

# Innovationsraum zur Zukunft der Arbeit

Thema: Organisation,  
Führung und  
Kompetenzmanagement  
in purpose-orientierten  
Unternehmen



Potsdam, 8. November 2017

## On-Site Guide



In Kooperation mit



## Inhalt

<b>Veranstaltungsformat.....</b>	<b>3</b>
<b>DAS THEMA .....</b>	<b>5</b>
<b>Externe Teilnehmer .....</b>	<b>10</b>
<b>Organisationsteam .....</b>	<b>23</b>
<b>Agenda.....</b>	<b>32</b>
<b>Organisatorische Informationen .....</b>	<b>33</b>

---

# VERANSTALTUNGSFORMAT

## ***Offene Diskussion mit eingeladenen Expertinnen und Experten***

Vorbild für diese Veranstaltung sind die Reihe *Research Round Table* der SAP und die *Innovationstagung* des TÜV Rheinland. Auch dieses Mal bringen wir ausgewählte Vordenkerinnen und Vordenker, Unternehmensvertreterinnen und -vertreter, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Personalexpertinnen und -experten sowie Vertreterinnen und Vertreter aus Politik und öffentlichem Leben zusammen. Eigene Sichtweisen und Erfahrungen zu aktuellen Fragestellungen werden mit Erkenntnissen aus Forschung und Praxis verbunden. So erschließen sich neue Lösungsansätze und potentielle Forschungsfelder. Für die Teilnehmenden bietet die Veranstaltung die Möglichkeit, das Thema Zukunft der Arbeit aktiv mitzugestalten: Indem sie ihre Erfahrungen einbringen und gemeinsam Neues erarbeiten; indem sie Kontakte knüpfen und andere Sichtweisen erfahren; und indem sie konkrete Ergebnisse mitnehmen, die zum Ausgangspunkt weiterer Aktivitäten sein können.

Die vorliegende Agenda beinhaltet eine Keynote, Arena-Talks, sowie zwei Diskussionsrunden als World-Café.

## ***World-Café***

Das World-Café gehört zu den kreativen Großgruppenmethoden, die einen offenen Dialog zwischen Menschen unterschiedlicher Sichtweisen ermöglichen und die Arbeitsergebnisse strukturiert zusammenzuführen. An mehreren Stationstischen werden in moderierten Kleingruppen relevante Fragestellungen zu einem jeweils vorgegebenen Thema diskutiert. Dabei werden die Gruppen alle 20 Minuten neu durchmischt, so dass jeder Teilnehmende zu allen Themen beitragen kann.

Eine besondere Vorbereitung der Teilnehmenden ist für das World-Café nicht erforderlich. Eine Liste der zu diskutierenden Themen finden Sie im Abschnitt *Das Thema* ab S. 5.

Unser World-Café hat folgenden Ablauf:

**Begrüßung und Vorstellung** der Teilnehmer/-innen und Einführung in das Thema und das Format.

**Café-Runden.** Die Gäste verteilen sich am Beginn der ersten Runde beliebig an den Tischen und bearbeiten jeweils ein Thema. Für jede Tisch-/Themenrunde gibt es eine Moderatorin oder einen Moderator. Nach 20 Minuten wechseln die Gäste zu anderen Tischen ihrer Wahl, wobei sie die Gruppen durchmischen sollen. Weitere 20 Minuten später wechseln die Gäste abermals die Tische und vermischen sich erneut. Insgesamt wird es vier Runden und sechs Tische geben, so dass sich die Gäste für insgesamt vier Tische entscheiden müssen.

**Die Ernte.** Am Ende der Gesprächsrunden findet die „Ernte“ statt, d. h. die Ideen, Gedanken, Erfahrungen, die in der Diskussion angesprochen oder entwickelt wurden, sollen für alle sichtbar werden. Hierzu tragen die Moderatoren die Ergebnisse in einem weiteren Arena-Talk am Nachmittag vor und werden im Gespräch von den Tischen berichten. Die Ergebnisse von Vor- und Nachmittag werden daher erst gegen Ende der Veranstaltung konsolidiert vorgetragen.

