

Arbeit 4.0

Zusammenarbeit auf Augenhöhe

Die Digitalisierung verändert unser Arbeitsleben. Dabei geht es um viel mehr als nur um technische Innovationen, sagt Cindy Eggs, Product Owner für Collaboration und Social Learning sowie Studiengangleiterin an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS), im Interview mit Persorama.

Interview: Michaela Geiger | Foto/Grafik: zVg

Persorama: Social Collaboration und Arbeit 4.0 sind neue Buzz-Wörter. Was ist damit gemeint?

Cindy Eggs: Sicherlich kooperieren wir künftig anders als heute – über virtuelle Systeme und zunehmend in Verbindung mit künstlicher Intelligenz. Ich arbeite auch bei Swisscom als Product Owner für Collaboration and Social Learning und dort beobachte ich: Die menschliche Komponente, also Kompetenzen und organisatorische Aspekte wie Unternehmenskultur und Prozesse, sind letztlich wichtiger als die Technologie.

Was sind die Haupttreiber dieser Entwicklung?

Zum einen kommen jetzt die Generationen Y und Z in die Unternehmen, die anders erzogen und beruf-

hatte. In der «VUCA-Welt», die als schnelllebig, unsicher, komplex und mehrdeutig erlebt wird, gilt es, schneller und agiler auf Einflüsse zu reagieren. Das kann man nur mit neuen Tools, Kompetenzen und Organisationsformen, die Prozesse und Arbeitsabläufe beschleunigen und effizienter zu machen.

Was verlangt diese Dynamik von Führungspersonen?

Für Führungskräfte steigt der Druck. Denn sie müssen gewährleisten, dass ihre Teams unter diesen Bedingungen die besten Leistungen erbringen. Social Collaboration bedeutet aber auch ein neues Verständnis von Führung und Kulturwandel in der Zusammenarbeit.

Inwiefern?

Früher – und in einigen Unternehmen bis heute – herrschte Command-and-Control-Führung vor. Doch die klassische Top-Down-Hierarchie hat ausgedient. Die neuen Leader sind eher Coaches – also Begleiter, welche Mitarbeitenden Orientierung geben und Rahmenbedingungen schaffen, damit andere ihren Weg finden und in denen sich Mitarbeitende weiterentwickeln können. «Chefs 4.0» sind empathisch, binden Mitarbeitende stark in Entscheidungen ein und motivieren sie. Dies fördert flexibles und selbstorganisiertes Arbeiten.

Braucht es hierzu die Entwicklung neuer Führungsgrundsätze?

Kollaboration auf Augenhöhe fusst auf Werten wie Transparenz, Offenheit, Vertrauen, Selbstorganisation und Eigenverantwortung.

lich anders sozialisiert sind. Die jungen Leute suchen andere Formen der Zusammenarbeit und Führung. Sie sind Zusammenarbeit auf Distanz und auf Augenhöhe gewohnt. Zum anderen arbeiten wir mit der Digitalisierung in einem Umfeld, das sich sehr schnell wandelt. So macht etwa die Swisscom einen Grossteil ihrer Wertschöpfung mit Produkten, die sie vor zehn Jahren noch gar nicht im Portfolio



Cindy Eggs leitet den neuen Weiterbildungsstudiengang MAS Arbeit 4.0 an der FFHS.

Ja, um agil zusammenarbeiten zu können, ist ein neues Werteverständnis erforderlich. Kollaboration auf Augenhöhe fusst auf Werten wie Transparenz, Offenheit, Vertrauen, Selbstorganisation und Eigenverantwortung.

Für die Führung setzt Social Collaboration ein ganz fundamentales Umdenken voraus. Vertrauen ersetzt die Kontrollmentalität. Chefs müssen lernen, Macht abzugeben und Verantwortung auf ihr Team zu übertragen und Mitarbeitenden in ihrem Bereich freie Hand zu lassen. Das kann sehr schwierig sein.

Wo ist es besonders mühsam?

In der Weiterbildung erlebe ich Teilnehmende aus der Industrie ebenso wie aus KMU. In beiden Bereichen kann Transformation harzig sein. KMU haben kürzere Entscheidungswege als Grossunternehmen, sind allerdings oft sehr hierarchisch strukturiert, gerade bei Patron-Betrieben. Dort eine neue Kultur hineinzubringen, ist sehr schwierig. Gerade in unserem deutsch-schweizerischen Kontext leben wir keine offene Fehlerkultur.

Welche Formen der Social Collaboration hin zu mehr Agilität gibt es?

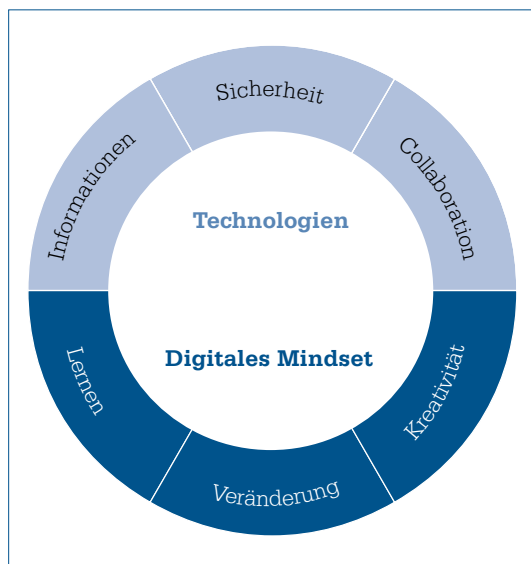
Neue Organisationsformen sind Holacracy und das Spotify-Modell, neue Projektmanagement-Methoden zum Beispiel Scrum oder Design Thinking.

