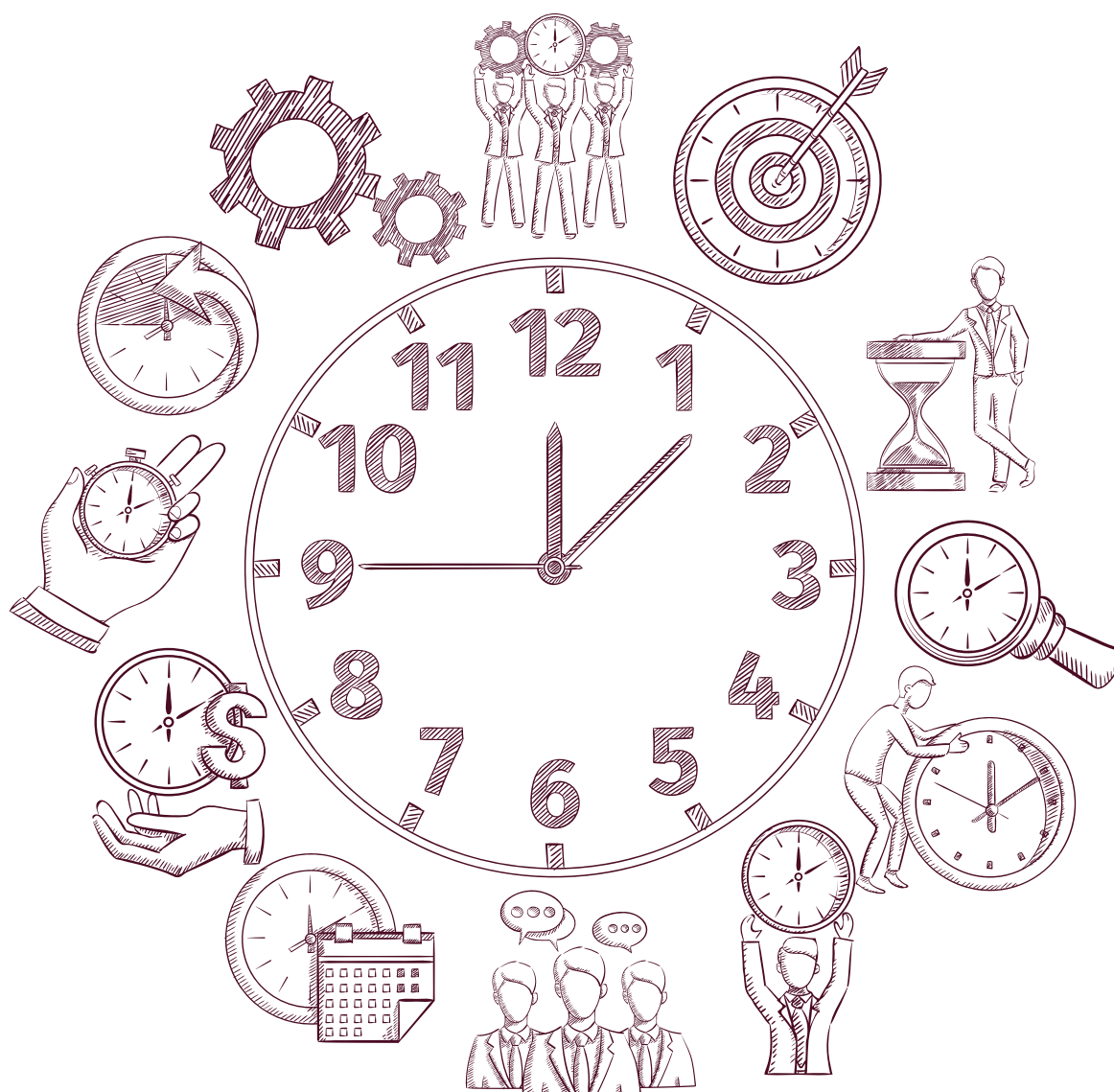


RKW MAGAZIN



ZEIT

Ein entscheidender Faktor

Zeit für neue Zahlen!



49%

Knapp die Hälfte
aller Gründungen sind
„Gründungen aus
Leidenschaft“

Publikation

Die neue Infografikmappe 2016 „Gründungen in Deutschland“
www.rkw.link/infografiken2016

Zeit. Zeit? Gibt es nicht dringendere Themen?



Wir meinen: auf Dauer nicht. Natürlich beherrschen andere Themen auch unsere Veröffentlichungen: Digitalisierung, Big Data, Cloud Computing, Innovationsfähigkeit – um nur einige zu nennen. Was aber haben sie alle gemeinsam? Sie ahnen es: die Zeit.

Heute fressen die Schnellen die Langsamen, nicht mehr die Großen die Kleinen. Wir sind im Echtzeitalter angekommen. Daten können sofort und umfassend betrieblich genutzt werden, sie sind garantiert schnell genug für die jeweilige Anwendung vorhanden.

Doch nie war Zeit an sich Selbstzweck, sie wird es auch nie sein: Zeit muss immer im Verhältnis gesehen werden – zur Erwartung, zur Realität, zu einer (anderen) Dimension. Die Echtzeitdatenerfassung läuft simultan zu den entsprechenden Prozessen der Realität ab:

An ihr orientieren wir uns.

Echtzeit muss nicht einmal schnell sein, nur garantiert schnell genug für den jeweiligen Zweck: Eine Antwort auf einen Brief erwarten wir innerhalb von Wochen, eine Antwort auf ein E-Mail innerhalb von Tagen, eine Antwort auf eine WhatsApp innerhalb von Minuten. Auch die Digitalisierung äußert sich schlussendlich nicht in der Zeit, sondern im neuen Verhältnis von Briefen zu WhatsApps, könnte man sagen.

Nach einer Umfrage von McKinsey führt die Digitalisierung der Haushalte

zu mehr Qualitätszeit für die Familie (gut, das hat man bei der Einführung von Waschmaschine und Spülmaschine auch schon gesagt). Es geht auf die ruhige Jahreszeit zu: Nutzen Sie die Anregungen dieses etwas anderen Magazins, um dem Leben mal wieder auf den Rücken zu sehen. Vor allem aber: Nehmen Sie sich Zeit. Viel Dringenderes gibt es nicht.

Eine schöne und friedvolle Winter- und Weihnachtszeit und alles Gute für das kommende Jahr!

Ihr



Wolfgang Pollety

Impressum

Chefredaktion dieser Ausgabe: Bruno Pusch (V.i.S.d.P.)
Redaktionelle Unterstützung: Christel Lehn
Artredaktion: Claudia Weinhold
Druck: Bonifatius Druckerei,
Karl-Schurz-Str. 6, 33100 Paderborn

Herausgeber: Wolfgang Pollety, Geschäftsführer,
RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der
Deutschen Wirtschaft e. V., RKW Kompetenzzentrum,
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn,

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Kontakt zur Redaktion:

magazin@rkw.de, 06196-495 28 18, www.rkw-magazin.de

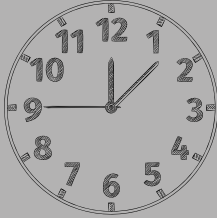
Zur besseren Lesbarkeit wird im gesamten RKW Magazin das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.

Erscheinungsweise: 4x jährlich;
Auflage dieser Ausgabe: 6.000

Bildnachweise:

123rf: macrovector (U1, S. 4, 6-16, 21-27, 30-46, 48f., 53),
majivecka (S. 27f.), lajo_2 (S. 58), Cienpies Design (U3),
dolgachov (U4), photocase: misterQM (U2),
RKW Kompetenzzentrum, Sonstige: Timesandmore
(S. 15, 35), Roman Stöger (S. 27), Simone Back (S. 41)

Das RKW ist nicht verantwortlich für die hier abgedruckten Meinungen in namentlich gekennzeichneten Artikeln und für Inhalte externer Internetseiten.

Leitartikel		Monotonie und Vielfalt in der Zeitverwendung	6
Gründer–Zeit		Herleitung Gründer-Zeit Die Neue Gründerzeit – eine Momentaufnahme Gründer und das Verhältnis zur Zeit – ein Interview	9 10 14
Planungs–Zeit		Herleitung Planungs-Zeit Führung in Zeitlupe Wenn die Zeit die Planung überholt Marktdynamiken heute	16 18 21 24
Lern–Zeit		Herleitung Lern-Zeit Alles bleibt anders Zeitberatung statt Zeitmanagement	30 32 34
Arbeits–Zeit		Herleitung Arbeits-Zeit Ein Blick auf die Arbeitszeit Die Herausforderungen dieser Zeit Beschleunigung der Arbeit – gibt es Auswege?	36 38 40 42
RKW–Zeit		Kolumne: Frei-Zheit für alle News Neues aus der RG-Bau RKW-Netzwerk: Angebote und Veranstaltungen Aus der Redaktion	44 47 50 54 59

*Leitartikel

MONOTONIE und *Vielfalt* in der Zeitverwendung

Was ist Zeit?

„Wenn mich niemand danach fragt, weiß ich es.

Wenn ich es einem erklären will, der danach fragt, weiß ich es nicht.“ bekennt der heilige Augustinus vor rund 1.600 Jahren. Dieses Dilemma begleitet uns bis heute. Fragt man Philosophen, Physiker, Historiker, Anthropologen, Soziologen, Chronobiologen, Geologen oder Ökonomen, was Zeit ist, erhält man unterschiedliche Antworten. Sie kann linear, zyklisch (in immer wiederkehrenden Ereignissen) oder beides zusammen sein. Sie kann absolut (Newton) oder relativ (Einstein) sein.

Ebenso kann sie subjektiv erlebt oder über alle Grenzen hinweg objektiv gültig sein. Aus eigener Erfahrung wissen wir, dass sie manchmal stillzustehen scheint und manchmal wie Sand zwischen unseren Händen dahinrinnt. Manchmal erleben wir sie in geordneten Abläufen verlaufend (was einer als sicherheitsstiftend und ein anderer als Zwang empfinden kann) und manchmal – wenn es keine Zeitvorgaben gibt – als chaotisch (was einer als befreiend und ein anderer als beängstigend erleben kann).



Generell lässt sich angesichts dieser Pluralität festhalten, dass es **mehr als die eine Art von Zeit** gibt: Die Zeit, von der wir in unserem täglichen Leben nie genug bekommen können, ist eine andere Zeit als die, die wir mit Atomuhren messen können. Bereits die Griechen, die das Fundament unseres abendländischen Denkens gelegt haben, versuchten Ordnung in das Chaos zu bringen und machten **drei verschiedene Zeiterfahrungen** aus, die bis heute Einfluss auf unser Denken und Handeln haben:



Chronos steht für die Mess- und zählbare Zeit, sie bewegt sich in konstanter linearer Bewegung, was der Vorstellung einer objektiven Zeit nahekommt.

Kairos hebt den rechten Moment hervor und sieht Zeit eher als eine Reihe von Episoden mit Anfang und Ende, wo es gilt, die richtige Chance zu ergreifen.



Aion spiegelt das Zeitlose, Ewige, Grenzenlose ohne Vergangenheit und Zukunft sowie das Leben und damit auch die Lebenszeit wider.

Unser Alltagsverständnis kommt der Zeit von Chronos nahe. Es ist die Zeit der Wissenschaft und der Technik, sie ermöglichte die Trennung von den natürlichen Kreisläufen der Welt und die Koordinierung kollektiver Bewegungen (Wecken, Arbeiten, Ruhen usw.). Dadurch ist sie die Metapher, die wir gegenwärtig am ehesten verstehen und akzeptieren.



Zeit im Unternehmen: vom Kosten- zum Wettbewerbsfaktor

Das Messen und Aufteilen der Zeit ist natürlich auch für eine effiziente Unternehmensführung zentral. Mittels der Vorstellung, die Zeit verläuft als gerader Strahl mit festen Zeitintervallen (Sekunden, Minuten, Monate usw.), ist es uns möglich, Ereignisse und Handlungen bezüglich ihres Eintrittszeitpunktes, ihres Verlaufs sowie ihrer Dauer genau zu beschreiben – damit ist die zeitliche Anordnung von Aktivitäten und damit wiederum deren Planung und Kontrolle als Managementaufgabe geschaffen. Dabei ging es zuerst um eine verbesserte Effizienz einzelner Arbeitsabläufe (z. B. durch Zeitnahmen und Standardisierung). Später, um die Optimierung von Rüst-, Transport- oder Liegezeiten bzw. der gesamten Auftragsdurchlaufzeit. Eine neue Qualität der Zeitgestaltung wurde durch den perfekt abgestimmten Produktions- und Materialfluss entlang einer Lieferkette erreicht (Just-in-Time). Das primäre Ziel der Zeitgestaltung war es, Prozesse zu verschlanken sowie den Lager- und Kapitalaufwand und damit die Kosten zu reduzieren.

Spätestens seit den 1990er Jahren hat sich durch die zunehmende Internationalisierung, die Verkürzung von Marktzyklen, einen härteren Wettbewerb und neue Technologien die Dynamik verändert. Viele Unternehmen sehen sich immer häufiger Kunden und Märkten gegenüber, die zeitsensibel sind (z. B. Lieferzeit, Markteintrittspunkte). Diese Entwicklungen haben zur Folge, dass Zeit neben Qualität und Preis zur strategischen Zielgröße wird. Die Boston Consulting Group spricht daher von einem Zeitwettbewerb und hebt den Faktor Geschwindigkeit als zentralen Wettbewerbsfaktor hervor. Viele Unternehmen müssen nun die Zeiten zwischen Auftragseingang und Auslieferung (time-to-customer) sowie jene von der Produktentwicklung bis zur Markteinführung (time-to-market) berücksichtigen, gestalten und intelligent abstimmen.

Der Preis des Chronos

Die breitflächige Optimierung der Zeitverwendung steht in verzweigter und sich gegenseitig verstärkender Wechselwirkung: Kunden, Zulieferer, Konkurrenten oder – ganz aktuell – die Digitalisierung treiben die Spirale weiter an und erhöhen den Druck, die Zeitverwendung weiter zu optimieren. Der „Zeitwettbewerb“ und die damit verbundene Beschleunigung fordern jedoch auch ihren Preis. In vielen Unternehmen stößt die Zeitoptimierung zunehmend an Grenzen. Zum Beispiel lässt sich aufgrund der unauflösbaren Wechselbeziehungen zwischen den Faktoren Zeit, Qualität und Kosten die Zeitschraube (eines Prozesses) nur bis zu einem gewissen Grad drehen, ohne zu nachteiligen Veränderungen bei der Qualität oder den Kosten (oder bei beiden) zu führen. Ein anderes „Zeitproblem“ drückt sich im Verhältnis zwischen benöti-



ger und verfügbarer Zeit aus. Immer mehr Unternehmenslenker stecken in einer „Zeitschere“. Einerseits wird aufgrund der zunehmenden Komplexität immer mehr Zeit benötigt, um adäquat reagieren zu können, und andererseits steht immer weniger Zeit zur Verfügung, da schnell drehende Märkte immer schnellere Reaktionen erfordern.

Am dramatischsten zeigen sich die Grenzen jedoch bei uns Menschen. Vielen gelingt es – trotz Zeitmanagementseminaren – immer weniger, der Beschleunigung und der Zeitverdichtung auf Dauer zu folgen. Hinzu kommt, dass ungenutzte und „unproduktive“ Zeiträume immer seltener werden. Dauernde Aktivität und ein enger Takt bestimmen heute nicht nur unsere Arbeits-, sondern auch die Privatwelt, was für viele zu einer immer größeren Belastung wird.

Der Blick in die Zukunft lässt eher mehr als weniger Beschleunigung und Verdichtung vermuten. Daher ist es fraglich, ob auf Dauer ein „Mehr des Gleichen“ (also mehr und bessere Zeitoptimierung) allein hilfreich ist. Hilfe könnte in der Nutzung zusätzlicher Zeitmetaphern liegen. Durch eine größere Vielfalt und mehr Wahlmöglichkeiten könnten wir Chronos' Einseitigkeit und Dominanz etwas entgegensetzen. Wir könnten unser Repertoire im Umgang mit inner- und außerbetrieblichen „Zeitfragen“ vergrößern, so dass wir uns zwar weiter innerhalb Chronos' Zeit bewegen, uns aber nicht ausschließlich von ihr bestimmen lassen. Eine Idee, wie dies aussehen könnte, liefert der Zeitforscher Karlheinz Geißler. Er fordert eine Rückbesinnung auf die Kraft der Rituale. Dadurch können Abschlüsse, Anfänge oder Pausen markiert und erlebbar gemacht werden, um dem permanenten Takt produktiver Tätigkeiten entkommen zu können. Damit liegt er nahe am zyklischen und am „günstigen Moment“ ausgerichteten Zeitverständnis des Kairos. So könnte es künftig neben der Nutzung unserer vielfältigen „Zeittools“ auch um die Kunst gehen, inmitten Chronos' unaufhaltbaren Takts, nach Kairos oder anderen Zeitvorstellungen Ausschau zu halten und uns von ihnen leiten zu lassen. ■



Autor:

Sascha Hertling ist Referent im Fachbereich Unternehmensentwicklung und Fachkräftesicherung im RKW Kompetenzzentrum. hertling@rkw.de



*Gründer–Zeit



Es ist besser, unvollkommen anzupacken als perfekt zu zögern.“ (Thomas A. Edison)

Zeit ist relativ. Aber nicht für die, die gründen wollen: Wer heutzutage zögert oder zu schnell gründet, lässt sich womöglich zu sehr von Chronos' Zeit bestimmen und verpasst am Ende seine Chance.

Neben all den Planungen, die für eine erfolgreiche Gründung erforderlich sind, könnte das „Zünglein an der Waage“, welches über Erfolg oder

Niederlage entscheidet, auch so etwas wie der **perfekte Gründungszeitpunkt** sein: Sich auf Kairos einzulassen

könnte hier bedeuten, gegebenenfalls vom Plan abzuweichen, den Strom der Zeit genau zu beobachten und den Moment abzuwarten

beziehungsweise zu erspüren, **der das maximale Potenzial bereithält**, welches zur erfolgreichen

Gründung benötigt wird.