---

### ***World-Café-Etikette***

*Konzentration auf das, was wichtig ist.*

*Eigene Ansichten und Sichtweisen beitragen.*

*Sprechen und Hören mit Herz und Verstand.*

*Hinhören, um wirklich zu verstehen.*

*Ideen verknüpfen und verbinden.*

*Aufmerksamkeit auf die Entdeckung neuer Erkenntnisse und tiefergehende Fragen*

*Spielen, kritzeln, malen – auf die Whiteboards – ist erwünscht!*

***Haben Sie Spaß dabei!!!***

---

---

## DAS THEMA

Wir beobachten heutzutage immer schnellere und radikalere technische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen. Die digitale Transformation, neue Wertevorstellungen und der demografische Wandel sind nur einige Beispiele. Durch diese Veränderungen unterliegt auch die Arbeitswelt einem beständigen, fundamentalen Wandel. Nicht nur die Menschen im Arbeitsprozess, sondern auch die Unternehmen und Organisationen müssen sich völlig neuen Herausforderungen stellen und sich innovativen und agilen Vorgehensweisen öffnen. Dieser bereits begonnene Prozess hat einige interessante Trends hervorgebracht, die wir als Ausgangspunkt unserer Diskussion sehen:

1. Unternehmen richten sich an einem werteorientierten Daseinssinn (Purpose) aus.

In der heutigen Zeit, in der die traditionellen Orientierungen einem immer stärkeren Wandel unterliegen, spielt der Daseinssinn eines Unternehmens eine wachsende Rolle. Wir definieren diesen als *die Bestimmung, die die Fähigkeiten einer Organisation neben der Wirtschaftlichkeit auf Humanität und Respekt vor der Natur ausrichtet. Als ein Leitprinzip erfordert er eine ethische Bewertung aller Folgen des eigenen Handelns. Für Firmen bedeutet dies, nach Zielen über den monetären Erfolg hinaus zu streben.* Somit gibt er den Organisationen eine prägende Identität und den Beschäftigten Orientierung in ihrer Arbeit. Er wirkt dabei wie ein Kraftfeld, das alle Aktivitäten innerhalb und außerhalb der Organisation ausrichtet. Damit werden Unternehmen in dynamischen Umbrüchen stabilisiert und Innovationen ermöglicht. Ein solches Unternehmensleitbild strahlt dabei nicht nur nach innen, sondern wirkt auch über die Unternehmensgrenzen hinweg, zum Beispiel auf Lieferanten, auf eine immer anspruchsvollere und wertbewusste Klientel und nicht zuletzt auf die Gesellschaft, der der Schutz der Umwelt und Nachhaltigkeit immer wichtiger werden. Eine solche Orientierung bedeutet aber auch, dass sich bestehende Prozesse und Organisationsformen ändern und durch agilere, selbstbestimmte und nachhaltigere Arbeitsweisen abgelöst werden müssen.

2. Der Mensch rückt in den Mittelpunkt.

Menschen stehen im Mittelpunkt jeder Organisation und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens sind deren wichtigste Investition. Auch wenn der technische Fortschritt eine wichtige Rolle für die Weiterentwicklung jedes Unternehmens spielt, so sind es letztlich die Führung, die Kompetenzen und die persönlichen Beiträge der Menschen, welche eine dauerhafte Stellung am Markt bewirken. Dies gilt sowohl für die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, als auch für das Netzwerk aus Kundenbeziehungen, Partnern, Lieferanten, freien Mitarbeitenden usw. Für die Unternehmen ist es essentiell, die Bedürfnisse der Kunden, Mitarbeitenden und Partner frühzeitig und gut zu verstehen, zu bedienen und ihre Organisation und Führung, inklusive dem Management von Kompetenzen, dahingehend auszurichten.

