssystem sehen lassen. Vor allem die Berufslehre und die hohe Durchlässigkeit des Systems sind Errungenschaften, auf die wir stolz sein können. Trotzdem wird es nicht einfach sein, die Schweizer Lehre zum Exportschlager zu machen, wie sich das Schneider-Ammann wünscht. Ihr Erfolg beruht ganz wesentlich auf der engen Zusammenarbeit von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Staat, die vom Miteinander und nicht von einem Gegenüber geprägt ist. Das ist nicht leicht zu kopieren.

«Von diesem Tempo werden fast alle überfordert sein»

Es wird auch bei uns grosse Anstrengungen brauchen, das System zukunftstauglich zu halten.

Die Digitalisierung revolutioniert die Wirtschaft und damit die Arbeitswelt. Denn ihre Werkzeuge sind auf allen Gebieten einsetzbar. Die vierte industrielle Revolution bringt deshalb mindestens so gewaltige Umwälzungen wie die erste, aber in viel kürzerer Zeit. Von diesem Tempo werden fast alle überfordert sein.

Für die Gesellschaft als Ganzes mag es beruhigend sein, dass der technische Fortschritt nicht nur Jobs überflüssig macht, sondern immer auch neue schafft, dass er die Arbeit leichter, weniger gefährlich und lukrativer macht. Das hilft aber jenen wenig, die ihren Job in Gefahr sehen.

Auf unser Bildungssystem bauen wir wesentlich unsere Hoffnungen, den Übergang in die digitale Zukunft zu schaffen. Die Arbeitnehmer sollen sich lebenslang weiterbilden, flexibel auf die neuen Anforderungen reagieren, Veränderungen begrüssen, statt abzulehnen. Das ist leicht gesagt. Nicht nur, weil der Mensch ein Gewohnheitstier ist. Auch weil Flexibilität nicht immer belohnt wird und weil den Angestellten in manchen Unternehmen vor lauter Umstrukturierungen nicht mehr klar ist, wohin die Reise gehen soll. Erfolgversprechende Konzepte und Weiterbildungen, welche die Arbeitnehmer für den Wandel befähigen sollen, sind in den Unternehmen noch kaum vorhanden. Die Unternehmen stehen deshalb in der Verantwortung, entsprechende Angebote zu entwickeln.

Dem Schweizer Selbstbewusstsein tut es gut, den USA und der Welt unser Berufsbildungssystem zu demonstrieren. Unsere Energie sollten wir jedoch darauf verwenden, es noch besser zu machen.



Armin Müller,
Mitglied der Chefredaktion

armin.mueller@sonntagszeitung.ch
www.facebook.com/sonntagszeitung

Leserangebot — 20
Rätsel — 47
Sommerquiz — 44/45
Rendez-vous — 56
Impressum — 18

Immobilien Kauf — 34
Immobilien Miete — 34
Kino — 52
Veranstaltungen — 56
Kultur — 56

Karin Kofler

Zürich «Es ist eine persönliche Entscheidung, ob jemand bei der Post bleiben will. Sicherlich ist eine gewisse Flexibilität notwendig.» Das waren die Worte von Susanne Ruoff, als sie vor ein paar Wochen den grossen Poststellen-Abbau ankündigte. Die Post-Chefin krem-pelt den gelben Riesen vor dem Hintergrund der Digitalisierung rasch um – und setzt auf Durchhalteparolen: Keine Angst, wer anpassungsfähig ist, findet auch in der neuen, digitalen Arbeitswelt einen Job.

Damit ist sie nicht allein. Geradezu missionarisch versuchen die Chefs, eine positive Grundhaltung gegenüber der vierten industriellen Revolution heraufzubeschwören. «Es erwarten uns ungeahnte Möglichkeiten», dozierte ABB-Chef Ulrich Spiesshofer in der Schweizerisch-Amerikanischen Handelskammer. Auch Bundesrat Johann Schneider-Ammann profiliert sich als Missionar des glückselig machenden Wandels: «Wir müssen die Menschen überzeugen, dass sie es ein Stück weit selbst in der Hand haben, die Chancen der Digitalisierung zu nützen», sagte der 65-Jährige dem Medienmagazin «Persönlich».