Die Neue Gründerzeit Eine Momentaufnahme

Die Vergangenheit abzubilden ist reine Fleißarbeit. Die Zukunft vorauszusagen, reine Spekulation. Ein Versuch, die Neue Gründerzeit im Hier und Jetzt einzufangen.

Man spürt sie zwar, die Neue Gründerzeit, wenn man in Berlin die vielen gut besuchten Workshops, Basecamps und Labs besucht oder an politischen Veranstaltungen teilnimmt, auf denen eine Neue Gründerzeit prophezeit wird. Fragt man allerdings auf einer dieser Veranstaltungen das Publikum danach, wer sich vorstellen könne, der nächste Mark Zuckerberg zu werden, dann strecken zögerlich nur ein, zwei die Hände in die Luft. Den heutigen Gründergeist gesellschaftlich abzubilden gleicht dem Versuch, ein scheues Tier zu fotografieren, das nur dann in Erscheinung tritt, wenn es sich in seinem Ökosystem zu hundert Prozent sicher fühlt.

Was bedeutet also die Neue Gründerzeit für Deutschland, wenn wir zwar Räume voller Gründer füllen, aber nicht offen zugeben können, die Welt mit unseren Innovationen verändern zu wollen? Was zeichnet das richtige Bild eines deutschen Gründers in der Neuen Gründerzeit aus? Der technologiegetriebene Garagengründer mit amerikanischem Traum oder der Existenzgründer mit dem Laden um die Ecke und einem nachhaltigen Grundgedanken? Für jeden ist die Neue Gründerzeit etwas anderes. Aber jeder prägt damit das deutsche Gründerökosystem.



Ist es die richtige Zeit zu gründen?

Lassen Sie uns zum Vergleich in die Vergangenheit reisen. 1797 erfand Richard Trevithick den Hochdruckkessel, der im Weiteren dafür sorgte, dass der Eisenbahnbau florierete und eine Infrastruktur auf Schienen entstand, die zur Industrialisierung und somit auch zur heute bekannten Gründerzeit führte. Eine Reihe von geschickt aufeinander aufbauenden Erfindungen veränderte die Welt. Auch Deutschland profitierte von der damaligen Zeit. Siemens, Deutsche Bank, aber auch Gründer wie Bethel Henry Strousberg und Friedrich Krupp profitierten von dem Aufschwung, der durch die neuen Möglichkeiten der Distribution und des Vertriebs entstanden war.

„Für jeden ist die Neue Gründerzeit etwas anderes. Aber jeder prägt damit das deutsche Gründerökosystem.“

Heute sind es Menschen wie Tim Berners-Lee, der Erfinder des Internets, die uns den Weg zur neuen Welt bereitet haben. Durch die Glasfaser wurde eine völlig neue Infrastruktur geschaffen – das digitale Zeitalter. Menschen wie Trevithick und Berners-Lee haben eines gemeinsam: Sie haben die Grundlage für eine Gründerzeit geschaffen. Sie haben dazu beigetragen, dass alles viel schneller ging und Mut für neue Geschäftsmodelle aufgebracht werden konnte.

Im Hier und Jetzt

Wer aber glaubt, er habe ähnlich viel Zeit wie der deutschstämmige Gründer Bethel Henry Strousberg, der knapp 70 Jahre nach der Erfindung des Hochdruckkessels seine erste Eisenbahn baute, hat weit gefehlt. Seit der Industrialisierung gehen Innovationen in exponentiell steigender Geschwindigkeit an den Markt. Wenn wir uns heute die Downloadzahlen von Apps anschauen, dann brauchen diese nur wenige Tage, bis ihre Innovationen ebenso viele Menschen erreicht haben. Ist es da noch sinnvoll zu zögern, wenn man gefragt wird, ob man der nächste Mark Zuckerberg werden will?

Über 2 Millionen Apps auf dem Markt lassen vermuten, dass Hinz und Kunz bereits gegründet und eine eigene App entwickelt haben. Die Statistik mag erdrückend wirken bei so viel Konkurrenz. Weit gefehlt. Das quantitative Niveau aller Gründungsaktivitäten in Deutschland hat sich seit 2004 um mehr als 30 Prozent verringert. Grund hierfür ist zwar die geringere Arbeitslosigkeit und die gute Wirtschaftslage in Deutschland, dennoch (eigentlich) kein Grund für Menschen in der heutigen Zeit, sich gegen eine Gründung zu entscheiden. Laut dem KfW Gründungsmonitor ist die Anzahl der innovativen Gründungen 2014 von 92.000 auf 95.000 im Jahr 2015 gestiegen. Die Gründer von N26, einem FinTech-Start-up,



„Wir stellen fest, dass es die Schnittstellen zwischen den Elementen sind, die ein Ökosystem zusammenhalten und voranbringen.“

das sich als Direktbank auf die Kontoführung per Smartphone spezialisiert hat, sind das beste Beispiel. Sie gehören zu dem Fünftel der Gründungen, die hier in Deutschland ein digitales Geschäftsmodell haben.

Die Schnelligkeit, mit der heute neue Geschäftsmodelle auf den Markt gebracht werden, spielt Gründern in die Karten. Unternehmen wie Airbnb, die selbst keine Immobilien besitzen und sie trotzdem vermieten, Facebook, die eine Content-Plattform ohne eigene Inhalte betreiben, oder Uber, ein Taxiunternehmen ohne eigene Taxis, werden für Milliardenbeträge auf dem Weltmarkt gehandelt. Die Geschäftsmodelle sind virtuell und decken vorwiegend emotionale Bedürfnisse der Kunden ab.

Schnelligkeit und Digitalisierung sind es, die einen so großen Reiz auf Wirtschaftsakteure ausüben. Reize, die die Schnittstelle zwischen den Elementen eines Gründerökosystems herstellen und für unsere heutige wirtschaftliche Entwicklung nicht mehr wegzudenken sind.

Die Neue Gründerzeit braucht mehr Schnittstellen

Wenn wir uns mit dem Gründerökosystem beschäftigen, stellen wir fest, dass es die Schnittstellen zwischen den Elementen sind, die ein Ökosystem zusammenhalten und voranbringen. Deutschland bietet viele Ansätze hierfür. Neben der Förderung unterstützen Politik und Wirtschaft junge Unternehmen dabei, den Zugang zu Finanzierung und Wissenstransfer für Gründer so einfach wie möglich zu machen. Aber der „Klebstoff“ zwischen den Schnittstellen Bildung, Politik, Wirtschaft, Förderung, Gründerszene und Markt muss besser werden – schneller, digitaler, aber vor allem nachhaltiger, um die scheuen Talente Deutschlands aus dem Dickicht zu locken. Wie schaffen wir das? Indem ausnahmslos alle Wirtschaftsakteure für mehr Vernetzung sorgen, bessere Infrastrukturen schaffen, Zugang zu Mentoren ermöglichen und nicht nur das Geld, sondern auch die Zeit investieren, gute Talente zu finden und zu fördern. ■



Autorin:

Alexandra Koch ist stellvertretende Fachbereichsleitung im Fachbereich Gründung und Innovation des RKW Kompetenzzentrums.
koch@rkw.de



GRÜNDER und das Verhältnis zur Zeit

– EIN INTERVIEW –

Was denkt eigentlich ein Gründer über Zeit? Und wie denkt umgekehrt ein Zeitexperte über das Gründen? Zwei interessante Perspektiven, die wir in einer Person vereint gesucht und gefunden haben. Die Redaktion sprach mit Jonas Geißler, seines Zeichens Zeitexperte und Gründer.

Was ist für Sie Zeit?

Zeit ist für mich ein wunderbar unergründliches Phänomen und es ist mir eine große Freude, mich mit ihr zu befassen. Einerseits ist sie meine beste Freundin, die mich durchs Leben begleitet und jeden Tag in Hülle und Fülle neu entsteht. Auf der anderen Seite werde ich am Ende an ihr scheitern – meine Lebenszeit wird enden und die große Weltzeit einfach weiter da sein. Zwischendrin scheitere ich auch manchmal an ihr – natürlich anders. Aber es ist ein schönes Scheitern, das mich motiviert, mich weiter mit ihr zu befassen. Time is on my side!

Sie sagen von sich selbst, Sie seien in einem Zeitforscher-Haushalt aufgewachsen: Was bedeutete das für Sie? Zeit als essentielles „Lebensmittel“ (time is honey), über das man sich Gedanken machen kann, das sich gestalten lässt und alles Tun beeinflusst, war als Thema immer präsent. Andere Menschen, die ich in meinen Semi-

naren frage, was für sie Zeit ist, sagen mir: „Darüber habe ich mir noch nie Gedanken gemacht.“ Das ist bei mir anders, und das liegt vor allem an meinem Elternhaus. Was ich dort gelernt habe, ist Reflexionskompetenz – mir über das Leben Gedanken zu machen, mich dazu auszudrücken, die passenden Worte zu

finden und meine Erkenntnisse auf mich selbst zu beziehen. Ich habe auch gelernt, solch gewaltige Themen wie die Zeit mit einem Schmunzeln zu betrachten, sie nicht immer allzu ernst zu nehmen und auch die unterhaltsamen Zeiten der Zeit wahrzunehmen.

Zudem habe ich gelernt, meine Mitmenschen und unsere Gesellschaft mit der zeitlichen Brille zu beobachten. Auch dies hat einige komische Seiten. Wenn sie sich den Wartebereich am Flughafen vor dem Businessflug von Düsseldorf nach München an einem Freitagabend ansehen, dann können sie dort Zeuge eines sehr originellen Schauspiels unseres Umgangs mit Zeit werden.

Wann war für Sie der Zeitpunkt da, an dem Sie wussten, dass Sie gründen werden?

Da muss ich etwas unterscheiden. Ich habe ja mehrere Unternehmen gegrün-

det. Bei timesandmore – unserer Zeitberatungsfirma – stand am Anfang gar nicht der Gedanke an Gründung. Unsere Idee, das Thema Zeit vielen Menschen auf innovative und andere Art und Weise näher zu bringen. Und dann haben wir einfach losgelegt und die Resonanz auf unsere Dienstleistung getestet – heute würde man das Lean Startup nennen. Diesem Tun eine Unternehmensform zu geben war dann der nächste sinnvolle Schritt. Auch wenn er viel weniger aufregend war, als das erste Mal ein Seminarkonzept oder Vortrag vor Publikum zu halten.

Zurück zu Ihrer Ausgangsfrage. Ich wusste, dass ich mit unseren Konzepten in die Welt hinaus gehe, als ich mit unserem Kollegen Frank Orthey und meinem Vater in etlichen Gesprächen über das Potenzial der zeitlichen Perspektive für die Gestaltung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen gesprochen habe. Da ist mir klar geworden: Da ist viel Musik drin, daraus kann viel entstehen, wir müssen es den Menschen auf eine anschlussfähige Art und Weise näher bringen.

Gibt es überhaupt „den richtigen Zeitpunkt“ zu gründen?

Ja den gibt es: Wenn die Zeit reif ist. Und das ist eher eine Sache des Gefühls, denn eine der Kalkulation. Ich rate Gründern beim Timing gut auf

ihr Bauchgefühl zu hören und nicht in übereilte Hektik zu verfallen. Zu schnell zu gründen kann sehr viel Geld und auch Zeit kosten. Hilfreich ist dabei, wenn ich nicht in allzu vielen Abhängigkeitsverhältnissen stecke, die mich zeitlich einengen. Für den ersten Start, das erste Ausprobieren ist es sehr förderlich, wenn ich auf unkomplizierte Art und Weise loslegen kann – gemäß der Philosophie des Lean Startups.

Welche Bedeutung hatte für Sie die Zeit beim Gründen?

Genau die gleiche, wie bei meinen anderen Tätigkeiten. Sie ist mein Gestaltungselement, in dem ich mich bewege.

Haben Sie Tipps für Gründer, wie sie mit der Zeit während des Gründens umgehen und haushalten sollten?

Gerade beim Gründen braucht es Zeitvielfalt. Zum richtigen Zeitpunkt schnell sein. Aber dann auch wieder langsam, um das Timing anzupassen. Man muss gut warten können, um nicht übereilte Entscheidungen zu treffen und den bisherigen Weg reflektieren zu können. Es braucht produktive Pausen und Auszeiten. Manchmal darf es auch langweilig sein. Dann eröffnet sich die Chance, dass einen die Muße küssst. Auch müssen Anfänge und Übergänge gut gestaltet werden. Und Umwege sind wichtig – sie erhöhen

die Ortskenntnis. Ein bunter Strauß an Zeitvielfalt eben. Viele machen den Fehler, einfach loszurennen. Mit dem Effekt, dass sie sich allzu oft verrennen.

Wenn Sie die „Zeit“ nochmals zurückdrehen könnten, würden Sie alles genau so wieder machen? Was würden Sie als Gründer vielleicht anders angehen?

Nichts, damit mir der enorme Wissensschatz, den ich aus den gemachten Fehlern gezogen habe, nicht verloren geht.

Herr Geißler, vielen Dank für das Gespräch! ■



Das Interview mit Jonas Geißler (j.geissler@timesandmore.com) führte Bruno Pusch, Chefredakteur des RKW Magazins.



*Planungs–Zeit



Unabhängig davon,
ob nun **Chronos, Kairos oder Aion** Pate für ein
bestimmtes
Zeiterleben stehen, für uns Menschen –
ob nun jeder für sich oder gemeinsam –
kommt die Zeit in die Welt, indem
sich uns **HEUTE Möglichkeiten** für
MORGEN ergeben und verändern.

Um es konkret zu machen: Ich unterhalte mich mit einem Kollegen über die Fahrt ins Büro, Staus und Bahnverspätungen sind das Thema, als er plötzlich ergriffen davon berichtet, wie ein guter Freund bei einem Verkehrsunfall ums Leben gekommen ist. Halten wir die Zeit an dieser Stelle an, können wir feststellen: Nachdem das letzte Detail zur Sprache und bei mir ankam, kann ich es nicht mehr ignorieren. Diese Information löst etwas bei mir aus und macht einen Unterschied für das, womit ich im nächsten Moment anschließe. Ich könnte beispielsweise meine Betroffenheit zum Ausdruck bringen oder auf den Verkehr schimpfen, den ich für die Tragödie verantwortlich mache. Aber ich kann nicht mehr weitermachen wie bisher, ohne den Abbruch der Kommunikation zu riskieren.

Planung hingegen dreht diesen Sinnzusammenhang um: Ein Unternehmen legt sich mittels Planung auf eine gewisse Zukunft fest, beispielsweise mit dem Ziel eines relativen Marktanteils von X oder einem bestimmten Umsatzziel oder Produktportfolio oder, oder, oder. Die Gegenwart wird dann so manipuliert, dass die festgelegte Zukunft wahrscheinlich wird. Aus Sicht eines Wirtschaftsunternehmens oder besser seines Managements mögen in diesem Zusammenhang die Zeiten des Chronos, in der heute für die kommenden fünf oder zehn Jahre stabil geplant, umgesetzt und controlled werden kann, vorbei und dafür die Zeiten des Kairos gekommen sein. Schließlich kann sich der Markt (zumindest in bestimmten Branchen) morgen schon grundlegend geändert haben. Wer in diesem Zusammenhang den rechten Moment verpasst, für den kann das Spiel recht schnell vorbei sein.

In zwei der folgenden Artikel führen wir die Hypothese mit, dass die Bewältigung der Umweltkomplexität eines Unternehmens nicht mit dem Aufbau immer komplexerer innerer Strukturen, also einer etwa stärkeren funktionellen Differenzierung, einer Zunahme von Stabsstellen und Hierarchieebenen oder größerem Planungsaufwand, ermöglicht wird. Die Verweise auf Selbstorganisation als Architekturprinzip und die innere Orientierung der Manager als Navigator könnte man als Einladung für ein wenig mehr Aion in der Welt der Wirtschaftsunternehmen auffassen. Schließlich kommt ungetrübte innere Orientierung und gelingende Selbstorganisation nicht ohne das Erleben im Hier und Jetzt aus. ■



Führung in Zeitlupe



**In dieser beschleunigten und komplexen
Wirtschafts- und Arbeitswelt sind Führungskräfte anders gefordert als noch vor wenigen Jahren.
Sollen sie bei all der Unsicherheit doch selbst Orientierung entwickeln und anderen dieselbe geben.
Führungswerkzeuge und -konzepte überschlagen sich nahezu dabei,
sie darin zu unterstützen.**

**Bei allem Respekt für diese Arbeiten, auf die wir auch selbst zurückgreifen,
fragen wir uns: Ist in dieser komplexen Welt nicht die einzige verlässliche Richtgröße unsere
innere Orientierung, unser – wie sagt man so schön – „Bauchgefühl“? Was für den einen oder anderen
vielleicht „weich“, beliebig oder trivial klingen mag, zeigt sich in der Praxis deutlich und präzise –
wenn man einen Blick darauf wagt. Wir wagen darüber hinaus die These, dass ein Schlüssel
zu mehr innerer Orientierung in der Verlangsamung
(des eigenen Erlebens) liegen kann.**



Orientierung in einer „neuen Welt“

Warum wird die innere Orientierung (und die Suche nach Orientierung im Außen beispielsweise in Form von Checklisten oder einfachen Führungsrezepten) abseits von bewährten Routinen immer wichtiger? Damit sich Unternehmen erfolgreich in ihrer hochkomplexen Umwelt bewegen können, müssen sie zumindest an einen Teil dieser Umweltkomplexität ankoppeln und ihn intern bearbeiten. Für den Alltag eines Managers kann dies bedeuten, dass er es nicht nur mit ständigen Anpassungen und komplexeren Beziehungsgeflechten zu tun bekommt. Er ist vor allem darin gefordert, ständig scheinbar Unvereinbares zu vereinbaren, beispielsweise sollen Produkte ohne Preissteigerungen kundenindividueller werden oder fundiert(er)e Entscheidungen schnell(er) getroffen werden. Statt um Kompliziertheit geht es um den Umgang mit Komplexität, Paradoxien und um echte Entscheidungen – solche Entscheidungen also, bei denen es für die ausgeschlossenen Alternativen genauso gute Gründe gegeben hätte. Standards, Algorithmen oder Fleiß greifen hier nicht.