3. Organisationen und Menschen werden in Zukunft voraussichtlich zunehmend selbstorganisiert handeln.

Ein Trend, der verspricht, Kreativität, Dynamik und Innovation zu fördern, ist das Prinzip der Selbstorganisation oder Selbststeuerung. Betriebliche Selbstorganisation ist eine

---

spezielle Organisationsform in einem Unternehmen. Die Gestaltung der Organisation erfolgt dabei selbstbestimmt und im Dialog zwischen den Mitarbeitenden. Hierarchien sind größtenteils aufgehoben, die Aufgaben einschließlich der entsprechenden Führungsverantwortung werden gemäß den vorhandenen und zu erwerbenden Kompetenzen zugeordnet. In einer selbstbestimmten Organisation wirkt der Daseinssinn als treibende Kraft, die die Organisation zusammenhält. Alle Mitarbeitenden verstehen den Sinn des Unternehmens und haben ein klares Bild, wie sie die daraus resultierenden Ziele mit ihren Kompetenzen und ihrer Arbeitskraft unterstützen können.

Aufgrund dieser Überlegungen möchten wir **für Vor- und Nachmittag jeweils sechs Themen** vorgeben, die an den World-Café-Tischen diskutiert werden sollen:

---

### **Vormittag: Organisation und Führung in selbstorganisierten Strukturen**

---

#### *Tisch 1: Reflexion Selbstmanagement*

Motivation:

- Der Begriff Selbstmanagement – hier im Unternehmenskontext – wird mit vielen Facetten verwendet und heißt für Jeden etwas Anderes.
- Mit einer Diskussion um Begriffs- und Dimensionsklärung möchten wir ein Verständnis der Bandbreite von Selbstmanagement in der Führung und Arbeitsorganisation entwickeln

Ziel:

- Identifikation der wesentlichen Gestaltungselemente der Selbstorganisation
- Gründe und Motivation für eine eigenverantwortliche Führungs- und Organisationsgestaltung und die Transformation dorthin
- Nutzen und Grenzen von Selbstmanagement in Organisation und Führung

---

#### *Tisch 2: Entscheidungsfindung*

Motivation:

- Bei Eigenverantwortung von Teams werden Entscheidungen nicht von „oben“ vorgegeben, sondern in den Teams gefällt. Teamentscheidungen müssen trotzdem in das größere Ganze passen.

Ziel:

- Bewährte Entscheidungsstrukturen und Mechanismen identifizieren
- Empfehlungen herausarbeiten

---

#### *Tisch 3: Anreiz & Belohnung*

Motivation:

- Im Beruf wird oft mit Maßnahmen der Belohnung und Bestrafung gearbeitet. Der Mensch scheint eine Wachsfigur zu sein, die durch geeignete pädagogische Maßnahmen beliebig in ihrer Persönlichkeit geformt werden kann. Dem halten Mediziner und Hirnforscher entgegen, dass die Anlagen nicht zu vernachlässigen seien. Was uns motiviert, ist eher eine Charaktereigenschaft als von außen steuerbar.

Ziel:

- Klärung, welches Menschenbild in zukünftigen Betrachtungen über Motivation und Belohnung eine Rolle spielen sollte.
  - Herausarbeiten, wie sich Motivation und Belohnung auf Teamarbeit und Solidarität auswirken.
-

---

#### *Tisch 4: Arbeiten und Aufgaben*

##### Motivation:

- Wie unterscheidet sich die Arbeit in selbstorganisierten Strukturen von klassischen Strukturen?
- Welche anderen Bedürfnisse an die Auswahl von Menschen und Aufgaben und deren Zuordnung zueinander gibt es?
- Wie finden Menschen und Aufgaben in selbstorganisierten Strukturen (Teams, Abteilungen, Projekte, Firmen, Netzwerke) zueinander?

##### Ziel:

- Neue Kriterien zur Beschreibung von Aufgaben
  - Anforderungen an Menschen, Projekte und Strukturen für Arbeiten in Selbstorganisation
  - Neue Mechanismen zum Suchen und Finden
- 

#### *Tisch 5: Führungsmodelle*

##### Motivation:

- Die gestiegene Komplexität, Häufung von Veränderungsprozessen und Verlängerung der Informationsketten, insbesondere in wachsenden und großen Unternehmen, werden immer öfter als inkompatibel zu den klassischen Führungsansätzen empfunden.