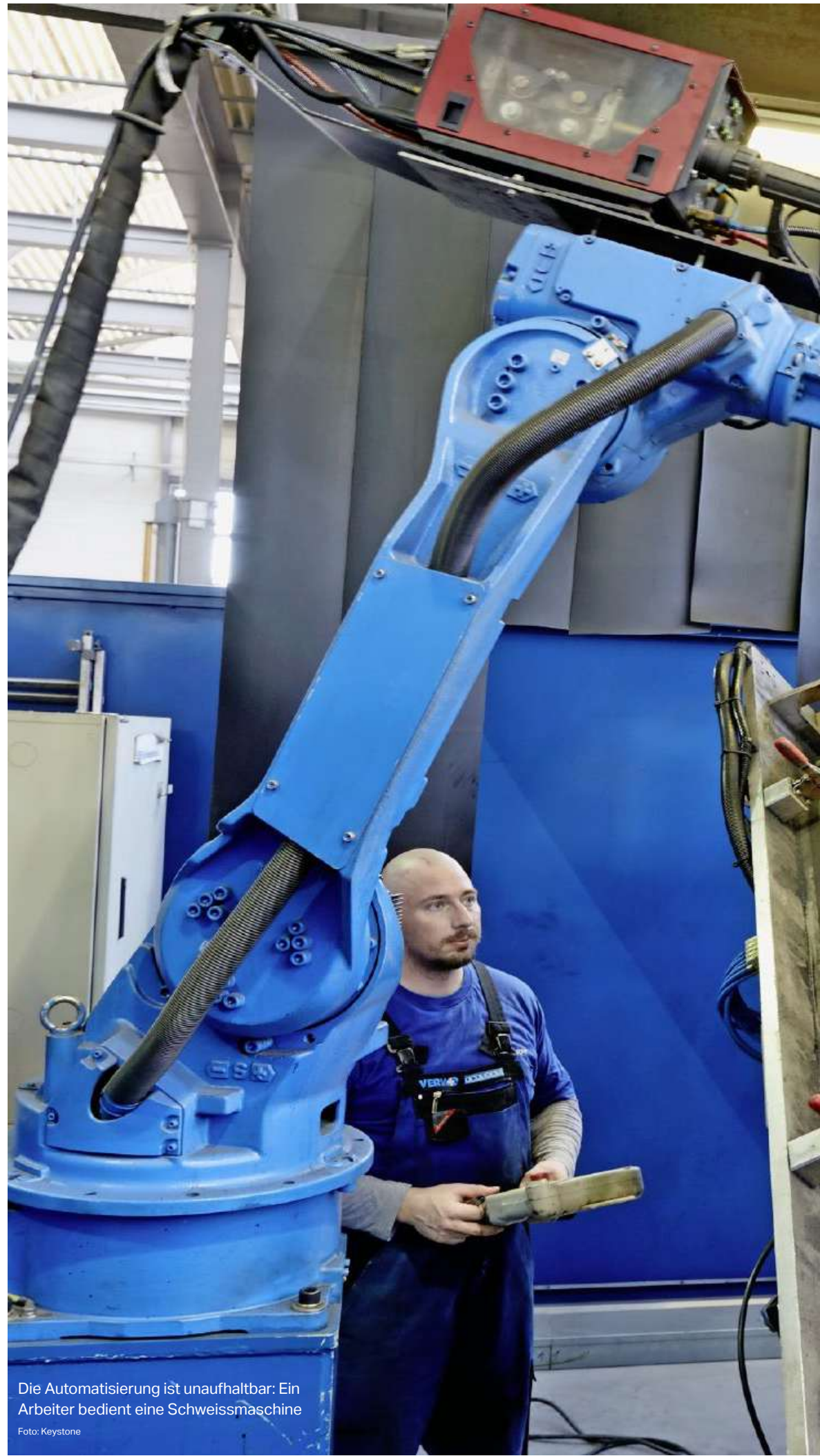
Flexibilität, so scheint es, ist die neue Allzweckwaffe, um den Tsunami namens Industrie 4.0 zu überleben, der auf die Wirtschaft zurollt: Fünf Millionen Jobs werde der digitale Wandel netto weltweit kosten, prognostizierte das Weltwirtschaftsforum im letzten Jahr. 30 000 bis 100 000 Arbeitsplätze sollen laut Kaufmännischem Verband allein im Schweizer KV-Bereich gefährdet sein.