Im Detail: eine beispielhafte Führungssituation

Der Chef ruft eilig sein Team zusammen, um es über den gewonnenen Großauftrag zu informieren und die nächsten Schritte zu planen. Er berichtet stolz von dem verhandelten Volumen und seinem Verhandlungsgeschick. Schon in dem Meeting ärgert er sich über seine Mitarbeiter, die sich (mal wieder) nicht von seinem Enthusiasmus anstecken lassen, sogar träge und demotiviert wirken. „Mit der Einstellung wird das aber nichts!“ denkt er und plant vorsichtshalber lieber ein paar Meilensteine mehr ein. Auf den ersten Blick sieht das Ganze nach einem Motivationsproblem aus. Vielleicht macht eine entsprechende Teamentwicklung Sinn?

Und jetzt nochmal in Zeitlupe

Nehmen wir diese Situation unter die (Zeit-)Lupe, ergibt sich vielleicht ein anderes Bild: Was sich der Chef von seinem Team eigentlich erhofft hat, wäre ein deutliches Lob gewesen. Danach hungert er und sucht sich unbewusst immer wieder Situationen, die von ihm und seinem Team sehr viel abverlangen. Die Mitarbeiter spüren, dass Widerworte nicht angesagt sind. Oft genug hat sich die Umtriebigkeit des Chefs ja auch ausgezahlt. Sie kennen aber auch die andere Seite: Stress. Sie geraten richtig unter Druck. Der Chef spürt ihre Vorbehalte (immerhin), reagiert darauf mit Enttäuschung, Wut und schließlich Kontrolle, denn sonst würde deutlich werden, dass er selbst voller Selbstkritik und -zweifel ist. Deshalb ist auch ein Misserfolg ausgeschlossen – egal, zu welchem Preis. Und weil er all dies ausblendet, kann er die eigenen Einwände, aber auch die Ideen und Erfahrungen der Mitarbeiter nicht für das Projekt nutzen. Das Scheitern wird wahrscheinlicher. Der Druck steigt. Die Abwärtsspirale hat längst begonnen, bevor auch nur ein Detail im strategischen Cockpit des Unternehmens sichtbar geworden ist.



Ein Ausweg?

Das kurze Beispiel haben wir auf der Grundlage des „Aua-Modells“ von Klaus Eidenschink erfunden, für dessen ausführliche Diskussion hier der Platz fehlt (interessierte Leser werden aber beispielsweise unter [metatheorie-der-veraenderung.info](#) fündig). Statt uns in dieses tiefere Fahrwasser zu begeben, bleiben wir in Küstennähe: Mittlerweile wissen wir, dass nur ein kleiner Teil dessen, was jemand spürt und entscheidet, in der Alltagsgeschwindigkeit bewusst wird. Dies ist sicher funktional – würde alles bewusst, wären wir von der resultierenden Komplexität erschlagen. Allerdings verstellen die verborgenen Automatismen den Blick auf das ungetrübte innere Erleben, reduzieren innere Freiheitsgrade und nehmen dem „Bauchgefühl“ einen Teil seiner Basis. Mitunter – und da folgen wir Klaus Eidenschink – resultieren dysfunktionale Verhaltensweisen in Führungsrollen genau daraus, dass der Manager mit einigen Teilen seines Innenlebens identifiziert ist, also Seelenteile ablehnt oder sie ihm gänzlich unzugänglich sind.

Wer sich ein wenig darin übt, sich in seiner Umwelt zu betrachten, der kann womöglich einen Teil dieser Automatismen beobachten, sich bisher Unbewusstes bewusst machen oder sich von Kausalitäten zwischen den äußeren Umständen und den eigenen emotionalen Reaktionen ein Stück weit lösen. Dort, wo den eigenen Empfindungen Bedeutung und Raum gegeben wird, kann Orientierung entstehen. Kurz und provokant: Vielen Führungskräften (und ihren Ergebnissen) täte es gut, würden sie mehr beobachten und weniger tun.

Preise und Grenzen

Natürlich hat dies einen Preis. Man muss keine Meditationswoche in Indien erlebt haben, um verstehen zu können, dass diese Selbstbesinnung wenig Wohlfühlqualitäten verspricht. Gelingt das Vorhaben, ist damit zu rechnen, dass negativ besetzte Gefühle erlebt werden (müssen) und unbequeme innere Logiken deutlich werden.

Doch gibt es nicht allzu viel zu befürchten. Denn – um ein Bild unseres Kollegen Dr. Thomas Hoffmann zu bemühen – eine Hand kann alleine nicht klatschen. Schwierigkeiten, die im Miteinander in die Welt gekommen sind, brauchen in aller Regel ein Gegenüber auf Augenhöhe, damit Neues entstehen kann. Auch buddhistische Mönche wissen: Den Weg zur Erlösung muss jeder für sich gehen, aber er geht sich nicht alleine. ■



Autoren: Kathrin Großheim ist Projektleiterin im RKW Kompetenzzentrum. k.grossheim@rkw.de
Patrick Großheim ist Projektleiter im RKW Kompetenzzentrum. grossheim@rkw.de



Wenn die Zeit die Planung **ÜBERHOLT**

Viel Lärm um nichts?

Contra

Strategische Unternehmensplanung, was für ein bedeutungsschwangeres Wort. Schließen Sie die Augen; was sehen Sie, wenn sie diesen Begriff hören? Dicke Ordner mit vielen Seiten voller systematischer Analysen. Nicht ungewöhnlich, dass Beratungsgesellschaften im Mittelstand 50.000 Euro und mehr ansetzen, um diese zu erarbeiten. Und nicht nur das. Schauen wir uns das Bild noch einmal genauer an. Sehen Sie die dicke Staubschicht auf den Ordnern? Denn einmal erarbeitet, bleibt die Hochglanzstrategie im Schrank und hat wenig bis gar keinen Einfluss auf das Tagesgeschäft.

Ein paar Zahlen hierzu, die einen aufhorchen lassen. Nur etwas über die Hälfte der kleinen und mittleren Unternehmen hat ihre Strategie schriftlich fixiert (Clausthal/Haufe). Erschreckende 20 Prozent der Fach- und Führungskräfte sind gut über die Unternehmensstrategie ihres Arbeitsgebers informiert (stellenanzeigen.de). Welchen Wert hat angesichts dieser Zahlen ein gemeinsamer Fahrplan, den kaum einer kennt? Rechtfertigt das den enormen Aufwand?

Pro

In der Tat haben sich die Voraussetzungen, unter denen Unternehmen heutzutage strategisch planen, dramatisch verändert. Eine aufwendige und sehr analytische strategische Unternehmensplanung, wie sie nach wie vor von Beratungshäusern oder auch einzelnen Beratern mittelständischen Unternehmen angeboten wird, ist oft bereits bei Fertigstellung überholt. Strategie allerdings brauchen auch kleine Unternehmen heute mehr denn je. Das erkennt man besonders daran, dass strategische Überlegungen (Wie positionieren wir uns zukünftig am Markt, welche neuen Märkte werden relevant? Mit welchen neuen Wettbewerbern müssen wir rechnen? Was bedeuten Trends, wie die Digitalisierung, für uns? Wird es uns auch morgen noch geben? Etc.) Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen wohl noch nie so stark und permanent beschäftigt haben wie heutzutage.



Morgen schon nicht mehr wahr!

Contra

Die Unternehmensumwelten ändern sich immer schneller. Was heute gilt, ist morgen schon Schnee von gestern. Macht es da wirklich Sinn, strategische Pläne für Jahre zu entwickeln? Ein Jahr später ist doch bereits das meiste davon nicht mehr zutreffend!

Kaum verwunderlich, wenn man bedenkt, wo strategische Planung ihre größten Erfolge feierte. Ihre Wurzeln liegen im Kriegshandwerk. Informationen über Gegner waren in der Regel nur schwer zu beziehen, auf der anderen Seite jedoch waren die Bedingungen im Großen und Ganzen relativ konstant. In dieser Situation war es zweckmäßig, aus den Informationen der Vergangenheit auf die zukünftige Entwicklung zu schließen und dann wenige klare Ziele zu setzen. Nicht umsonst fand die strategische Planung nach dem Zweiten Weltkrieg auch in der Wirtschaft große Verbreitung, waren die Herausforderungen in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts doch vergleichsweise ähnlich.

Die „gemütlichen“ Zeiten sind in den meisten Branchen jedoch Vergangenheit. Langfristige Voraussagen sind kaum noch möglich, der Wettbewerb nimmt zu, neue Mitspieler lauern bereits hinter der nächsten Ecke. Es bleibt also immer weniger Zeit, um neue Erfolgspotenziale aufzubauen. Time to Market regiert das Geschehen im Unternehmen, auch die Qualität. Um es in einem Bild auszudrücken: Strategie hat heute immer weniger mit der Übersichtlichkeit in einem Schachspiel zu tun, sondern immer mehr mit dem unübersichtlichen Bildschirm der Multiplayercomputerspiele, wie sie von Kindern gespielt werden. Klassische Managementmethoden kommen an ihre Grenzen.

Pro

Gerade dieses Argument spricht für vermehrtes strategisches Denken und Handeln in kleinen und mittleren Unternehmen. Die Musik spielt auf der Zeitschiene, und Strategie ist primär Gewinn von Zeit zum Überleben des Unternehmens. Es geht um Fragen wie: Was tue ich, wenn ich mich zwischen Qualität und Time to Market entscheiden **muss**, und **jede** der beiden alternativen Möglichkeiten existenzielle Risiken birgt? Was tue ich, wenn ich in einem gesättigten Preismarkt „von jetzt auf gleich“ hohe Kosteneinsparungen erzielen, zugleich erhebliche Investitionen tätigen muss, um mich in einem anderen Marktsegment aus Gründen der Risikoabsicherung zu positionieren? Sachlich und sozial sind solche Konflikte in einem Unternehmen oft nicht lösbar. **Für Lösungen bleibt dann nur die Zeitschiene:** also Strategie. Das ist der tiefere Grund dafür, dass Strategie für Unternehmen noch nie so aktuell war wie heute. In welcher Form, das ist eine andere Frage.

Es geht im Strategieprozess (wenn er sein Geld wert sein soll) immer um echtes Entscheiden, nicht um Rechnen. Jeder Unternehmer weiß, dass wirkliche strategische Entscheidungen (die ihren Namen verdienen) einen Preis haben und Überlebensfragen des Unternehmens berühren. Wo, wenn nicht in einem Strategieprozess, sollen solche Fragen entschieden werden? Oft auch in (manchmal endlosen) Diskussionen im Führungskreis – diese wären dann ein Äquivalent zu einem Strategieprozess (wie unvollständig und mangelhaft auch immer).

Ein Strategie, die nur Zeit kostet und keine Zeit spart, verdient heutzutage nicht mehr die Bezeichnung „Strategie“.



Weniger Planwirtschaft und mehr Unternehmertum!

Contra

Natürlich hat die Pflege der eigenen Marktposition und der vorhandenen Kernkompetenzen weiterhin ihre Berechtigung. Aber selbst Hidden Champions werden nur wachsen und langfristig überleben, wenn sie sich rechtzeitig auch neuen Feldern zuwenden. Und Hand aufs Herz, wie viele Unternehmen befinden sich in einer derart angenehmen Wettbewerbsposition, dass sie sich auf solche Veränderungen ganz gemächlich in einem aufwendigen Strategieprozess vorbereiten können? Die Lebensrealität der meisten Betriebe ist doch gekennzeichnet von zunehmendem Wettbewerbs- und Preisdruck. Ein „weiter so“ ist in diesem Umfeld selten eine nachhaltige Option.

Sicher, Strategie an sich kann in diesem Zusammenhang auch besondere Relevanz gewinnen. Gleichzeitig ist jedoch ein Paradigmenwechsel gefragt: Nicht nur Pflege und Ausbau der alten Erfolgspotenziale, sondern vor allem der Aufbau neuer Erfolgspotenziale stehen an! Damit gewinnt ein schon recht altes Argument von Henry Mintzberg zunehmend an Bedeutung: Planung und Strategie sind zwei paar Schuhe! Mit dem Paradigmenwechsel braucht es weniger formalisierte Planung und mehr kreatives Unternehmertum.

Pro

... dann sollte der Mittelstand mit Strategie keine Schwierigkeiten haben. An unternehmerischem Denken mangelt es dort nicht. Zugleich liegt hier aber auch ein „Pferdefuß“ im Mittelstand: Es fehlt bei aller guten unternehmerischen Intuition oft an systematischem Vorgehen. Zudem sind gute Mittelstands(strategie)berater rar.

Man verzettelt sich meist in seinen „handgestrickten“ Managementprozessen und landet bei Ergebnissen, die auf einer durch die Brille von Bereichsegoismen getrübbten Sicht beruhen. Und gegen fehlende Systematiken für effektive Managementprozesse, Trübungen und Bereichsegoismen hilft nur ein gut gemachter systematischer Strategieprozess mit externer Unterstützung durch einen mittelstandserfahrenen Strategieberater. Viel Zeit braucht es dafür nicht. Das Motto ist „kurz und bündig“.

... ■

Die Kontroverse geht weiter:

Lesen Sie den zweiten Teil und die Position des RKW Kompetenzzentrums unter <http://rkw.link/planzeit>



Autoren:

Dr. Thomas Hoffmann ist Projektleiter im RKW Kompetenzzentrum. t.hoffmann@rkw.de,
Alexander Sonntag ist Referent im RKW Kompetenzzentrum. sonntag@rkw.de



Marktdynamiken heute

– ein Interview mit Prof. Dr. Roman Stöger –

Was Transformation bedeutet,
wo die Orientierungsgrößen in Zeiten der
Veränderungen liegen und welche Vorteile
der Mittelstand hat.



**Innovationszyklen verkürzen sich,
Märkte werden immer komplexer.
Wie würden Sie diese Marktdynamik
beschreiben?**

Grundsätzlich ist die Veränderung von Märkten nichts Außergewöhnliches, sondern definiert geradezu einen Markt. In der Wirtschaftsgeschichte hat es auch immer wieder Phasen großer Veränderungen gegeben, auf die sich Menschen und Unternehmen einstellen mussten. Was sich aber heute massiv geändert hat, ist erstens das Tempo. Früher hatte die Führung im Normalfall mehr Zeit, sich auf Dynamiken einzustellen. Vor allem muss die Umsetzung viel schneller funktionieren, weil alles viel transparenter geworden ist. Zweitens konnte früher ein sehr kleiner Kreis von Personen die Veränderung antreiben. Heute müssen im Normalfall sehr viele Entscheider, Wissensträger und vor allem Umsetzer integriert werden. Und drittens bedeutet Marktdynamik, dass nicht isoliert Produkte, Prozesse oder Organisationseinheiten verändert werden, sondern das gesamte Geschäftsmodell. Das beste Beispiel hierfür ist die Digitalisierung bzw. wie es Jeffrey Immelt, der CEO von General Electric, formuliert hat: „Jedes Industrieunternehmen muss sich zu einem Softwareunternehmen entwickeln.“

*Der Wandel selbst
hat sich gewandelt:
schneller, umfassender und vernetzter.*



Viele reden heute von der Transformation in der Wirtschaft. Was verbirgt sich dahinter?

Transformation meint den Übergang von der heutigen sogenannten „Alten Welt“ in eine „Neue Welt“. Dieser Schritt ist deswegen so schwierig, weil wir unsere Gewohnheiten haben, erfolgreich sind und diese Alte Welt immer noch funktioniert. Verantwortungsvolle Unternehmensführung muss aber die Grundlagen des Erfolgs permanent hinterfragen, das Geschäft von der Zukunft aus denken und nicht eine erfolgreiche Vergangenheit einfach fortschreiben. Auch wenn es für einige gotteslästerlich klingt, so ist Apple mittlerweile ein Unternehmen der Alten Welt, das seine Erfolgsprodukte des vergangenen Jahrzehnts zwar permanent optimiert, aber keine überzeugenden Antworten mehr auf die Neue Welt gibt.

Der Wandel selbst hat sich gewandelt: schneller, umfassender und vernetzter.

Welche Herausforderungen ergeben sich daraus für Unternehmen und insbesondere für Mittelständler?

Klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) haben gerade in der heutigen Zeit eine riesige Chance, und die liegt in ihrer Unternehmensgröße. KMU

bedeutet: kundenorientiert, mobil, unkompliziert. Das sind die Eigenschaften, die in Phasen von Marktdynamik und Transformation gefordert sind. Ich sage das bewusst deswegen, weil nach wie vor viel zu wenig Selbstvertrauen bei Mittelständlern herrscht und viele glauben, man müsse Google heißen und am besten im Silicon Valley beheimatet sein, um Erfolg zu haben. Die Herausforderung besteht darin, dass die Unternehmensspitze ein gemeinsames Verständnis der Transformation entwickelt und bereit ist, das eigene Geschäft kritisch zu hinterfragen: Wo liegen die Grundlagen des Erfolgs von morgen? Erkennen wir rechtzeitig neue Entwicklungen? Sind wir vielleicht sogar den Veränderungen voraus? Treffen wir rechtzeitig die richtigen Entscheidungen? Sind wir schnell in der Umsetzung? – Viele dieser Fragen haben mit dem Kern jedes Geschäfts zu tun – der Stiftung von Kundennutzen und der Frage, wofür der Kunde eine Rechnung bezahlt. Das ist am Ende des Tages der Schlüssel zum Verständnis von Marktdynamik und für neue Marktleistungen. Über hat das deutlich vorgeführt, indem es ein Geschäftsmodell über eine einfache Erkenntnis erfindet: Der Kunde bezahlt nicht für ein Taxi-Unternehmen, sondern für eine Taxi-Fahrt. Mittelständler können diese Diskussion viel schneller führen, entscheiden rascher und sind im Normalfall

Die Gleichung und zugleich Anforderung lautet: Dynamik des Unternehmens = Dynamik des Marktes.



auch die besseren Umsetzer. Die vielen deutschen Hidden Champions machen es vor.