##### Ziel:

- Braucht es überhaupt noch Führung in selbstorganisierten Unternehmensstrukturen?
  - Mit welchen Führungskonzepten haben Sie Erfahrung?
  - Gibt es Übergangsformen von Führung, die den Wandel hin zu selbstorganisierter Zusammenarbeit ermöglichen?
- 

#### *Tisch 6: Softwareunterstützung Selbstorganisation*

##### Motivation:

- Welche besonderen Anforderungen haben Menschen, die sich selbst organisieren (wollen), an ihre Software?
- Welche besonderen Anforderungen haben selbstorganisierte Unternehmenseinheiten an ihre Unternehmenssoftware?

##### Ziel:

- Ideensammlung von Softwareanforderungen und Softwarewerkzeugen zur Selbstorganisation von Organisationen
- 

---

### **Nachmittag: Kompetenzmanagement und Lebenslanges Lernen**

---

#### *Tisch 1: Kompetenzprofil Mensch*

##### Motivation:

- Welche Kompetenzbereiche außer dem Wissen sind noch relevant?
- Wie können diese gemessen und bewertet werden?
- Welche Erfahrungen und Vorbehalte gibt es gegen andere Dimensionen als „Wissen“?
- Gibt es Unterschiede bei der Relevanz verschiedener Kompetenzbereiche zwischen „Handarbeitern“ und „Hirnarbeitern“? Ist das überhaupt eine relevante Differenzierung?

##### Ziel:

- Liste mit relevanten Kompetenzbereichen wie Wissen, Erfahrung usw.
  - Differenzierungen / Schwerpunktsetzungen nach Zielgruppen
  - Kernkompetenzen wie Teamfähigkeit, Innovationskraft, Veränderungsbereitschaft usw.
  - Ist das persönliche Interesse auch ein Kompetenzbereich, der berücksichtigt werden muss?
-

---

### *Tisch 2: Kompetenzprofil Projekt und Aufgabe*

#### Motivation:

- Wie finden Menschen und Aufgaben in selbstorganisierten Strukturen (Teams, Abteilungen, Projekte, Firmen, Netzwerke) zueinander?
- Wie unterscheiden sich Menschen, Projekte und Aufgaben in selbstorganisierten Strukturen im Vergleich zu klassischen Strukturen?
- Welche anderen Anforderungen an die „Beschreibung“ von Menschen, Aufgaben und Projekten gibt es?

#### Ziel:

- Kriterien zur Beschreibung von Aufgaben und Projekten in selbstorganisierten Strukturen
  - Kategorien von (inhaltlichen) Aufgaben zur Ableitung von Kriterien
  - Potenzial und Grenzen für/von Projekten und Aufgaben
- 

### *Tisch 3: Lernangebote*

#### Motivation:

- Seit mehr als 2000 Jahren gibt es die Diskussion, mit welchen didaktischen Methoden und in welcher Form Lernangebote in Bildung und Beruf arbeiten und ausgestattet sein müssen, um die besten Lernerfolge zu schaffen. Der Wunsch nach individuellen Angeboten ist nachvollziehbar, die Erfüllung scheint jedoch komplex und kaum möglich. Die Digitalisierung verspricht hier neue Wege und Lösungen, hat aber oftmals einen hohen Preis: die detaillierte Erfassung von Persönlichkeitsattributen mit ihren gesellschaftlichen Konsequenzen.

#### Ziel:

- Verstehen, welche Möglichkeiten und Gefahren mit digitalen Lernangeboten verknüpft sind.
- 

### *Tisch 4: Mapping-Strategien*

#### Motivation:

- Hypothese: Menschen engagieren sich umso mehr, je stärker sie sich mit Ihren Kompetenzen und Entwicklungszielen persönlich einbringen und Dinge positiv voranbringen zu können.
- Eine hohe Übereinstimmung persönlicher Entwicklungsziele mit Kompetenzangeboten während der Arbeit ist daher von enormer Wichtigkeit.

#### Ziel:

- Evaluieren neuer Konzepte, Lösungen und Technologien, die in der Arbeit Kompetenzangebot und individuelle Kompetenzbedarfe zeitlich, räumlich und inhaltlich in Einklang bringen.
- 

### *Tisch 5: Rahmenbedingungen Kompetenzmanagement*

#### Motivation:

- Kompetenzen sind in Zukunft unternehmensentscheidend.
- Unterschiedliche Rahmenbedingungen sind nötig, um lebenslanges Lernen zu ermöglichen.
- Diese können je nach Unternehmen, Branche u. a. unterschiedlich ausfallen und unterschiedliche Anreizsysteme erfordern
- Die Rahmenbedingungen sind abhängig von Lebensphasen – wie verändern sie sich im Lauf des Lebens?