Die im Monatstakt neu erscheinenden Berechnungen verursachen bei den Angestellten vor allem eines: Angst. Wer überlebt das Blutbad? Die Antwort weiss niemand. Aber ohne die Flexibilität, neue Jobs zu erlernen und uns weiterzubilden, so wird uns eingetrichtert, gehe nichts mehr in dieser neuen Welt, in der uns Roboter die Arbeit streitig machen.

Zu viel Change Management führt zu Verweigerung

Was in der Euphorie gern vergessen geht: Der Mensch ist ein Gewohnheitstier, er will nicht permanent Neues lernen. Genau das scheint zum Stolperstein der Digitalisierung zu werden. «Ich schätze, gegen die Hälfte unserer Mitarbeitenden tun sich schwer mit Veränderungen», sagt Walter Huber, oberster Chef der Migros-Industrie. In seinem Unternehmensbereich arbeiten über 13 000 Angestellte, rund 3500 davon führen einfache Tätigkeiten in den Produktionsbetrieben aus. «Viele dieser Mitarbeitenden sind froh, wenn sie täglich dasselbe machen können», erklärt Huber. Der Migros-Manager spricht aus, was andere gern schönreden.

«Das Bild vom agilen, veränderungswilligen Mitarbeiter widerspricht allen Erkenntnissen und wird genauso inflationär verwendet wie Nachhaltigkeit», sagt Norbert Thom, emeritierter Professor für Organisationslehre an der Uni Bern. «Es gibt ein sogenanntes Beharrungsvermögen im Menschen, das immer wieder hervorbricht», erklärt er. Wenn Change Management wie jetzt aufgrund der Digitalisierung überstrapaziert werde, könne das zu einer Verweigerung-



Die Automatisierung ist unaufhaltbar: Ein Arbeiter bedient eine Schweißmaschine
Foto: Keystone

haltung führen. «Änderungswiderstand», heisst das im Fachjargon.

Eine neue Studie aus Deutschland bekräftigt Thoms These. Im Rahmen einer Untersuchung des Beratungsunternehmens Eventure und des GfK Nürnberg wurden 294 Entscheidungsträger aus deutschen und US-Unternehmen gefragt, wie Mitarbeiter auf die digitale Transformation reagieren. Von Begeisterung keine Spur: 45 Prozent der befragten deutschen Unternehmen gaben zu Protokoll, dass der Wandel zu einer Zweiteilung in Befürworter und Verweigerer geführt habe. 37 Prozent beobachteten «hauptsächlich Verunsicherung» und 14 Prozent erkannten «überwiegende Ablehnung».

In der Schweiz dürfte die Skepsis ähnlich gross sein. Dass M-Indus-

Immer schön

Die Arbeitswelt 4.0 eröffne ungeahnte Chancen, lautet das

trie-Chef Huber wenig Veränderungsbereitschaft bei seiner Belegschaft beobachtet, verwundert die Experten nicht. «Menschen mit stark routinierten Arbeiten können eine hohe Arbeitszufriedenheit ausweisen und wollen sich nicht verändern», sagt Sybille Sachs, Leiterin des Instituts für strategisches Management der Hochschule für Wirtschaft Zürich.

Auch qualifizierte Jobs und damit die Chefs sind in Gefahr

Trotzdem muss Huber seine Crew auf die neuen Verhältnisse einstellen, die Prozesse in den Produktionsbetrieben werden unaufhaltsam automatisiert, und der Chef versucht mit einer Offensive unter dem Titel «Sensibilisierung für die Arbeitsmarktfähigkeit» eine «Yes,

we can»-Haltung zu erzeugen. Roadshows der Personalkommission, E-Learnings, Zeitung lesen zwecks Allgemeinbildung: gehört alles zum Programm.