Welche Orientierungspunkte haben Unternehmen, die sich in komplexen Märkten bewegen?

Dreh- und Angelpunkt ist der Kundennutzen, der heute und künftig gestiftet wird. Das ist die Quelle von Wettbewerbsvorteilen, Marktanteilen und der Treibsatz von Innovation. Jedes Unternehmen braucht dazu genügend „Sensoren“ in die Märkte, um Wandel und Veränderung wahrzunehmen. Verknöcherte Strukturen, Erfolge in der Vergangenheit und hohe Gewinne sind üblicherweise sehr gefährlich, um die Signale des Marktes und der Zukunft aufzunehmen.

Der Gewinn ist also keine Steuerungsgröße in Zeiten großer Dynamik?

In vielen Lehrbüchern steht nach wie vor, dass die Gewinnmaximierung im Zentrum des Wirtschaftens steht. Jeder erfahrene Unternehmer weiß, dass das viel zu kurz gegriffen und vor allem gefährlich ist. Hohe Gewinne sind Resultat richtiger Entscheidungen und professioneller Umsetzung der Vergangenheit. Als Orientierungsgröße für die Zukunft ist der Gewinn gefährlich, weil er in Sicherheit wiegt und glauben lässt, dass gute Zahlen hier und jetzt der Beweis

für die Richtigkeit des aktuellen Kurses ist. Unternehmerisch interessant ist, was Gewinn und letztlich auch Liquidität produziert, d. h.: ihnen zeitlich vorausgeht: Kundennutzen, Innovation, Marktanteil, Produktivität und Attraktivität für gute Mitarbeiter. Genau das sind die Orientierungsgrößen, auf die es ankommt. In Zeiten stabiler Verhältnisse kann der Erfolg der Vergangenheit in die Zukunft fortgeschrieben werden. In der aktuellen Situation funktioniert das aber definitiv nicht mehr.

Die Gleichung und zugleich Anforderung lautet:
Dynamik des Unternehmens = Dynamik des Marktes.

Sie sprechen in diesem Zusammenhang auch von Selbstorganisation. Wie hängt das mit der Marktdynamik zusammen?

Die Sache ist eigentlich recht einfach und vor allem schon lange bekannt. Die Dynamik des Unternehmens muss mindestens dieselbe sein wie diejenige des Marktes. Ansonsten fällt es zurück, wird überholt und bleibt in der Alten Welt stecken. Nur wenn genügend Menschen an Bord sind, die unternehmerisch denken, den Kunden in das Zentrum stellen und sich selbst organisieren können, bleibt ein Unternehmen wandlungsfähig. ■



Autor:

Prof. Dr. Roman Stöger ist Professor für Internationale Wirtschaftswissenschaften und Strategisches Management an der FH Kufstein und Associate im malik management zentrum st.gallen. roman.stoeger@fh-kufstein.ac.at

Das Interview führte Patrick Großheim, Projektleiter im RKW Kompetenzzentrum. grossheim@rkw.de

Literatur:

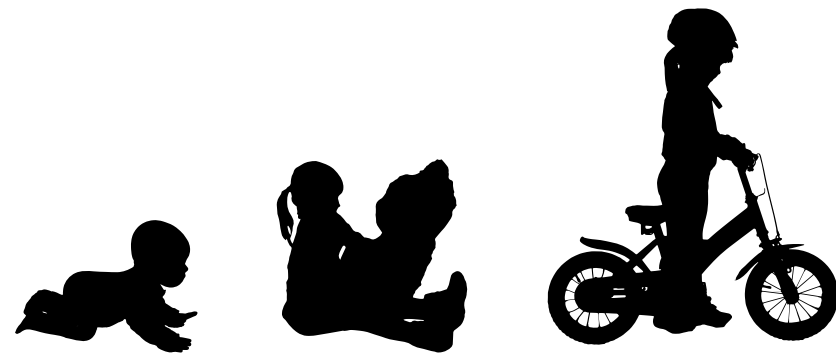
Malik, F., Führen Leisten Leben, Frankfurt 2014.

Stöger, R., Die Toolbox für Manager, Stuttgart 2016.



Was fangen wir mit unserer Zeit an?

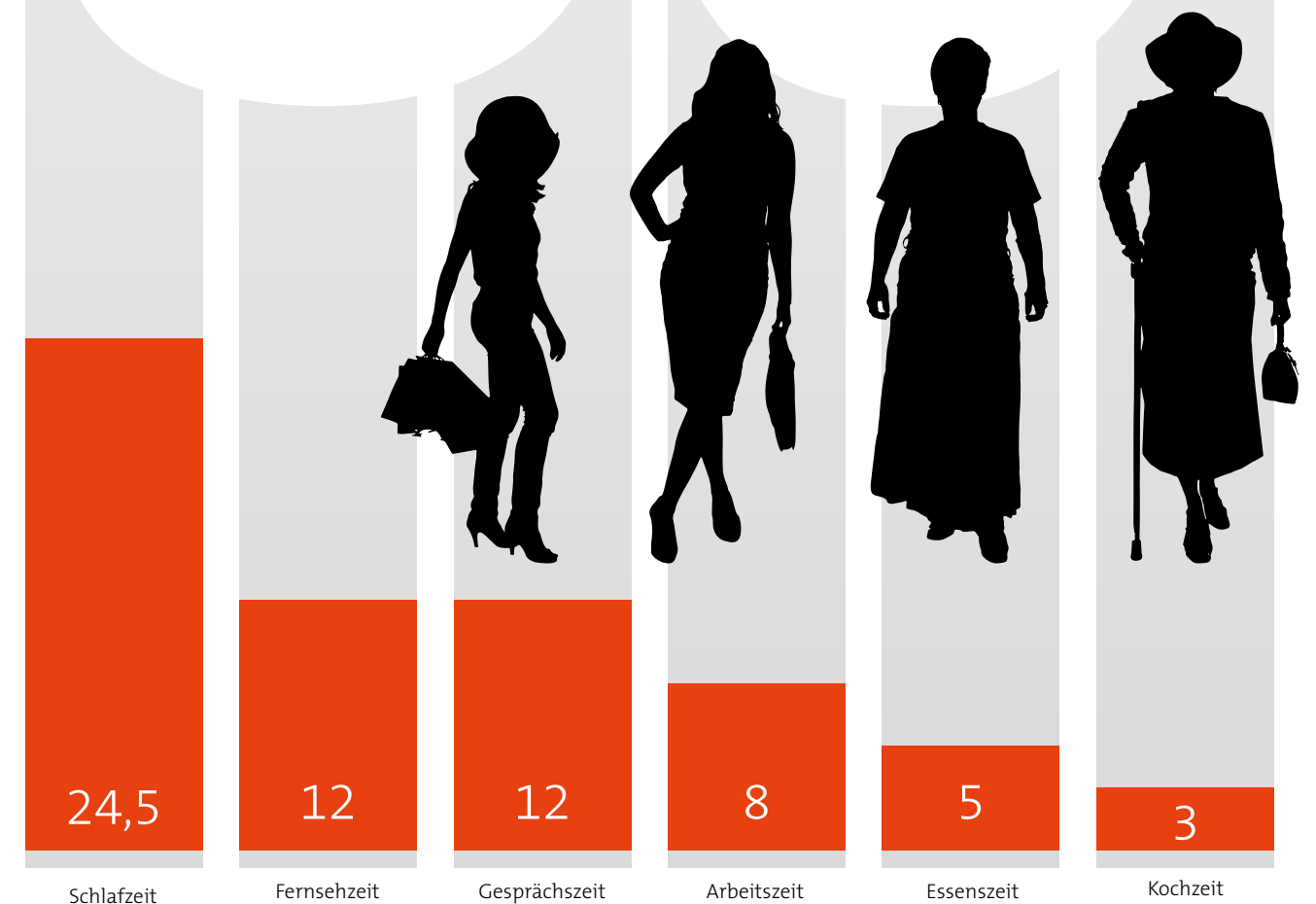
Schlafzeit: 24,5 Jahre
 Fernsehzeit: 12 Jahre
 Gesprächszeit: 12 Jahre,
 (davon Klatsch und Tratsch: 3 Jahre)
 Arbeitszeit: 8 Jahre
 Essenzeit: 5 Jahre
 Kochzeit: 3 Jahre



Quelle: 17.09.2014: Focus online: Womit die Deutschen ihre Lebenszeit verbringen



Lebenszeit:
 durchschnittlich 80 Jahre



*Lern–Zeit



Wer zu spät lernt,
den bestraft der Markt.

Unsere Sprache ist verräterisch. Wenn es
um Lernen geht, verwenden
wir oft Formulierungen, die das
Prozesshafte betonen: Erkenntnis muss
wachsen, Wissen muss reifen, die Meister fallen
eben nicht vom Himmel.

Lernzeit ist nicht Chronos, auch wenn der Stundenplan die Lernzeit zerstückelt. Lernzeit ist manchmal Kairos, der „Geistesblitz“. Meistens ist Lernzeit jedoch Lebenszeit – Aion, in unserer modernen Sprache: Lebenslanges Lernen. Wie passt das zum rasenden Tempo unseres modernen Wirtschaftslebens? Das braucht schnellen Fortschritt, damit das Wachstum erhalten bleibt, ohne dass es nur noch Rückschritt gibt – so die herrschende Meinung. Doch Wachstum ist immer ein Kreislauf aus Entstehen und Absterben, so wie auch Lernen ein Kreislauf ist aus Versuch und Irrtum. Aber Lernen kennt anscheinend nur noch eine Richtung: nach vorne. Das Ziel: schneller am Markt als der Wettbewerb, das verspricht Vorteile. Schnell entwickelt birgt aber auch das Risiko von Nicht-zu-Ende-entwickelt, wie man aktuell am Wettlauf Samsung gegen Apple beobachten kann. Lernen birgt Risiken – das blenden Innovatoren gerne aus. Und Lernen ist komplex, Beispiel Innovation:

Um schnell aus einer neuen Erkenntnis, einer Idee ein neues Geschäft zu entwickeln, braucht das Unternehmen weit mehr als „nur“ eine Erfindung. Es muss gelernt haben, den Markt dafür einzuschätzen. Vielleicht müssen erst noch die Herstellungsverfahren „erfunden“ werden, vor allem aber müssen die Mitarbeiter lernen, wie sie das neue Produkt fertigen, installieren und warten sollen. Das alles, bitteschön, rasch, sonst ist es schnell zu spät.

Das Lernen-Zeit-Dilemma wird nicht kleiner, im Gegenteil: Dauerte es noch fast 100 Jahre, bis das in den 1870er Jahren erfundene Telefon in jedem Haushalt in Westdeutschland eine Selbstverständlichkeit war, brauchte das Internet nur 25 Jahre: 1989 entstanden, waren 2014 86 Prozent der Menschen in Deutschland online, neuerdings mehrheitlich mobil.

Wir lernen offenbar schneller. Aber verstehen wir – als Konsumenten wie als Innovatoren – deshalb besser? Können wir die rasanten Entwicklungen überhaupt noch nachvollziehen? Möglicherweise übernimmt das künftig die künstliche Intelligenz. Wo bliebe dann das Glücksgefühl des Geistesblitzes? Kairos und Aios hätten gegen Chronos verloren. ■



Alles bleibt *AN* *der*

Schlaglichter auf Entwicklung im und von Unternehmen

Wir beginnen mit dem ersten Atemzug zu lernen und hören auch im hohen Alter nicht damit auf. Neugier, Lust zum Auszuprobieren steckt in jedem Kind. Je mehr es dazu angeregt wird, desto enger knüpfen sich seine neuronalen Netze. Die brauchen ein Leben lang neue Reize, um verknüpft zu bleiben – Lebenslanges Lernen also. Lernen können wir darum auch eigentlich nicht verlernen. Aber die Lust dazu können wir sehr wohl verlieren, wenn die Rahmenbedingungen nicht mehr stimmen. Das gilt ganz besonders, wenn wir im Arbeitsleben lernen, und wenn Unternehmen lernen. Auch die Art und Weise, wie wir lernen, verändert sich mit der Zeit. Mit der Zeit haben sich auch die Lernmedien verändert, verändern sich gerade ganz intensiv. Doch sie bleiben Mittel zum Zweck, entscheidender für Entwicklung ist anderes. Werfen wir einen kurzen Blick auf einige Erfolgsfaktoren.

Entwicklung braucht ein Ziel

Lernen und Sich-entwickeln-Können stehen bei den Erwartungen an einen Beruf oder Arbeitgeber ganz weit oben. Das ist vom Einzelnen pragmatisch gedacht: Ohne aktuelle Kenntnisse und Fertigkeiten verliert

man schnell seine „Employability“, dann den Job und damit die Einkommensgrundlage. Die Motivation zum Lernen hat also ein klares Ziel.

Lernen und Entwicklung von Unternehmen hat ein ebenso klares Ziel, ist eng gekoppelt an die Unternehmensziele. Die Kunst der Personalentwicklung besteht darin, die Unternehmensziele mit den persönlichen Entwicklungszielen einer Fachkraft in Einklang zu bringen. Sie soll beispielsweise den Führungsnachwuchs heranbilden. Aber Entwicklung muss für den einzelnen keineswegs heißen, dass es „nach oben“ geht: Entwicklung mit Aufstieg in der Hierarchie gleichzusetzen verkennt, dass längst nicht alle Fachkräfte Führungskräfte werden wollen. Andere Entwicklungspfade sind gefragt, sonst wandern Fachkräfte ab und das Investment in Entwicklung ist verloren.

Abseits von Karrieren liegt der Erhalt der Employability auch in sehr legitimen eigenen Interessen des Unternehmens. Abwechslungsreiche Tätigkeiten, neue Herausforderungen, die Gelegenheit, neue Erfahrungen machen zu können, sollten die „Basics“ an Entwicklung für jeden Mitarbeiter sein. Denn

sonst wird das Unternehmen diejenigen, denen es diese Lernmöglichkeiten nicht anbietet, eines Tages wegen inaktueller Kompetenzen „aussortieren“ müssen.

Entwicklung braucht Erfahrung und Reflexion

Nach der Ausbildung schlossen sich früher Wanderjahre an: Zeit, das Gelernte zu verarbeiten, Erfahrungen damit zu sammeln, die Erfahrungen zu reflektieren und zugleich Neues zu lernen. Etwas ausprobieren und beobachten, was passiert: Eine ganz fundamentale Form des Lernens, die aber in unternehmerischen Forschungs- und Entwicklungsabteilungen dem Effizienzdenken entgegenstehen kann. Aus dem Hörsaal direkt in die Forschungsabteilungen, das sichert angeblich hohe Innovationsfähigkeit. Die Bologna-Reform zielte ja nicht zuletzt darauf ab, die Studierenden besser „verwendbar“ für den Arbeitsmarkt auszubilden.

Wir verbinden „neu“ meistens mit „jung“. Aber wir vergessen, dass sich die Jungen erst noch die Hörner abstoßen müssen, sprich: Erfahrungen sammeln. Und die Chance brauchen, Fehler zu machen. Längst nicht jede Entwicklung wird ein wirtschaftlicher Erfolg, im Gegenteil: Die Flops dürften über-



wiegen. Aber jeder Flop trägt zur Entwicklung der Entwickler bei: Sie sammeln neue Erfahrungen. Haben die jungen Entwickler mit ihren Ideen die Gelegenheit, sich mit erfahrenen, älteren Kollegen auszutauschen, können sie aus den Fehlern lernen. Gemischte Teams sind die besten Lerngruppen: Alt und Jung, aber auch Quereinsteiger. Wer Umwege und Brüche in seinen Lebenslauf hat, verfügt über ein Wissen, das die Geradlinigen nicht erwerben konnten.

Erfolg verhindert Entwicklung

Das gilt für den einzelnen wie für das Unternehmen: Warum soll man etwas ändern, das gut läuft? Wer stets in den erfahrenen Spuren bleibt, wird das Bewährte verbessern können, aber den Zeitpunkt verpassen, an dem das Bewährte abgelöst werden muss. Es gibt viele Beispiele dafür, wie Unternehmen, denen es so erging: Kodak, Nokia. Die deutschen Automobilhersteller, die lange die E-Mobilität unterschätzten, sehen sich neuen Wettbewerbern ausgesetzt und müssen jetzt, einst Innovationsführer, hinterherlaufen. Zeit und Zeitpunkt für den Richtungswechsel kann nur der richtig einschätzen, der Entwicklungen verfolgt und die eingetretenen Pfade verlässt. Loslassenkönnen muss man lernen, Loslassenkönnen braucht auch Zeit. Die Digitalisierung wird viele Unternehmen in kürzester Zeit genau vor diese Herausforderung stellen.

Entwicklung muss vieles, aber nicht alles über Bord werfen

Zum Loslassenkönnen gehört auch das Vergessen, das „Entlernen“. Beispiel Ausbildung: Traditionelles Handwerk ist genauso gefragt wie High-Tech – oft beides gleichzeitig. Die Ausbildungswerkstatt stellt fast eine Art Zeitreise für den „Lehrling“ dar: Er lernt mit seinen Händen und mit Werkzeugen zu arbeiten, wie seine Vorgänger seit Jahrzehnten oder gar Jahrhunderten. Und er lernt gleichzeitig am Computer für die digitale Zukunft. Lässt sich das in drei Ausbildungsjahre packen? Ja, wenn gestrichen wird.