Was ist Ihre persönliche Erfahrung mit verschiedenen neuen Organisationsmodellen?

Es ist eines der grössten Missverständnisse im Zusammenhang mit Agilität, dass mit neuen Arbeitsformen alles «free floating» ist und ohne Regeln geht. Meistens gibt es sehr strenge Rahmenbedingungen. Bei Scrum ist zum Beispiel ganz genau definiert, welche Rollen und Aufgaben ein «Product Owner» oder ein «Scrum Master» und das Team haben. Auch Holacracy ist eine klar strukturierte Organisationsform. Es ist klar beschrieben, welche Rolle in welchem Kreis was macht.

Wird dann trotzdem schneller gearbeitet?

Schneller und produktiver, denn der Einzelne hat mehr Freiheit, selbst zu entscheiden. Und man



muss im Grossunternehmen nicht mehr die ganze hierarchische Treppe hoch und wieder hinuntersteigen, um eine Entscheidung herbeizuführen. Das führte in der Vergangenheit zu viel Informations- und Energieverlust. Es braucht allerdings viel Ver-

Es ist eines der grössten Missverständnisse, dass mit neuen Arbeitsformen alles ‚free floating‘ ist und ohne Regeln geht.

trauen für Rolleninhaber, das Team, in dem ja Fachspezialisten sitzen, gewähren zu lassen.

Was ist also Ihr Tipp für Unternehmen?

Ob Tools, Kompetenzen, Projekte oder neue Organisationsformen: Es macht Sinn, Transformation sehr pragmatisch anzugehen und zu leben. Theorien gilt es anzupassen auf den eigenen Kontext und die Bedürfnisse des Unternehmens. Zur Einführungsreise gehört es auch, etwas auszuprobieren. Im Umsetzen merkt man, ob es funktioniert oder nicht. Diese Freiheit muss man sich nehmen.

Was ist, wenn Fehler passieren?

Das Wichtigste bei den neuen Arbeitsformen ist aus meiner Sicht eine sehr offene und tolerante Fehlerkultur. Es braucht regelmässig eine genaue Retrospektive. Da sitzt ein Team zusammen und es wird nach einer vorgegebenen Struktur analysiert, was in einer vorangegangenen Phase, auch Sprint ge-

nannt, gut gelaufen ist und was nicht. Dieses Feedback-Verfahren ist unbedingt erforderlich für die Weiterentwicklung.

Nimmt mit neuen Organisations- und Projektformen die Hierarchie tatsächlich ab?

Ganz klar nimmt sie im Fall von Holacracy ab. Bei Scrum oder Spotify ist Hierarchie anders ausgelegt. Die Führung wird geteilt. Der «Product Owner» ist zum Beispiel für Sachfragen verantwortlich und priorisiert Themen und Produkte. Zugleich ist er «Stakeholder Manager» und nahe beim Kunden. Und ein «Scrum Master» ist für Mitarbeitende da, auch auf der menschlichen Ebene und zur Regelung von Konflikten. Hierarchien sind noch vorhanden, aber es ist ein ganz anderes Verständnis.

Braucht es für die neue Art des Zusammenarbeitens auch eine andere Aus- und Weiterbildung?

Ob man Menschen, die auf eine bestimmte Art sozialisiert sind in einem Unternehmen, einfach so mitnehmen kann auf die Reise in eine andere Arbeitskultur, das ist aktuell eine grosse Diskussion. Nach dem Lernmodell 70-20-10 lernen Menschen sehr viel in der Jobpraxis. In ca. 20 Prozent der Fälle ist Coaching und Mentoring angebracht, während formale Weiterbildungen zehn Prozent des Lernens ausmachen.

Was versprechen sich Unternehmen von mehr Social Collaboration und einer Neuorganisation zu Arbeit 4.0?

Agilität und Collaboration ist nie ein Selbstzweck. Am Ende des Tages geht es darum, als Unternehmen bessere Resultate zu erreichen. Bessere Zusammenarbeit und motivierte Mitarbeitende führen zu mehr Gewinn.

Zur Person

Cindy Eggs ist Leiterin des neuen Weiterbildungsstudiengangs MAS Arbeit 4.0, der 2018 erstmals an der FFHS angeboten wurde. Der Studiengang richtet sich an Führungspersonen, Personal- und Organisationsfachleute, die noch nicht genau wissen, wie sie ihre Firmen und Teams von eher traditionell-hierarchischen zu flachen, agilen, digital gestützten Organisationen transformieren können.

www.ffhs.ch/studienangebot/wirtschaft-management/mas-arbeit-40