Die vierte industrielle Revolution setzt aber längst nicht nur die einfachen Arbeiter unter Anpassungsdruck. Das Neue am derzeitigen Wandel ist, dass auch qualifizierte Jobs und damit die Chefs selbst in Gefahr sind. Sogar ein Revisor kann nicht mehr sicher sein, nicht durch künstliche Intelligenz ersetzt zu werden. Und die Chefs stehen unter Druck, all diese Entwicklungen vorwegzunehmen. Erst im Frühling musste Marc Fields den Chefposten beim Autobauer Ford räumen. Die Ernennung seines Nachfolgers hatte Symbolkraft: Befördert wurde der ehemalige

flexibel bleiben

Mantra der Chefs – doch sie haben selbst Angst vor dem Wandel



Chef der Zukunftssparte Smart Mobility/selbstfahrende Autos.

Die Angst, abgehängt zu werden, treibt auch die Chefs um. Also diejenigen, die die Transformation ganz flexibel durchführen sollten. Personal-Experte Matthias Möloney schätzt, dass 70 Prozent der Kaderleute nicht vorbereitet sind für die Aufgabe. Virtuelle Teams, Abbau von Hierarchien, ergebnisoffenes Arbeiten – die Arbeitswelt wird eine andere, wenn die Digitalisierung voranschreitet. Tempo und Innovation rücken in den Vordergrund. «Die bisherige Managementlehre ist stark auf Risikoabwägung und Kontrolle ausgerichtet. Wenn Hierarchien verflacht und agile Teams kriert werden, funktionieren diese Muster nicht mehr», weiss Betriebswirtschaftsprofessorin Sybille Sachs.

Eine Studie der Universität St. Gallen zeigt das Dilemma. Während sich 69 Prozent der befragten Unternehmen in der Digitalisierung schon recht weit wähen, geben 65 Prozent an, die Arbeitswelt 4.0 noch gar nicht angegangen zu sein. Das hat Gründe. «Das mittlere Management tut sich schwer, seine kontrollierenden Funktionen abzugeben», weiss Nathalie Bourquenoud, Leiterin Human Development Mobilair. Spesenbelege visieren? Anwesenheiten prüfen? Nicht mehr angesagt, wenn die Macht zum Team geht.

Eine Gefahr für das soziale Gefüge in Firmen

Der Versicherungsriese ist trotzdem schon recht weit. Work@mobiliar heisst das Programm, das die Mobilair-Mitarbeiter auf die digitale Zukunft vorbereiten soll und bis 2019 an allen Direktionsstandorten eingeführt wird. Kreativitätsräume, Konzentrationsräume und farbig gestrichene Austauschzonen sollen das netzwerkartige Arbeiten fördern. «Die Leute müssen eine physische Veränderung erleben, um flexibel und interdisziplinär arbeiten zu können», ist Bourquenoud überzeugt.

Die Swisscom wiederum setzt da und dort sogenannte Agilitätscoaches ein, um die Anpassungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu steigern. Zudem experimentiert man in einzelnen Abteilungen mit Ansätzen wie Holokratie, einem partizipativen Organisationsmodell. Personalchef Hans Werner setzt auf eine sachte Einführung. «Es ist nicht immer einfach, Mitarbeitenden zu erklären, was Flexibilität in einer digital getriebenen Welt konkret bedeutet.»

Flexibel sein – Christian Scholz sieht in dem Schlagwort eine Gefahr für das soziale Gefüge in Firmen. «Die Kluft zwischen dem, was von den Mitarbeitern an Flexibilität gefordert wird, und der effektiven Bereitschaft, flexibel zu sein, wird immer grösser», sagt der Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität des Saarlandes. Er hat sich in einem Buch mit den Bedürfnissen der Jüngsten im Arbeitsmarkt, der Generation Z, befasst und stellt fest: Sie sehnt sich nach festen Strukturen und einem geregelten Arbeits- und Freizeitleben. «Was für die Mitarbeitenden bei der Digitalisierung rauspringt, ist nicht klar. Das ist der Grund, warum bei den Jungen eine Verweigerung gegenüber flexiblem Arbeiten aufkommt. Sie wittern Ausbeutung plus Freiheitsverlust und liegen damit meist leider auch richtig.»

Mitarbeit: Mark Baer

«Befehle von oben nach unten – das ist passé»

Matthias Möloney fordert ein Umdenken der Chefs

Die Chefs rufen nach agilen, allzeit flexiblen Mitarbeitern, um den digitalen Wandel zu schaffen. Wie veränderungswillig sind Menschen wirklich?