Aber was kann wegfallen? Die Lehrenden müssen immer wieder neu prüfen, was unverzichtbares und was überholtes Wissen ist. In Zeiten der Digitalisierung wird es immer schwieriger, diese Unterscheidung zu treffen, zumal die Entwicklung so rasch vonstattengeht. Je digitaler und virtueller unsere Arbeitswelt wird, desto größeres Gewicht bekommen Kompetenzen, die in der langsamen alten Welt weniger gefragt waren: Selbstmanagement, Priorisieren, schnelles Entscheiden in Krisensituationen beispielsweise. Vieles davon speist sich aus Erfahrungen. Wer verstanden hat, warum etwas so oder so funktioniert, wird im Zweifelsfall eher das Richtige tun als derjenige, der nur über einen Bildschirm zu wischen gelernt hat. Das Abstrakte der digitalen Welt ist das eine, oft stehen dahinter

aber immer noch sehr reale und „analoge“ Produkte und Dienstleistungen.

Entwicklung braucht Austausch

Ohne Diskurs ist keine Entwicklung denkbar, das wusste Platon, der seine Gedanken in Dialoge fasste. Austausch über die Ziele des Lernens, Austausch über das, was vergessen werden kann, Austausch über die Inhalte des Gelernten. Die digitalen Medien ermöglichen es uns heute, überall und jederzeit zu lernen. Doch was fängt man mit dem neuen Wissen an, wenn man sich nicht darüber austauscht und wenn man es nicht anwendet? Kreativität entsteht durch neue Verknüpfungen im Hirn, dafür braucht es Irritationen. Das können Widerspruch und Gegenargumente sein, die man nur im Dialog erfahren kann. Noch widerspricht der Laptop nicht, zum Glück kann er nur I oder O, ein soziales Wesen wird er trotz aller künstlichen Intelligenz so schnell nicht werden. Wir haben ein paar Millionen Jahre Entwicklungsvorsprung. ■



Autorin:

Ulrike Heitzer-Priem ist stellvertretende Fachbereichsleiterin im RKW Kompetenzzentrum. heitzer@rkw.de



Vom klugen Umgang mit Zeit:

Zeitberatung statt Zeitmanagement

Zeitmanagement

Geht es um Zeit, dann geht's um nichts Geringeres als um Leben und Tod. Der Mensch wird geboren und er stirbt, ohne über beides entscheiden zu können. Dazwischen liegt jener Zustand, den die Menschen sich angewöhnt haben, „Zeit“ zu nennen. Die Zeit ist die beste, weil treueste Freundin des Menschen. Sie begleitet ihn von seinem Anfang bis zu seinem Ende, von der Geburt bis zum Tod. Das alles spielt beim Zeitmanagement keine Rolle. Für dieses ist „Zeit“ eine Art Gegenstand, wie das Geld, mit dem es gerne verglichen und verrechnet wird. Nur so lässt sich die Rede vom „Zeit gewinnen“ und „Zeit verlieren“ überhaupt verstehen. Bemängeln Zeitmanager zum Beispiel, dass Zeit „lieggelassen wird“, dann kann man vermuten, dass sie in der Zeit etwas Ähnliches wie einen Regenschirm sehen. Viel häufiger aber wechseln sie die Zeit mit der Uhr. Die Uhr zeigt jedoch nicht reale Zeit an. Sie ist für die Zeit, was die Landkarte für den Raum ist: ein abstrahierendes Abbild. Die Uhrzeit unterscheidet sich von der Lebenszeit, wie die Landkarte von der konkreten Landschaft. Uhren, Zeiger, Ziffernblätter sind menschliche Erfindungen, um Veränderungen im Raum (das ist der Gang der Zeiger) in Vorstellungen von „Zeit“ zu transformieren. Blickt der Mensch auf die Uhr, entdeckt er dort nicht die Zeit, sondern nur seine Vorstellungen von Zeit. Die

kann er beeinflussen, verändern, manipulieren und, das hat sich das Zeitmanagement zur Aufgabe gemacht, auch organisieren und managen. Es wird also beim Zeitmanagement nicht Zeit gemanagt, sondern eine bestimmte Vorstellung von Zeit.

Die Zeit ist nicht zu fassen

Der Mensch, und hier liegt die große Schwäche des Zeitmanagements, hat keine Zeit, er ist die Zeit. Alles, was er der Zeit antut, tut er sich selbst an. So gesehen ist Zeitmanagement letztlich Selbstmanagement. Zeitmanagement ist kein Zeit-, sondern Uhrzeitmanagement. Das ist dort produktiv und nutzbringend, wo es um die Optimierung bürokratischer und technischer Abläufe geht. Problematisch aber ist es, wo es um den sinnvollen Umgang mit Lebenszeit geht. Das Leben ist nicht kalkulierbar wie der Gang der Uhrzeiger und es lässt sich auch nicht wie eine To-Do-Liste abarbeiten. Fürs Leben gibt es keine Betriebsanleitung, und jede, die man erstellt, führt zu mehr und nicht zu weniger Zeitproblemen. „Zeit“ ist nichts Eindeutiges. Sie ist nun mal, das ist eine Realität, die es anzuerkennen gilt, nicht zu fassen. In den Worten Thomas Manns: Die Zeit ist „ein Geheimnis – wesenlos und allmächtig“. Ordnen lässt sich so etwas grundsätzlich nicht. So geht es, wenn's um Zeit geht, nicht um ihre Ordnung, sondern um einen sinnvollen Umgang mit ihrer „geheim-



Literaturtipp: Time is honey: Vom klugen Umgang mit der Zeit (2015)

nisvollen“ Unordnung. Daher verlangt ein sinnvoller, ein zufriedenmachender und auch produktiver Umgang mit Zeit den Abstand zu Uhr und ihrem ordentlichen Abbild von Zeit. Das gilt auch für die Zeitwelten von Wirtschaftsunternehmen. Dort setzt man in jüngerer Zeit eher auf zeitflexible Mitarbeiter und auf Gleitzeitregelungen als auf Arbeitskräfte, die wie eine Uhr funktionieren. Die jüngere Geschichte lehrt, dass die Überlebensfähigkeit von Volkswirtschaften, die zwanghaft Fünf- und Zehnjahrespläne abarbeiten, nicht allzu groß ist. Ja selbst die Deutsche Bahn AG muss, nachdem sie sich lange Jahre geweigert hatte, heute zur Kenntnis nehmen, dass ihr ehrenwertes Bemühen, den Zugverkehr uhrzeitkompatibel zu machen, zum Scheitern verurteilt ist.

Zeitberatung

Zeitberatung, die Alternative zum Zeitmanagement und zuweilen auch dessen Ergänzung, richtet den Blick nicht auf die Stunden, Minuten und Sekunden der Uhrzeit, sondern vor allem auf die Qualitäten der Zeit und die zeitlichen Zwänge und zeitlichen Spielräume der Menschen. Alles menschliche Zeithandeln ist, da der Mensch ein Naturwesen ist, an biologische Maßverhältnisse gebunden. Nur in begrenztem Umfang ist die Zeit subjektiver Verfügungsgewalt zugänglich. Der Mensch entscheidet nicht nur über

den Umgang mit Zeit, Zeit widerfährt dem Menschen auch. Als Wesen der Natur ist der Mensch den Zeitmaßen seiner Körperlichkeit unterworfen. Als Kulturwesen hingegen ist er bemüht, dieser Abhängigkeit zu entkommen. Es ist dieser Zwiespalt zwischen Abhängigkeit und Gestaltungsfähigkeit, der in vielen Situationen zu Zeitnöten, Zeitkonflikten und Zeitproblemen führt. Diese sind nicht vermeidbar, sie lassen sich aber reduzieren – vorausgesetzt, man weiß um die zeitlichen Gesetzmäßigkeiten und Spielräume der menschlichen Zeitnatur und akzeptiert sie.

Andererseits, auch darauf geht Zeitberatung ein, melden das gesellschaftliche, das organisatorische und das soziale Umfeld Zeitanprüche an. Auch diese gilt es wahrzunehmen und im Zusammenhang mit Zeitentscheidungen zu berücksichtigen. Ihnen kann sich kein soziales Wesen folgenlos entziehen. Sie sind ein wichtiger Aspekt der täglich zu leistenden Koordinations- und Balancearbeit unterschiedlicher Zeiten, insbesondere in der Arbeitsumwelt. Das zeitbewusste und zeitsensible Handeln verlangt darüber hinaus ein Wissen um die zeitlichen Anforderungen, die die jeweils zu erledigende Aufgabe benötigt. Nicht immer und überall werden diese so klar und deutlich vorgegeben, wie die Tempi in einer Notenschrift. Die Zeitkalkulation einer Reise hängt von den Verkehrsmitteln,

den zu erwartenden Verkehrsverhältnissen und anderen Faktoren ab. Die Herstellung eines Weines braucht andere Zeiten als die eines handgefertigten Werkstückes, das Lernen der Integralrechnung andere als das Annähen eines Hemdknopfes.

Es geht beim Umgang mit diesen hier erwähnten drei Zeitanforderungen, der Aufgaben-, der Sozial- und der Naturzeiten, nicht um einen „richtigen“ oder „falschen“ Umgang mit Zeit. Es geht – alles andere wären leere Versprechungen – allein um eine angemessen abgestimmte Zeitbalance unterschiedlicher Zeitanprüche. Je häufiger die Menschen miteinander in Kontakt sind, je mehr sie sich in unterschiedlichen Zusammenhängen bewegen, umso mehr zeitlicher Abstimmungsbedarf fällt an. Zeitberatung kann dabei unterstützen. Sie ist zugleich „Pan-nendienst“, Hilfe und Zuarbeiterin. ■



Autor:

Univ.-Prof. Dr. Karlheinz Geißler schreibt, lehrt und lebt in München. info@timesandmore.com



*Arbeits–Zeit



Es geht ebenso
um Chronos wie um Kairos: 52 Wochen und
365 Tage im Jahr, 24 Stunden am Tag
oder 60 Minuten pro Stunde – **Zeit ist
unterschiedlich messbar.** Aber stets tritt
das gleiche Problem zutage: Wie teilen wir uns die Zeit
auf, **wofür nehmen wir uns Zeit,**
wofür brauchen wir sie?

Arbeitszeitflexibilität
bleibt für die Unternehmen
weiterhin von hoher Relevanz,
mit steigender Bedeutung.²

22 Prozent der Beschäftigten sind am
Abend oder im Urlaub für den Chef, Kollegen
oder Kunden erreichbar.¹

60 Prozent

der Beschäftigten möchten länger oder kürzer arbeiten.¹

2015 wurden 1,8 Millionen
Überstunden geleistet.³

12 Prozent der Beschäftigten arbeiten in

Wechselschicht mit oder ohne Nachtarbeit.¹

Über die Hälfte der Beschäftigten klagt über

Zeit- und Termindruck.¹

44 Prozent der Beschäftigten
arbeiten **regelmäßig**
am Wochenende.¹

1 Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2016). Arbeitszeitreport Deutschland 2016. Dortmund / Berlin / Dresden.

2 ifaa — Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V (2016). ifaa-Trendbarometer: Auswertung Frühjahr 2016. www.arbeitswissenschaft.net

3 Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (2016). Durchschnittliche Arbeitszeit und ihre Komponenten in Deutschland.
<http://doku.iab.de/arbeitsmarktdaten/tab-az2015.pdf>

Ein Blick auf die Arbeitszeit

Zeit ist ein elementarer Faktor für die Produktivität von Unternehmen: Zeit gibt den Takt vor, mit Arbeitszeit wird die Betriebszeit und damit die Erreichbarkeit für Kunden sichergestellt. Bis vor kurzem wurde dabei die Arbeit im Normalfall in festgelegten Arbeitszeiten innerhalb eines Firmengebäudes am Schreibtisch oder am Band geleistet. In produzierenden Unternehmen sind starre Schichtarbeitsmodelle auch heute noch die Regel. Die Rahmenbedingungen haben sich jedoch in den vergangenen Jahren grundlegend gewandelt: Nahezu alle Unternehmen spüren den Fachkräftemangel oder die Auswirkungen der Globalisierung und sehen sich mit neuen Möglichkeiten, aber auch Herausforderungen durch digitale Techniken konfrontiert. Die Kunden erwarten eine immer schnellere Lieferung, die Planungszeiten werden kürzer. Und die Mitarbeiter stellen sich auf die Hinterbeine, wenn sie ihre Interessen nicht mehr „in Balance finden“. Flexibilität ist das Stichwort, für das Unternehmen eine Lösung benötigen.

Was tun als Unternehmen?

In vielen Unternehmen wird auch heute noch im Einzelfall und anlassbezogen agiert: Überstunden und unzufriedene Mitarbeiter sind dadurch eher die Regel als die Ausnahme. Und in vielen Bereichen, insbesondere im Dienstleistungsbereich, werden die Möglichkeiten zum mobilen Arbeiten ausgenutzt: Telearbeit (geregelt und nicht geregelt), E-Mails checken kurz vor Feierabend oder im Urlaub gehören für etwa ein Viertel aller Beschäftigten mittlerweile zum Standard.

Noch Anfang der 2000er war es nur in wenigen Berufen möglich, die Arbeit mit nach Hause zu nehmen. Dank digitaler Kommunikationstechnologien hat sich dies gewandelt: Mobiler Internetzugang und Datenzugriff vom Smartphone und Laptop, SMS (ja, die gibt es immer noch), E-Mails und Whats App-Nachrichten ermöglichen fast rund um die Uhr Erreichbarkeit und einen Zugriff auf die Arbeit. Für die Beschäftigten folgt daraus eine gestiegene Verantwortung, für andere „ständig erreichbar“ zu sein. Doch was versteht man unter dem gesellschaftlich diskutierten Schlagwort

„ständige Erreichbarkeit“: Der Anruf von Kollegen und dem Chef im Feierabend oder Urlaub, das Beantworten von E-Mails und Fertigstellen von Arbeitsaufgaben kurz vor dem Schlafengehen oder am letzten Urlaubstag? Die Grenzen sind fließend, doch klar ist: Regelungen und feste Absprachen in Teams gibt es bislang selten.

Dabei sind die heutigen Entgrenzungsprobleme auch früher schon aufgetaucht. Die Flexibilisierung von Zeit und Raum hat aber in weiten Teilen zugenommen, insbesondere bei wissensintensiven Tätigkeiten. Gerade im Dienstleistungsbereich ist der Anteil derjenigen gestiegen, die von zuhause aus arbeiten wollen: Arbeit, die in acht Stunden im Büro nicht zu schaffen ist, ungestörtes Arbeiten oder Flexibilität, um die Kinder versorgen zu können, sind nur einige Gründe, weswegen Arbeit in den Abend verlegt wird. Jedoch bleibt häufig ungeklärt, ob es sich um Arbeitszeit handelt: Insbesondere bei Angestellten mit Vertrauensarbeitszeit ist eine Erfassung kaum möglich. Die Einhaltung von Arbeitsschutzrichtlinien (wie der elfstündigen Ruhezeit) damit auch nicht.



*Regelungen und feste Absprachen
in Teams gibt es bislang selten.*

Die Frage ist, ob dieses Arbeitsverhalten positiv oder negativ zu bewerten ist. Aus Studien zur Rufbereitschaft weiß man, dass sie sich negativ auf die Gesundheit und das Befinden der Beschäftigten auswirkt. Bei ungeklärter, gefühlter ständiger Erreichbarkeit fällt dieses Ergebnis ähnlich aus – auch wenn gesicherte, langfristige Studien noch fehlen. Die Unruhe, ob man abends angerufen wird oder entspannt ins Kino gehen kann, reduziert den Erholungswert.

Es hat aber auch seine positive Seite: Die Beschäftigten gewinnen Autonomie und selbst steuerbare Flexibilität, die für die Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf genutzt werden kann. Und für das Unternehmen kann die Erreichbarkeit in kritischen Situationen entscheidend im Wettbewerb um Kunden sein.

Um den Nutzen zu erzielen und Gefährdungen zu vermeiden, braucht es betriebsinterne Regeln, die vor allem in den Teams entwickelt und abgestimmt sein müssen. Dabei muss auch geklärt werden, welche organisatorischen Lösungen notwendig sind und ob das Arbeitspensum in der vereinbarten Zeit zu bewältigen ist. Erst dann ist es auch sinnvoll, die Kompetenz zur Eigenorganisation der Beschäftigten weiter zu fördern und auszubauen.

Und „der Rest“?

In Deutschland arbeitet ein immer größerer Anteil in den Abendstunden und am Wochenende: So arbeiten 44 Prozent der Erwerbstätigen regelmäßig am Wochenende, wie der im Oktober 2016 veröffentlichte Arbeitszeitbericht der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zeigt. Auch Schicht- und Nachtarbeit prägen in einigen Branchen nach wie vor das Bild, mit steigender Tendenz!

Aber gerade diese Zeiten und Arbeitszeitmodelle stellen Beschäftigte vor eine große Herausforderung. Noch immer werden die Abendstunden und das Wochenende als soziale Zeiten für die Familie, Freunde und Hobbys angesehen. Und nachgewiesenermaßen sind Nacht- und Schichtarbeit ein negativer Einflussfaktor auf die Gesundheit der Beschäftigten.

Und hier beißt sich die Katze oftmals in den Schwanz: Unternehmen können häufig nicht anders, als auf die Mitarbeiter als flexible Ressource zurückzugreifen: Rufen, wenn die Arbeit da ist, nach Hause schicken, wenn keine da ist. Und die Mitarbeiter ziehen häufig mit, da ansonsten die Wettbewerbsfähigkeit und damit ihre Jobs gefährdet sind. Diese „Lösung“ wird irgendwann als Standard nicht mehr hinterfragt, auch wenn alle Seiten nicht hundertprozentig zufrieden sind. Für diese Situationen einen guten Kompromiss zu finden ist oft nicht leicht. Es lohnt sich jedoch für jedes Unternehmen, seine Regelungen und die gelebte Praxis einmal genauer anzuschauen und zu überlegen, wo man die Anforderungen und Interessen aller Beteiligten so gut wie möglich unter einen Hut bringen kann. ■



Autorin:

Gabriele Held ist Projektleiterin im RKW Kompetenzzentrum.
held@rkw.de



Die Herausforderungen dieser Zeit

Entwicklungen wie die Digitalisierung und Globalisierung haben auch Auswirkungen auf die Arbeitszeit. Doch welche? Darüber hat das RKW Magazin mit Simone Back von der RKW Hessen GmbH gesprochen. Die Arbeitszeitexpertin beschäftigt sich seit 2010 intensiv mit guter Arbeitszeitgestaltung in kleinen und mittleren Unternehmen und nahm sich trotz übervollen Terminkalenders Zeit für das Interview. Die Fragen knüpfen inhaltlich an den vorherigen Artikel an.