#### Ziel:

- Organisatorische Rahmenbedingungen beschreiben und clustern
-

---

### *Tisch 6: Softwareunterstützung Kompetenzmanagement*

#### Motivation:

- Lebenslanges Lernen ist nur möglich, wenn die richtigen Lerninhalte zur richtigen Zeit konsumiert werden oder zwischenmenschlicher Kompetenzaustausch stattfindet.
- Mit lebenslangem Lernen kann z. B. Arbeit angenommen werden, die mehr Kompetenzen erfordert, als vorhanden, da die fehlende Kompetenz im Arbeitsverlauf durch Kompetenztransfer aufgebaut werden kann.

#### Ziel:

- Identifikation der heutigen Schwierigkeiten („Pain Points“)
  - Identifikation der Anforderungen („Needs“) an Software (z. B. Qualitative Aspekte)
  - Sammlung an Software-Visionen
-

---

# AGENDA

8:30 Uhr	<b>Chill-in</b>
9.00 Uhr	<b>Welcome</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dr. Norbert Koppenhagen (SAP SE)</li><li>• Markus Dohm (TÜV Rheinland)</li></ul>
9.15 Uhr	<b>Keynote</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Prof. Dr. Sabine Kunst (Humboldt-Universität zu Berlin)</li></ul>
9.35 Uhr	<b>Arena Talk</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Prof. Dr. Sabine Kunst (Humboldt-Universität zu Berlin)</li><li>• Markus Dohm (TÜV Rheinland)</li><li>• Günter Pecht-Seibert (SAP SE)</li></ul>
10.45 Uhr	<b>Pause</b>
11.00 Uhr	<b>World Café</b> <b>Themenbereich Organisation und Führung</b>
12.30 Uhr	<b>Mittagessen</b>
13.30 Uhr	<b>Ein Blick in die Praxis</b>
14.00 Uhr	<b>World Café</b> <b>Themenbereich Kompetenzmanagement und Lebenslanges Lernen</b>
15.30 Uhr	<b>Kaffeepause</b>
16.00 Uhr	<b>Zusammenführen der Ergebnisse und Planung nächste Schritte</b>
17.00 Uhr	<b>Ende der Veranstaltung und Apéro</b>

---

# ORGANISATORISCHE INFORMATIONEN

---

## Veranstaltungsort:

SAP Innovation Center  
Konrad-Zuse-Ring 10  
14469 Potsdam  
+49 331 97995100



..

---

**House Rules:** Um einen regen und fairen Informationsaustausch zu ermöglichen und die Weiterverwendung der Ergebnisse zu regeln, möchten wir gerne die folgenden drei Hausregeln aufstellen:

- 1) Der Innovationsraum behandelt wichtige, zukunftsweisende Fragestellungen zur Gesellschaft und Wirtschaft und lebt daher von einer offenen, fairen und respektvollen Kommunikation.
- 2) Alle im Rahmen des Innovationsraum besprochenen und ausgetauschten konkreten Details über z.B. Forschungsergebnisse, Projekte, Zeitpläne, Konzepte, Designs, Funktionalitäten dienen ausschließlich der gemeinsamen Diskussion während dieser Veranstaltung. Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer verpflichten sich mit der Registrierung im Namen und als Vertreter ihrer jeweiligen Organisationen diese zugänglich gemachten konkreten Details nicht nach außen zu kommunizieren und keinesfalls ohne schriftliche Vereinbarung mit dem jeweiligen Inhaber der Rechte zu nutzen.
- 3) Neu gewonnene allgemeine Erkenntnisse, welche im Rahmen des Innovationsraum erarbeitet werden, stehen allen Teilnehmern für zur Verfügung und dürfen weiterverwendet werden.

Diese Regeln werden jedem Teilnehmer beim Check-in vorgelegt und wir bitten Sie, diese mit einer Unterschrift zu quittieren.

---