Der Mensch ist von Natur aus auf Bewahren aus. Darum müssen die Chefs damit leben, dass die digitale Transformation von einem passiven Widerstand begleitet wird. Niemand sehnt sich diesen radikalen Wandel herbei.

Dann ist das Bild des Mitarbeiters, der in der Digitalisierung eine Chance sieht, falsch?

Die Menschen veränderungsfreudig zu machen, ist eine Illusion. Ich beobachte eher eine Change-Müdigkeit, denn die vielen Umstrukturierungen und Sparprogramme in den Firmen seit der Finanzkrise haben ihre Spuren hinterlassen. Darum ist die Motivation für die digitale Transformation gering. Das Ziel muss sein, bei den Mitarbeitenden wenigstens eine Bereitschaft zur Veränderung zu erzeugen.



Matthias Möloney, Präsident der Zürcher Gesellschaft für Personalmanagement

Die Firmenchefs proklamieren den raschen Wandel, aber man gewinnt den Eindruck, dass sie selber wenig Ahnung haben, wohin die Reise gehen soll.

Die CEOs geben derzeit den Druck weiter, den sie selbst von Investoren spüren. Diese erwarten von den Konzernchefs rasche Konzepte, um den digitalen Wandel zu meistern. Fakt ist aber, dass diese Ideen längst noch nicht überall vorhanden sind oder aber dass die Führungskräfte sie nicht umsetzen können.

Sie glauben also, die Chefs sind überfordert?

Ich schätze, dass 70 Prozent der heutigen Kaderleute nicht dafür vorbereitet sind, in einer digital geprägten Arbeitswelt zu führen. Ein Beispiel: Präsenz im Büro wird künftig weniger wichtig. Schon allein das überfordert viele Führungskräfte, weil sie nicht wissen, wie man Mitarbeiter führt, die ständig abwesend sind.

Der digitale Wandel bringt flachere Hierarchien. Müssen die Vorgesetzten nicht selber um ihren Job fürchten?

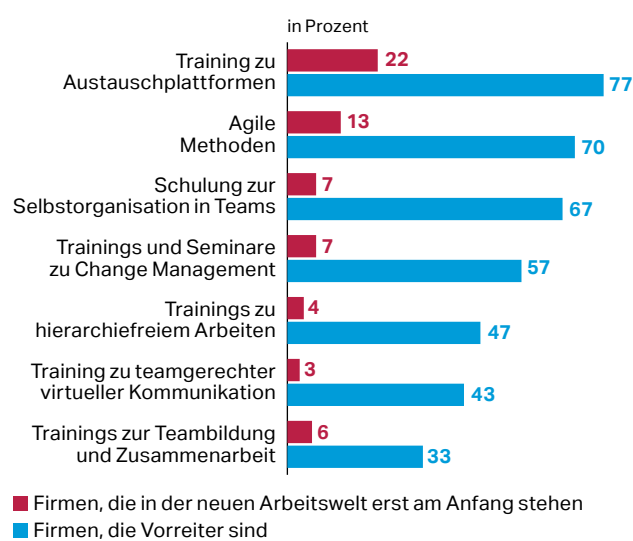
Das ist der springende Punkt, ja. Diejenigen, die die Transformation anführen sollten, haben selber Angst, abgehängt zu werden.

Was also sollten Firmen tun?

Sie müssen den Mindset ihrer Führungskräfte radikal ändern oder neue Kräfte ins Unternehmen holen, um den Wandel zu schaffen. Ein Vorgesetzter ist künftig ein «Vorgensetzter», also ein Teamplayer und Coach. Befehle von oben nach unten – das ist passé. Wer das geschickt macht, kann auf dem Arbeitsmarkt punkten. Jobsuchende werden sich in dieser neuen Welt tendenziell nicht mehr für eine Firma entscheiden, sondern für eine Führungskultur. Karin Kofler

Schöne neue Arbeitswelt

Worauf Unternehmen ihre Mitarbeiter trainieren



Virtuelle Teams erst am Anfang

Wie neue Arbeitsformen in Firmen genutzt werden