Frau Back, in Ihrem Artikel sprach Gabriele Held unter anderem über die Entgrenzungsproblematik sowie die Veränderungen durch Globalisierung und Digitalisierung: Wie gehen kleine und mittlere Unternehmen mit diesen Entwicklungen um?

Meinem Eindruck nach nehmen es die Unternehmen als einen schleichenden Prozess wahr. Sie reagieren an vielen Stellen nicht systematisch, sondern eher nach dem Prinzip Aktion – Reaktion. Es verändern sich beispielsweise die Kundenanforderungen und das Unternehmen sucht situativ nach Lösungen, wie es diese konkrete Anforderung erfüllen kann. Oft entwickeln sich daraus ungeordnete Arbeitszeitlösungen, die für eine kurze Zeit in Ordnung sind, auf die Dauer aber nicht. Es gibt keinen definierten Prozess: Wie verändert sich unser Geschäftsmodell, wie verändert sich unser Arbeitsalltag und wie sollten wir die Arbeitsorganisation entsprechend modifizieren? Passt das Arbeitszeitmodell noch?

Ein gutes Beispiel ist das Thema „Erreichbarkeit“. Die Arbeitsdichte steigt in fast allen Unternehmen, die Erwartungen der Kunden auch. Gerade Akademiker und Führungskräfte besitzen oft ein Handy oder einen Laptop, zum Teil auch ein Firmengerät, und fühlen sich den Kunden, dem Chef, den Kollegen so verpflichtet, dass sie auch abends oder sogar im Urlaub ihre Mails bearbeiten – nicht selten freiwillig! Oft wird das von den Unternehmen – mit Ausnahme von bestimmten Positionen – nicht erwartet. Es geschieht intrinsisch motiviert, womöglich fühlen sich die Mitarbeiter verantwortlich oder es macht ihnen schlichtweg Spaß. Insofern ist das nicht grundsätzlich negativ zu bewerten.

Der Effekt ist jedoch, dass sich dieses Thema in gewisser Weise verselbstständigt. Was vielleicht zunächst vereinzelt passiert, wird mit der Zeit zum Standard. Irgendwann weiß man nicht mehr, was ist eigentlich gewünscht vom Arbeitgeber und was nicht? Im Fachjargon spricht man da von interessierter Selbstgefährdung. Das heißt, ich gefährde möglicherweise meine Gesundheit, indem ich ständig online bin, auch im Feierabend, ohne zu merken, dass ich nicht mehr abschalten kann.

Haben Sie auch positive Erfahrungen in Unternehmen gesammelt?

Ich habe den Eindruck, dass in vielen unserer gut geführten kleinen und mittleren Unternehmen darauf geachtet wird, dass die Arbeitszeiten im Rahmen bleiben. Dort wird nicht erwartet, dass die Beschäftigten rund um die Uhr verfügbar sind. Viele Unternehmer und Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen wollen geregelte Arbeitszeiten, oft fehlt nur die Idee, wie man etwas besser machen könnte.

Wo liegen weitere Schwierigkeiten und Herausforderungen für die mittelständischen Unternehmen?

Entgrenzung ist eines dieser schwierigen Themen, ein anderes sind die immer stärker wachsenden Kundenanforderungen. Es geht um die steigenden Erwartungen, jederzeit Antworten in Echtzeit zu erhalten, möglichst schnelle Reaktionen müssen gewährleistet sein – ich nenne das gerne „die Amazonisierung unseres Lebens“: Alles – jederzeit – sofort. Ich erinnere mich an einen Kunden aus der Logistikbranche, der mir erzählt hat, das, wofür früher zwei Wochen einge-



plant waren, müsse er heute binnen 24 Stunden erledigt haben. Wer einmal erlebt hat, welche Auswirkungen das auf die dahinterliegenden Logistikprozesse hat, wird sich zweimal überlegen, ob er ein Buch, das Fitnessgerät oder die Hose wirklich innerhalb von 24 Stunden benötigt. Es gibt eine exponentielle Erwartungssteigerung, wie schnell Prozesse ablaufen und wie man erreichbar ist. Dazu kommen globalisierte Wirtschaftskontakte. Habe ich Kunden in den USA, benötige ich als Unternehmen ganz andere Erreichbarkeiten. Für viele Mittelständler ist das neu.

Und wie ist damit umzugehen?

Mein Eindruck ist, dass gerade kleine Unternehmen der Arbeitszeitgestaltung einfach zu wenig Aufmerksamkeit schenken. Das ist nachvollziehbar, denn das Tagesgeschäft steckt voller operativer Aufgaben. Sinnvoll wäre daher zunächst eine Bestandsaufnahme: Wo „knirscht“ unser bestehendes Arbeitszeitmodell? Was ist wirklich erforderlich, um unsere Kunden zufriedenzustellen? Darüber kann man auch mit den Kunden verhandeln. Im zweiten Schritt sollte man gemeinsam mit den Beschäftigten die eigene Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung analysieren. Die Betroffenen finden oft die pragmatischsten Lösungen, zuweilen hilft auch eine externe Beratung. Um das Beispiel von oben aufzugreifen: Hier können die Beschäftigten in versetzten Schichten arbeiten: Wer abends für USA-Kunden erreichbar ist, kommt auch später. Es ist manchmal erstaunlich, dass Unternehmen auf solche ganz einfachen Lösungen erst stoßen, wenn sie sich die Zeit nehmen, darüber nachzudenken. Dafür hat einfach die Zeit gefehlt. Anschließend fragen sie sich: Warum machen wir das nicht schon lange so?

Kleinen und mittleren Unternehmen einen praxisorientierten Zugang zu guten Arbeitszeitmodellen ermöglichen – das ist das Ziel der Internetseite www.arbeitszeit-klug-gestalten.de, die das RKW Hessen derzeit im Auftrag des Hessischen Ministeriums für Soziales und Integration erstellt.

Die Seite bietet einen fundierten Überblick über Rechtsfragen zur Arbeitszeit, Arbeitszeitmodelle und Praxisbeispiele aus dem Mittelstand. Die Website wird kontinuierlich erweitert, ein regelmäßiger Blick lohnt sich. Darüber hinaus finden bis Ende des Jahres noch einige Veranstaltungen und kostenlose Webinare von A wie Arbeitszeitgesetz bis Z wie Zeitwertkonten statt.

Welche besonderen Herausforderungen bringt die Digitalisierung mit sich im Zusammenhang mit der Arbeitszeit?

Wenn ich ehrlich bin: Vieles, was man derzeit liest und hört, gleicht eher einer Wahrsagekugel. Die Dinge, über die wir bisher geredet haben, werden sicherlich eine massive Rolle spielen. Die Technik und unser Umgang damit werden unsere Arbeitsweise stark ändern. Auf der anderen Seite haben wir ganz neue Möglichkeiten der Automatisierung. Ich kann mir vorstellen, dass die Digitalisierung an vielen Stellen – gerade wenn es zu schwierigen Arbeitszeitmodellen führt – durchaus Anlässe im Unternehmen schafft, über Rationalisierung und Automatisierung nachzudenken. Es wird daher Branchen geben, in denen sich die Veränderungsprozesse sehr zu Lasten der Beschäftigten auswirken werden. Insgesamt gehe ich

aber davon aus, dass sich viele Organisationen aufgrund der vielfältigen Veränderungseinflüsse auch selbst verändern werden müssen, hin zu mehr Selbstorganisation der Beschäftigten, hin zu weniger Hierarchie. Da wird dann ein von den Beschäftigten mitentwickeltes Arbeitszeitmodell nur ein partizipativer Baustein von vielen sein.

Frau Back, vielen Dank für das Interview. ■



Autorin:

Simone Back ist Projektleiterin und Arbeitszeitexpertin bei der RKW Hessen GmbH. s.back@rkw-hessen.de



„Beschleunigung“ der Arbeit Gibt es Auswege?

Die Zeit beschreibt die Abfolge von Ereignissen. Wenn in bestimmten aufeinanderfolgenden Zeiträumen immer mehr Ereignisse auftreten und schlicht das Tempo von Veränderungen steigt, kann man von Beschleunigung sprechen. „Beschleunigung“ bildet in der öffentlichen Diskussion und in den Medien inzwischen einen Kernbegriff für die Diagnose der Gesellschaft. Angestoßen haben dies die Beiträge des Jenaer Soziologen Hartmut Rosa, der sich mit der Veränderung der „Zeitstrukturen“ auseinandersetzt (im Folgenden siehe Rosa 2012 und 2015). „Beschleunigung“ bildet, so Rosa, das wesentliche Merkmal moderner Gesellschaften und reicht von der globalen Wirtschaft, Stichwort

„Turbokapitalismus“, bis hinein ins alltägliche Leben der Individuen. Die Devise laute beim Arbeiten, aber auch im Privatleben „immer schneller laufen, um den Platz zu halten“. Die Digitalisierung kehre sich gegen die Menschen: „Statt uns Zeitersparnis und erweiterte Möglichkeiten der Lebensgestaltung zu bringen, entwickelt sie eine Eigendynamik und kontrolliert uns“. Beispielhaft deutlich macht Rosa dies anhand der alltäglich zu bewältigenden E-Mail-Flut. Die Beschleunigung in Wirtschaft und Gesellschaft bringe letztlich eine Überforderung der geistigen und physischen Kräfte bis hin zum Burnout mit sich.

Stress zehrt Handlungsspielräume aus

In der Tat gibt es zahlreiche empirische Belege für die große Bedeutung von Stressphänomenen in der Arbeitswelt. In der Erwerbstätigenbefragung von BiBB und BAuA (Lohmann-Haislah 2012) etwa bekunden jeweils mehr als die Hälfte der Befragten, häufig mehrere Aufgaben gleichzeitig erfüllen zu müssen bzw. häufig unter Zeit- und Termindruck zu stehen. Dies sind Stressfaktoren, die auf Dauer zu psychischen und auch körperlichen Erkrankungen führen können.

Stress und Überforderung sind heute meist nicht mit detaillierten Arbeitsvorgaben verbunden: Oft gibt es breite Spielräume, das Arbeitsvorgehen selbst zu bestimmen. Dies gilt für wissensintensive Dienstleistungen, zunehmend aber auch für Produktionsarbeit. Bei hochgesteckten Leistungszielen können die vielfältigeren Handlungsmöglichkeiten der Beschäftigten allerdings in Überforderung umschlagen. Man muss in gegebener Zeit immer mehr an Anforderungen und Erwartungen erfüllen, die kaum strukturiert abgearbeitet werden können. Die Arbeitsmenge zehrt die Freiräume aus. Im Sinne Rosas verkehren sich somit Handlungsoptionen in Handlungsdruck.

Allerdings zeigt sich hier auch eine Lücke in der Argumentation Rosas: Auf der einen Seite steht bei ihm eine allgemeine Gesellschaftskritik, auf der anderen Seite das Verhalten der Individuen. Dazwischen aber fehlt etwas: nämlich die Ebene der Organisationen, die den Menschen Rahmenbedingungen und Ziele vorgeben. Mit Blick auf die Arbeitswelt zu nennen sind Unternehmen, die Arbeitsanforderungen gestalten und zumindest für eine bessere Bewältigung des Beschleunigungsdrucks sorgen können.

Digitale Technik als Werkzeug für den Menschen nutzen

Weitsichtige Betriebe sehen in Anbetracht des Wettbewerbsdrucks zwar kaum Möglichkeiten, hochgesteckte Leistungsziele herunterzufahren, aber sie investieren in die Unterstützung ihrer Mitarbeiter und die Arbeitsgestaltung. Sie organisieren Belastungsausgleich bei psychischen Anforderungen, stärken Teamarbeit und sorgen für technische Hilfsmittel zur Entlastung der Beschäftigten. Genau dort läge auch das positive Potenzial von Digitalisierung. Sie lässt sich als Werkzeug zur Unterstützung der arbeitenden Menschen anwenden. Dies wäre ein Gegenbild gegen Fremdsteuerung durch Technik.



Fehlende Anerkennung und Resonanz bringen Stress

Stress ist nicht nur das Gefühl, mit der konkreten Arbeit überfordert zu sein. Auch Reorganisationen im Betrieb und Unsicherheit über die berufliche Zukunft, mangelnde Aufstiegsperspektiven und fehlende Belohnung für die eigene Mühe verursachen Stress und gefährden damit die körperliche und seelische Gesundheit. Siegrist und Dragano (2006) haben dafür den Begriff „Gratifikationskrise“ geprägt. Rosa greift dies auf: „Burnout tritt auf, wenn Erfolge nicht mehr wahrgenommen oder gefeiert werden, sondern nur als ‚Zwischenschritte in einer endlosen Kette‘ erscheinen, wenn Anerkennung versagt wird. Auf der Strecke bleiben dabei häufig befriedigende persönliche Beziehungen, und die Lust an der Arbeit als sinnerfüllte Tätigkeit verschwindet.“ Rosa spricht dabei von fehlenden „Resonanzräumen“ für Kommunikation und Rückmeldung. Auch hier haben Betriebe Chancen, dem entgegenzuwirken: durch soziale Unterstützung, Zeiträume für den kollegialen Austausch, durch Beteiligungsangebote.

Kommunikation zur „Entschleunigung“

Wer Arbeit unter physischen, psychischen sowie auch moralisch-ethischen Gesichtspunkten „gut“ gestaltet, tut nicht nur etwas für die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und reibungsarme Kooperationsprozesse, sondern fördert dabei Gesundheit, Wohlbefinden und den Sozialzusammenhalt. Ein wichtiger erster Schritt ist ein bewusster Umgang mit dem Spannungsverhältnis von Wettbewerbsanforderungen und Bedürfnissen nach einer menschengerechten Gestaltung von Arbeit. Hier sind im Sinne von „Resonanz“ Kommunikations(zeit)räume, Dialog und Beteiligung gefragt, um Gestaltungschancen zu erschließen. Es gibt ja sehr unterschiedliche Sichten auf „Sachzwänge“ und Handlungsmöglichkeiten, die aufeinander bezogen werden müssen. Ein zweiter Schritt bestünde dann – gemünzt auf das „Megathema“ Digitalisierung – aus Maßnahmen der Arbeitsgestaltung, die beim Erschließen der Produktivitätspotenziale auch Entlastungsmöglichkeiten eröffnen: Wenn Maschinen und

Werkstücke miteinander kommunizieren, dann entstehen für den Menschen Räume für übergreifende planerische und kreative Tätigkeiten, die vom Zeitdruck durch menschliche Eingriffe in Prozesse frei sind. In der bereits hochautomatisierten Produktion der Prozesschemie gibt es dafür Beispiele. Etwas lax ausgedrückt: „Entschleunigte“ ältere Mitarbeiter werden von Tätigkeiten entlastet, die eine schnelle Informationsverarbeitung und Reaktion erfordern. Sie führen mit ihrem Erfahrungswissen und Urteilsvermögen qualifizierte Tätigkeiten der Produktionsplanung und Qualitätssicherung in altersgemischten Teams durch. ■

Quellen

- Andrea Lohmann-Haislah: Stressreport Deutschland 2012 – Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund/Berlin/Dresden 2012. http://www.kolleg-postwachstum.de/sozwgmedia/dokumente/Thesenpapiere+und+Materialien/Thesenpapier+Krise+_+Rosa.pdf
- Hartmut Rosa: Raus aus dem spätmodernen Hamsterrad. In *RATIO Neues vom RKW Baden-Württemberg* Nr. 4, 2015. http://www.rkw-bw.de/rde/pdf/ratio/MAGAZIN_RATIO_4_2015.pdf
- Johannes Siegrist / Nico Dragano: Berufliche Belastungen und Gesundheit. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 46.*



Autor:

Dr. Andreas Hinz ist Projektleiter im RKW Kompetenzzentrum.
hinz@rkw.de



*Frei–Zeit

Frei–Zeit für alle

Zeit ist für uns Menschen das kostbare Gut, von dem wir – wenn wir mal innehalten und darüber nachdenken – nie genug besitzen. Immer empfinden wir die Zeit als etwas Verrinnendes, etwas Schwindendes wie den Sand in einer Sanduhr: die Urlaubstage, die zu schnell wieder vorbei sind, der Feierabend, der viel zu kurz ist, und ja, manchmal sogar der Arbeitstag, der an uns vorbeizieht, als wäre er nur halb so lang. Könnte man daher sagen, wir leben (und arbeiten) gegen die Zeit? Oder sie gegen uns?

Als es mit Kollegen zu einem ersten Gespräch über dieses Magazin kam, kramte ich in der Erinnerung und fing an, „Zeiten“ zu vergleichen. Warum empfinden wir Zeit als relativ? Warum vergehen glückliche und ausgelassene Momente schneller als schwierigere? Warum vergeht – subjektiv betrachtet – der Arbeitstag manchmal langsamer und die Zeit im Feierabend oder im Urlaub hingegen ungleich rascher? Warum erschien es uns zu Schul- und Studienzeiten, als zöge sich alles endlos hin, während im Gegensatz ein Monat, ein Quartal, ein Jahr im Arbeitsleben nur so dahinrauschen? Viele Fragen, Paradoxien, doch keine plausiblen Antworten. Und eine Erkenntnis: Die Zeit ist ein Mysterium.

Unweigerlich wird, wer über Zeit nachdenkt, irgendwann beim Sinn ankommen. Zeit und Sinn, diese beiden großen Begriffe sind miteinander verwoben, sie sind ein Geschwisterpaar, zu dem sich noch der nächste große Begriff als Bruder gesellt: das Leben. Die großen Köpfe und Universal-

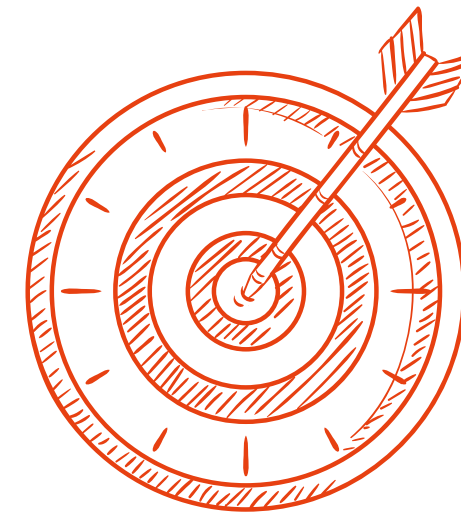
gelehrten der Weltgeschichte haben sich mit ihnen befasst, warum also sollten wir das hier und in unseren thematischen Zusammenhängen tun? Die Antwort ist einfach: Weil wir gar nicht anders können. Die Zeit ist omnipräsent.

Nun suggeriert der Titel der Kolumne, es ginge um Freizeit. Oder anders: freie Zeit. Die wenigsten werden von sich behaupten können, sie hätten zu viel freie Zeit zur Verfügung. Korrekt? Freizeit bedeutet für uns, Zeit zu haben für die Familie, für Freunde, für Hobbys, für Reisen und nicht zuletzt für uns selbst. So gesehen, ist es unmöglich, über zu viel freie Zeit zu verfügen. Entscheidend ist jedoch, sie zu nutzen. Die Zeit ist eine immerwährende Chance.

Schon die Römer pflegten zu sagen: carpe diem – nutze den Tag. Was sie eigentlich meinten, nutze die Zeit, vielleicht auch die Gelegenheit. Wobei sich hier der Kreis schließt und wir wieder bei Kairos ankämen, um die Gelegenheit beim Schopfe zu packen. Die Zeit ist günstig.

Von UnZeit und UnSinn

Das ist bisher alles so fern, nicht wahr? Lassen Sie uns daher weggehen von dieser Zeit, die ein kostbares, omnipräsentes, chancenreiches und günstiges Mysteriumsgut ist, und uns endgültig der Freizeit und vor allem einer unglaublichen Theorie widmen – was für Sie bitte nicht bedeuten sollte, das Magazin aus der Hand zu legen, sondern die Gelegenheit beim Schopfe zu packen ... halt, falsche Schublade ...



Als die Grundrechte niedergeschrieben wurden, beging die oberste Schriftführerin Lieschen Müller einige folgenschwere Fehler, die bis zum heutigen Tage unbemerkt blieben, hier und heute aber angemahnt werden, sie zu korrigieren. Die richtigen Formulierungen lauten:

- Art. 1 Abs. 1 GG: Die **Freizeit** des Menschen ist unantastbar. Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlicher Gewalt.
- In Art. 2 Abs. 2 GG ist nur ein einzelner Buchstabe vertauscht: Die **Freizeit** der Person ist unverletzlich.
- Dem Art. 3 Abs. 3 GG widerfuhr ein Lapsus: Es muss korrekt heißen: Niemand darf wegen seines Geschlechtes, seiner Abstammung, seiner Rasse, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauungen oder seiner **Freizeit** benachteiligt oder bevorzugt werden.

Bei weiteren Recherchen in der Historie der Menschheit offenbarte sich, dass diese mysteriösen „Fehler“ nicht nur auf Deutschland beschränkt auftraten. Robespierre versprach sich schlichtweg, denn es sollte eigentlich „**Freizeit**, Gleichheit und Brüderlichkeit“ die Losung der Französischen Revolution werden. Andere zurückgehaltene Quellen berichten von falsch gelesenen Forderungen Amerikas an die Engländer – sie wollten doch lediglich ein bisschen **Freizeit** vom Mutterland ... wie es in der echten Präambel der Un-

abhängigkeitserklärung eindeutig geschrieben steht: „We hold these truths to be self-evident, that all men are created equal, that they are endowed by their Creator with certain unalienable Rights, that among these are Life, **Leisure** and the pursuit of Happiness.“

Und die Bibel erst, damit wollen wir heute nicht beginnen. Was wäre etwa gewesen, wenn der ägyptische Pharao besser hingehört hätte? Moses wollte doch nur **Freizeit** für sein Volk!

Was wir hier aufzudecken im Begriffe sind, ist nur die Spitze des Eisberges; eine weltweite und Jahrhunderte umspannende Verschwörung, die mit Kalkül Freiheiten und Freizeiten vertauscht. Sie glauben mir noch nicht? Sie wollen mehr Beweise? Bitte! Erwachsene toben wie Kinder umher und erfreuen sich an Achterbahn, Autoscooter und Karussell. Und weil man das nur da darf, spricht man eigentlich richtigerweise vom Freiheitspark. Oder die Lieblingsklamotten, die man im Büro nicht tragen darf, ist glasklar der Freiheitsanzug.

Machen Sie sich weiter Gedanken darüber und spüren Sie den willkürlichen Verwechslungen nach. Ob der Mitarbeiter mehr Freizeiten bei der Arbeit will? Die Tourismusbranche eigentlich mit Freiheitsangeboten locken sollte? Mesut Özil in der Nationalmannschaft seine Freizeiten im Mittelfeld (nicht) nutzt? Es gäbe so viel, was man mit seiner FreiZheit machen könnte ... ☹



*RKW–Zeit



Und nun folgt eine günstige Gelegenheit, sich darüber zu **informieren**, was sich im RKW alles tut. Auf den nächsten Seiten finden Sie die **Neuigkeiten** aus unserem Haus und dem **RKW-Netzwerk**.

„Bester Arbeitgeber 2015/2016“ ist Endress + Hauser Conducta



Alle Gewinner des BestPersAwards 2015/2016. Bildquelle: Gabriele Held/RKW Kompetenzzentrum



Endress + Hauser Conducta erhielt den BestPersAward als Gesamtsieger im diesjährigen Benchmark-Wettbewerb für ausgezeichnete Personalarbeit und sicherte sich drei weitere BestPersAwards in den Kategorien HR Controlling, HR Digital, Kommunikation & Führung. Insgesamt wurden Auszeichnungen in acht Kategorien verliehen.

Endress + Hauser überzeugte vor allem durch seine konsequente Ausrichtung der Personalarbeit an der Unternehmensstrategie und an den Mitarbeitern. Verliehen werden die BestPersAwards vom Institut für Managementkompetenz (imk) an der Universität des Saarlandes, das seit 1991 die Personalarbeit mittelständischer Unternehmen analysiert. Das RKW Kompetenzzentrum ist Jurymitglied und in diesem Jahr erstmals Partner.

Um am BestPersAward teilzunehmen, reichen die Personalverantwortlichen der Unternehmen einen ausgefüllten Fragebogen ein, der wissenschaftlich nach strengen Standards ausgewertet wird. Die besten Unternehmen stellen sich dann im Video-Interview der Jury. Das BestPersZertifikat ist damit ein Qualitätssiegel, das vorbildliche und zukunftsweisende Personalarbeit prämiiert. Zudem erhalten die beteiligten Unternehmen ein vertrauliches Kurzfeedback mit Informationen über Stärken und Schwächen ihrer Personalarbeit.

Die Gewinner in den acht Kategorien

- **Projektron GmbH**
Sieger Generationenmanagement, Strategie & Vision sowie Personalentwicklung
- **Kurtz Holding GmbH & Co. Beteiligungs KG**
Sieger Personalbeschaffung
- **Volksbank Strohgäu eG:**
Sieger HR Organisation
- **Endress + Hauser Conducta GmbH + Co. KG**
Sieger HR Controlling, HR Digital, Kommunikation & Führung

* News



Publikation

Wegweiser „Demografiefeste Arbeit“ erschienen

Wie können Sie im Unternehmen auf eine älter und bunter werdende Belegschaft reagieren? Welche Konzepte und Instrumente können Sie nutzen, um ihre Arbeit so gesundheitsförderlich und alter(n)sgerecht wie möglich zu gestalten? Diese Fragen beantworten wir in unserem Wegweiser, der im Internet und als Printpublikation kostenfrei zu bestellen ist.

NEU

Im Wegweiser erfahren Sie, an welchen Stell-schrauben Sie konkret „drehen“ können, um auch zukünftig mit der älter und insgesamt bunter werdenden Belegschaft produktiv zu arbeiten. Im Zentrum stehen die Handlungsfelder „Arbeit demografiefest gestalten“, „Gesund arbeiten“, „Miteinander reden“ und „Kompetent arbeiten“.

Sie erhalten in vier zusammengefassten Leitfäden Hinweise auf hilfreiche und erprobte Instrumente sowie Tipps und Tricks für die Umsetzung. Den Wegweiser sowie das Bestellformular finden Sie unter

rkw.link/demografiefeste-arbeit

Ansprechpartner:
Dr. Andreas Hinz, hinz@rkw.de

Angebot

Über 80 Beispiele aus der Praxis: ganz leicht zu finden

Sie suchen Anregungen zum Ausbildungsmarketing? Sie möchten wissen, wie man eine Personalplanung zielführend umsetzt? Oder es interessiert Sie, wie andere Unternehmen Familienfreundlichkeit oder Vielfalt leben? Wir haben für Sie in vielen Unternehmen hinter die Kulissen geschaut und mit den Entscheidern gesprochen. So entstand unsere einzigartige Sammlung von über 80 Beispielen aus der Praxis. Neu: Damit Sie schnell das finden, was Sie interessiert, können Sie filtern:

Wählen Sie eine Kategorie von Arbeitszeit bis Weiterbildung, insgesamt 18 stehen zur Auswahl.

Sie können die Unternehmensgröße eingrenzen, von klein mit bis zu zehn Beschäftigten bis zu groß mit mehr als 249 Mitarbeitern.

Sie können Ihre Branche anwählen und so erfahren, wie sich mögliche Wettbewerber aufstellen.

Schauen Sie mal rein, Sie finden sicher auch die eine oder andere Anregung:

<https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fachkraeftesicherung/beispiele-aus-der-praxis/>

Ansprechpartnerin:
Ulrike Heitzer-Priem, heitzer@rkw.de

Literaturhinweis:

BAuA (2016): Arbeitszeitbericht 2016. Dortmund

www.
arbeitszeitgewinn.
de



Wettbewerb

Europäischer Unternehmensförderpreis: „Netzwerk mit Courage“ im Finale

Herzlichen Glückwunsch an "Netzwerk mit Courage: Gegen Fremdenfeindlichkeit und Diskriminierung!"

Die Siegerinitiative des deutschen Vorentscheids zum Europäischen Unternehmensförderpreis hat es ins Finale der European Enterprise Promotion Awards geschafft. Aus 57 Gewinnerbeiträgen der einzelnen Länder wählte eine hochkarätige Jury der Europäischen Kommission die Shortlist mit den 18 Finalisten des internationalen Wettbewerbs, darunter zum dritten Mal in Folge ein deutsches Projekt in der Kategorie „Verantwortungsvolles und integrationsfreundliches Unternehmertum“. Ob „Netzwerk mit Courage“ den Preis gewinnt, erfahren wir bei der Bekanntgabe und Siegerehrung auf der SME Assembly in Bratislava am 24. November. Wir drücken die Daumen!

Weitere Informationen: www.europaeischer-unternehmensfoerderpreis.de

Ansprechpartnerin: [Juliane Kummer, kummer@rkw.de](mailto:kummer@rkw.de)

Bestellung

Publikation

Orientierung im Jobfamilien-Dschungel

NEU

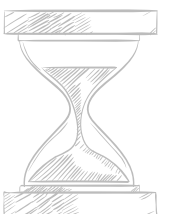
Jobfamilien sind ein Multifunktionswerkzeug: Mit ihrer Hilfe kann die Personalarbeit mittelständischer Unternehmen in verschiedenen Zusammenhängen effizienter und effektiver gestaltet werden. Ihre Vielseitigkeit kann für den Anwender allerdings auch zum Nachteil werden, mitunter verschwimmen dann Funktion und Anwendungsbezug. Mit unserem aktuellen Leitfaden wollen wir etwas zur Orientierung im Jobfamiliendschungel beitragen. Der interessierte Praktiker kann auf diese Weise verstehen, warum der Einsatz von Jobfamilien in welcher Form und für welche Anwendung sinnvoll war und künftig sein kann.

Den Leitfaden finden Sie hier unter <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fachkraeftesicherung/leitfaden/jobfamilien-in-mittelstaendischen-unternehmen/>

Ansprechpartner: [Patrick Großheim, grossheim@rkw.de](mailto:grossheim@rkw.de)



Mehr News finden Sie auf: www.rkw-kompetenzzentrum.de



* Neues aus dem RKW

Bauen 4.0

Bauwirtschaft steht vor der Zeitenwende



Bauprozesse werden zunehmend digitalisiert. Dabei stellt sich nicht mehr die Frage, ob sich die Digitalisierung des Bauens durchsetzt, sondern nur noch, wie schnell sich die Veränderung vollziehen wird. Der Trend zur Digitalisierung eröffnet für Planer, Bauausführende und Betreiber erhebliche Potenziale für Effizienzsteigerungen.

Insbesondere BIM (Building Information Modeling) ist derzeit in aller Munde. Dabei werden alle relevanten Gebäudedaten von den Baubeteiligten digital erfasst, kombiniert und vernetzt. So entsteht ein digitales Bauwerksmodell, welches bauteilorientiert geometrische und beschreibende Informationen integriert. In einem solchen virtuellen Bauwerksmodell können relevante Gebäudedaten wie Quantitäten und Qualitäten der Bauteile, aber auch beispielsweise Kosten und Termine hinterlegt werden. Die Verfügbarkeit dieser Daten bleibt über den gesamten Lebenszyklus des Bauwerks erhalten und bietet vielfältige Anwendungsmöglichkeiten für die Baubeteiligten. Damit kann die Zusammenarbeit der Baubeteiligten verbessert, Bauprozesse optimiert und insgesamt eine bessere Planungs- und Ausführungsqualität erreicht werden.



Autor:

Günter Blochmann ist Leiter der RG-Bau im RKW Kompetenzzentrum. blochmann@rkw.de

Wie wirken digitale Arbeitsmethoden in der Unternehmenspraxis?

Das Arbeiten mit BIM fördert eine verstärkte partnerschaftliche Zusammenarbeit. Alle Baubeteiligten arbeiten an einem gemeinsamen Datenmodell. Dies setzt eine frühzeitige gewerke- und fachübergreifende Zusammenarbeit voraus und erfordert eine kooperative und vernetzte Arbeitsweise. In den Unternehmen können sich dadurch Arbeitsabläufe, Geschäftsmodelle und klassische Rollenverteilungen ändern. Durch die Digitalisierung werden bestehende Berufsbilder sich ändern und neue Berufsbilder entstehen. Die Anforderungen an die Beschäftigten werden sich den neuen Arbeitsweisen anpassen müssen. So können beispielsweise aus Bauzeichnern BIM-Modellierer werden. Neue Berufsbilder wie BIM-Koordinatoren werden bereits von den Unternehmen nachgefragt.

Gerade die vielen kleinen und mittleren Unternehmen der Bauwirtschaft müssen sich mit den neuen digitalen Arbeitsmethoden auseinandersetzen, um keine Wettbewerbsnachteile zu erleiden. Je früher sich die Unternehmen mit der Digitalisierung beschäftigen, desto eher können sie auch Referenzen nachweisen.

Wie wird BIM in der Baupraxis angewandt?

BIM wird sowohl im Planungsprozess als auch in der Bauausführung und im Gebäudebetrieb eingesetzt. Im Planungsprozess kann der Gebäudeentwurf bereits statisch, haustechnisch oder bauphysikalisch optimiert werden. Da alle Pläne direkt aus dem Modell abgeleitet werden können, sind gewerkeübergreifend Kollisionskontrollen möglich. So können z. B. die Planungen von Lüftung, Heizung und

Sanitär überprüft und Aussparungen an den richtigen Stellen angeordnet werden. Für die Ausschreibung ist eine präzise Mengenermittlung und zuverlässige Kostenschätzung möglich. Bauunternehmen können mithilfe eines digitalen Gebäudemodells einfacher und sicherer Massen ermitteln und kalkulieren sowie später präziser ihre Bauleistungen abrechnen. Zudem können der Bauablauf simuliert, Fehler vermieden und damit die Arbeitsvorbereitung optimiert werden. Mittels mobiler Anwendungen und Viewer-Technik können die Baubeteiligten einfach auf aktuelle Pläne zugreifen, den aktuellen Projektstand abfragen und Leistungsmeldungen abgeben. Letztendlich können auch die Abrechnung der Bauleistungen und das Mängelmanagement vereinfacht werden. Wird das Gebäudemodell an den Bauherren übergeben, können die digitalen Informationen direkt für die Wartung, Instandhaltung oder die Energieoptimierung genutzt werden. Dabei erhält der Eigentümer einen digitalen Zwilling des Gebäudes, in dem alle relevanten Informationen hinterlegt sind – und zwar in dem Planstand, der tatsächlich ausgeführt wurde.

Was funktioniert bisher gut, wo gibt es Probleme?

BIM funktioniert bisher gut in einer einheitlichen Softwareumgebung, bei der entsprechende proprietäre Schnittstellen genutzt werden. Der Austausch über herstellerunabhängige Datenformate wie IFC (Industry Foundation Classes) funktioniert bisher noch nicht immer einwandfrei. Eine wichtige Rolle bei der Etablierung von BIM werden die Standardisierung in Form von Richtlinien und Normen und die Anpassung der Regelwerke spielen. Das Deutsche Institut für Normung (DIN) und der

Verein Deutscher Ingenieure (VDI) arbeiten derzeit intensiv daran, Normen und Richtlinien aufzubereiten.

Wie wird sich das Bauen in der Zukunft entwickeln?

Die Digitalisierung wird der Bauwirtschaft einen erheblichen Schub geben. Die Digitalisierung der Bauprozesse wird zu Effizienzsteigerungen führen und mittelfristig bessere und vor allem qualitativere Projektergebnisse ermöglichen. Auch die Vorfertigung wird einen höheren Stellenwert bekommen. In Zukunft werden verstärkt Bauteile standardisiert und vorkonfektioniert werden. Die Digitalisierung wird ergänzt durch weitere Automatisierung bei Baumaschinen oder dem Einsatz von RFID-Chips in Bauteilen. Auch die intelligente Gebäudetechnik und Smart-Home-Anwendungen gewinnen zunehmend an Bedeutung. Bauen 4.0 wird die Branche grundlegend verändern und voranbringen.

Wie unterstützt die RG-Bau die Unternehmen?

Wir wollen mit unserer Arbeit insbesondere die vielen kleinen und mittelständisch orientierten Unternehmen der Bauwirtschaft für die Chancen der Digitalisierung sensibilisieren und auf den Einsatz digitaler Werkzeuge vorbereiten. Wir stellen dazu Informationen bereit, verbreiten gute Beispiele aus der Baupraxis und fördern junge Nachwuchskräfte mit innovativen Ideen zur Digitalisierung. Unser Wettbewerb „Auf IT gebaut“ bietet dazu eine Plattform, auf der Nachwuchskräfte ihre kreativen Ideen präsentieren und mit Fachleuten aus der Baubranche zusammentreffen können. So profitieren beide Seiten. Weitere Hinweise unter www.rkw.link/rgbau oder www.aufitgebaut.de. ■

Bauunternehmen müssen für morgen gerüstet sein

Fachkräftesicherung und -bindung durch gezielte Arbeits- und Laufbahngestaltung

Mit dem Verlauf der Zeit und mit dem Fortschritt gehen immer Veränderungen einher, die auch die Arbeitswelt neu gestalten. Technisch-ökonomische Entwicklungen, wie die Globalisierung und die Digitalisierung, wirken ebenso wie demografische Entwicklungen. Aber auch andere gesellschaftliche Veränderungen, wie die Sensibilisierung für mehr Nachhaltigkeit, Feminisierung, Individualisierung, Wertewandel und Polarisierung der Gesellschaft, beeinflussen die Berufswelt und den Arbeitsalltag.

Der Fachkräftemangel ist ein wesentliches Resultat dieser Veränderungen und trifft die gesamte mittelständische Wirtschaft und damit auch einen Großteil der Bauunternehmen.

Fachkräfte der Baubranche werden immer älter

Aktuelle Erhebungen der SOKA-BAU belegen, dass die aktuellen Ausbildungszahlen nicht ausreichen, um den Fachkräftebedarf der Baubranche künftig decken zu können. Zudem ist das Durchschnittsalter der Beschäftigten in der Baubranche deutlich angestiegen, denn mehr als ein Drittel der gewerblichen Fachkräfte ist bereits älter als 50 Jahre. Vor dem Hintergrund, dass ein Großteil der gewerblich Beschäftigten aus verschiedenen Gründen vorzeitig in Rente geht und viele bereits im Alter bis 25 Jahre die Branche verlassen, wird deutlich, dass die Baubranche aktiv bei der Fachkräftesicherung sein muss. Andernfalls ist damit zu rechnen, dass nicht nur das langjährige und für die Unternehmen kostbare Fachwissen älterer Mitarbeiter mit ihrem Eintritt in die Rente den Unternehmen verlorengeht. Auch können betriebs-

wirtschaftliche Einbußen aufgrund des Fachkräftemangels folgen. Zwar sind die Auftragsbücher der Unternehmen gut gefüllt und in ihren Prognosen gehen die führenden Wirtschaftsforschungsinstitute davon aus, dass die Auftragslage sich weiterhin gut entwickeln wird. Wenn aber die Fachkräfte in den Unternehmen wegbrechen, könnten gegebenenfalls diese bestehenden Aufträge nicht mehr ausgeführt oder neue Aufträge nicht angenommen werden. Umsatzeinbußen wären die Folge.

Neue Lösungsansätze

Trotz der Erfolge beim betrieblichen Gesundheitsmanagement gehören die Bauberufe immer noch zu den Berufen mit hohen Anforderungen und Belastungen, bei denen die Beschäftigungsquote im Alter rasch absinkt. Diese Tatsache erfordert zum einen neue tätigkeitsbezogene Präventionsansätze und zum anderen neue Lösungsansätze zur Frage, wie und wo ältere Bauarbeiter ihre Erfahrungen und ihr Wissen anderweitig produktiv einsetzen können und welche notwendigen Qualifizierungswege dafür benötigt werden. In dem vom BMAS geförderten Projekt „Gestaltung inner- und überbetrieblicher Erwerbsverläufe in der mittelständischen Bauwirtschaft“ der RG-Bau im RKW Kompetenzzentrum wurden Wege untersucht, diese älteren Bauarbeiter und ihr Erfahrungswissen länger in der Baubranche und den Unternehmen halten zu können. Attraktive Laufbahngestaltungen können aber nicht nur helfen, die Mitarbeiter länger im Berufsleben zu halten, sondern auch potenziellen Nachwuchskräften attraktive Zukunftsperspektiven in der Baubranche aufzeigen.



Präventive Maßnahmen

In Experteninterviews konnte festgestellt werden, dass präventive Maßnahmen, insbesondere der Gesundheitsschutz, einen besonderen und immer größer werdenden Stellenwert einnehmen. Dabei werden neben dem Einsatz technischer Hilfsmittel auch Sicherheitsschulungen angeboten, um die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten.

Ein weiterer Punkt ist die Schaffung belastungsärmerer Tätigkeitsbereiche im Betrieb, beispielsweise durch die Vorfertigung von Bauteilen. Ein besonders wichtiger präventiver Baustein ist die kontinuierliche Weiterbildung.

Weitere Möglichkeiten für eine altersgerechte Laufbahngestaltung bieten die Einrichtung von Altersteilzeit-/Langzeitkonten, um den Mitarbeitern einen fließenden Übergang in den Ruhestand oder den Wechsel in andere weniger belastende Tätigkeitsfelder zu ermöglichen. Im Einzelfall ist auch aufgrund von gesundheitsbedingten Leistungsbeeinträchtigungen ein vorzeitiger Renteneintritt möglich.

Bausteine für eine altersgerechte Arbeitsgestaltung

1. Weiterbildung
2. Prävention: Sicherheitsschulungen, Ergonomie
3. Schaffung belastungsärmerer Tätigkeitsbereiche
4. Altersteilzeit/Langzeitkonten
5. Tätigkeitswechsel/zweiter Beruf
6. Teilrente bei gesundheitlichen Leistungsbeeinträchtigungen

Belastungsärmere Tätigkeitsfelder

Langfristige Beschäftigungsperspektiven innerhalb der Wertschöpfungskette Bau können aber auch mit einem Tätigkeitswechsel verbunden sein. Ergebnisse aus Ideenworkshops und Interviews mit Beschäftigten und Geschäftsführern beziehungsweise Eigentümern von Betrieben zeigen, dass Tätigkeiten im Bereich des barrierefreien Bauens und Sanierens, im technischen Facility Management und im Baustofffachhandel als besonders erfolgversprechend gelten.

Qualifizierung und Weiterbildung

Das bestehende Bildungsangebot an Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten bietet eine gute Ausgangsbasis für einen Tätigkeitswechsel innerhalb der Wertschöpfungskette Bau. Um allerdings langfristige Beschäftigungsperspektiven innerhalb der Baubranche zu ermöglichen, werden weitere Schritte notwendig sein. Personalentwicklungspläne können Bauarbeitern dabei helfen, einen „zweiten Beruf“ in der Branche zu finden. ■



Autorin:

Christina Hoffmann ist Projektleiterin in der RG-Bau im RKW Kompetenzzentrum. c.hoffmann@rkw.de

RKW Hessen

Impulsberatung: Bestandsaufnahme und Weiterentwicklung des aktuellen Arbeitszeitmodells
Beratung zur Arbeitszeitgestaltung (Schichtplanung, neues Arbeitszeitmodell, Weiterentwicklung)
Projekt Arbeitszeit klug gestalten – Aufbau der Website www.arbeitszeit-klug-gestalten.de mit kostenlosem Selbstcheck und mehreren kostenlosen Webinaren und Veranstaltungen.

Kontakt: www.rkw-hessen.de, 06196 970200

1. Dezember 2016

Webinar „Rechtsichere Arbeitszeitlösungen für Mitarbeiter im Außendienst und für Dienstreisen“

2. Dezember 2016

Webinar „Zeitwertkonten sinnvoll einsetzen“

6. Dezember 2016

Webinar „Ständig erreichbar – Forschungserkenntnisse und gute Lösungen zu Smartphone, Tablet und Co“

8. Dezember 2016

Webinar „Hinter die Kulissen geschaut – so kontrolliert und berät das Regierungspräsidium bei Arbeitszeitfragen“

9. Dezember 2016

Webinar „Arbeitszeiten im Projektgeschäft erfolgreich gestalten“

15. Dezember 2016

Webinar „Praktikable Sabbatical-Regelungen für KMU“
Kontakt: <https://www.rkw-hessen.de/webinarearbeitszeit.html>

8. Dezember 2016

Tagung der Hessenstiftung „Familie hat Zukunft“ (Partner RKW Hessen): „Vereinbarkeit 4.0: flexibel, digital oder klassisch?“

Kontakt: <http://www.demografie-netzwerk-frm.de/veranstaltungen/arbeit-zeit-familie/arbeit-zeit-familie-anmeldung/>

RKW Nord

Kontakt: Monika Opitz, 0511 3380329, opitz@rkw-nord.de

23. Februar 2017

Fachkonferenz „Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse in Niedersachsen“

RKW Thüringen

Beratung zum Thema Personalarbeit und Arbeitszeit in Unternehmen

Kontakt: www.rkw-thueringen.de, 0361 551430

RKW Kompetenzzentrum

1. Dezember 2016

Tech Ecosystems Summit 2016, Frankfurt am Main, www.tech-ecosystems.com
Kontakt: Rabena Ahluwalia, 06196 4952816, ahluwalia@rkw.de

19. Januar 2017

Unternehmenswerkstatt „Azubimarketing 1: attraktiver Ausbildungsbetrieb“, Würzburg
Kontakt: Ulrike Heitzer-Priem, 06196 4952810, heitzer@rkw.de

20. bis 22. Januar 2017

„KarriereStart 2017“, Bildungs-, Job- und Gründermesse, Dresden, RKW ist am Stand des BMWi vertreten. <http://www.messe-karrierestart.de>
Kontakt: Dr. Noemí Fernández-Sánchez, 06196 4953523, sanchez@rkw.de

25. Januar 2017

Unternehmenswerkstatt „Azubimarketing 1: attraktiver Ausbildungsbetrieb“, Müllheim/Baden
Kontakt: Ulrike Heitzer-Priem, 06196 4952810, heitzer@rkw.de

26. Januar 2017

Unternehmenswerkstatt „Azubimarketing 2: Social Media“, Freiburg
Kontakt: Bruno Pusch, 06196 4952818, pusch@rkw.de

31. Januar 2017

Unternehmenswerkstatt „Azubimarketing“, Amberg

1. Februar 2017

Unternehmenswerkstatt „Azubimarketing“, Regensburg

2. Februar 2017

Unternehmenswerkstatt „Azubimarketing“, Bergisch Gladbach
Kontakt: Ulrike Heitzer-Priem, 06196 4952810, heitzer@rkw.de

16. Februar 2017

Unternehmenswerkstatt „Azubimarketing 2: Social Media“, Würzburg
Kontakt: Bruno Pusch, 06196 4952818, pusch@rkw.de

23. Februar 2017

Unternehmenswerkstatt „Azubimarketing“, Dessau
Kontakt: Ulrike Heitzer-Priem, 06196 4952810, heitzer@rkw.de

9. März 2017

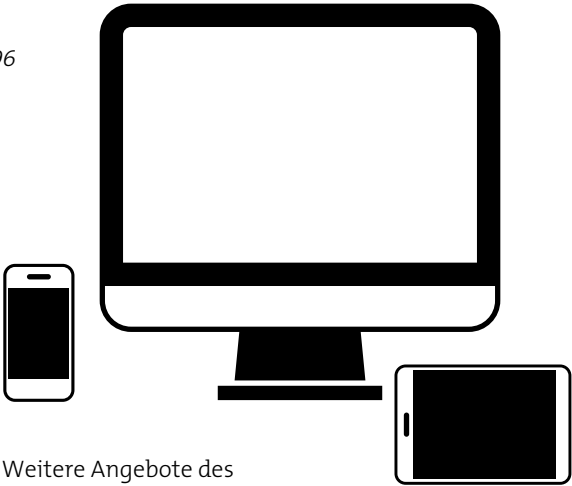
Unternehmenswerkstatt „Arbeitgeberkommunikation“, Amberg

10. März 2017

Unternehmenswerkstatt „Arbeitgeberkommunikation“, Regensburg
Kontakt: Bruno Pusch, 06196 4952818, pusch@rkw.de

14. März 2017

Sitzung des Beirats „Mensch und Arbeit“, Berlin
Kontakt: Dr. Mandy Pastohr, 06196 4953200, pastohr@rkw.de



Weitere Angebote des
RKW-Netzwerks finden Sie unter
www.rkw.de

BAU 2017 – Weltleitmesse für Architektur, Materialien und Systeme in München vom 16. bis 21. Januar 2017

Die RG-Bau im RKW Kompetenzzentrum ist auf der BAU 2017 mit zwei Messeständen vertreten. Besuchen Sie uns und unsere Mitaussteller in Halle B0 am Stand 100 und in Halle C3 am Stand 207.

Nähere Informationen zu den Messeständen unter www.rkw.link/bau17.

Kontakt: Kathleen Megerlin, 06196 4953501, megerlin@rkw.de



Veranstaltungen der RG-Bau im RKW Kompetenzzentrum im Rahmenprogramm:

17.01.2017,
10:30 – 13:30 Uhr, ICM Saal 14 A
„Digitales Planen, Bauen und Betreiben – Neue Ideen umsetzen und Erfolg sichern“ mit Preisverleihung im Wettbewerb „Auf IT gebaut – Bauberufe mit Zukunft“
Nähere Informationen zu Programm und Anmeldung unter www.rkw.link/digibau17.

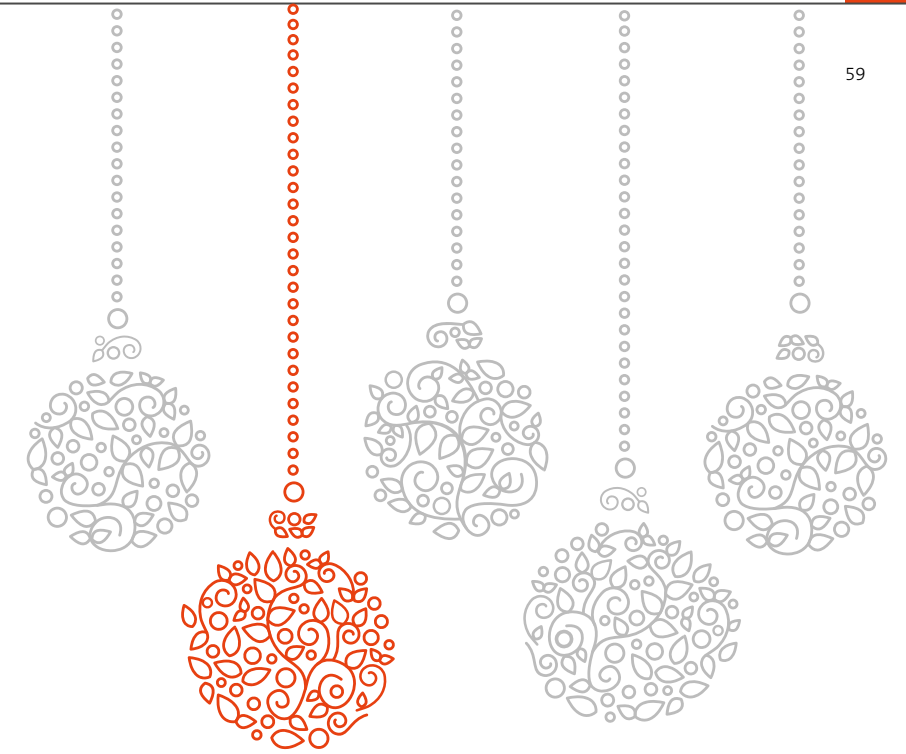
18.01.2017, 10:30 – 14:00 Uhr, ICM Saal 2
„SmartHome – mit Gebäudeautomatisierung die Energiewende schaffen“
Nähere Informationen zu Programm und Anmeldung unter www.rkw.link/smarthome17.

19.01.2017, 10:30 – 13:30 Uhr, Hallenkonferenzraum A51/51 im 1. OG von Halle A5
„Hightech-Materialien am Bau – Innovationen und Trends bei neuen Baustoffen“
Nähere Informationen zu Programm und Anmeldung unter www.rkw.link/hightechbau17.

20.01.2017, 10:30 – 13:30 Uhr, Hallenkonferenzraum A51/51 im 1. OG von Halle A5
„Frauen in der Bauwirtschaft – Potentiale stärker erschließen“
Nähere Informationen zu Programm und Anmeldung unter www.rkw.link/frauenbau17.

Die Teilnahme an den Veranstaltungen ist kostenfrei. Die Teilnehmer erhalten eine Eintrittskarte für den Besuch der BAU 2017. Voraussetzung ist die verbindliche Anmeldung beim RKW Kompetenzzentrum.

* Aus der Redaktion



Die RKW-Redaktion
wünscht Ihnen ein gesegnetes
Weihnachtsfest und alles Gute
für 2017!



Das nächste RKW Magazin erscheint Ende März.

Wie sehen die Arbeitsplätze
der Zukunft aus?

Wann und wo werde ich in
Zukunft arbeiten?

Mit wem arbeite ich zukünftig?

Was hält mich bei der
Arbeit gesund?

digital flexibel entgrenzt

Bildquelle: dolgachov_123 rf

Save the Date:

- 16. März 2017, Römer Frankfurt -

Infos und Anmeldung unter rkw.link/gesundheit