

Flexibilisierung der Arbeitswelt

Innovative, passgenaue Teams auf Knopfdruck



Nicole Ottersböck
ifaa – Institut für
angewandte Arbeits-
wissenschaft

Die digitale Transformation verändert die Welt, in der wir leben und arbeiten, zunehmend. In der strategischen Ausrichtung von Unternehmen stehen daher Digitalisierungsinitiativen ganz vorne auf der Agenda und genießen hohe Priorität. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor gelingender Transformation ist jedoch nicht nur der Einzug von Technik in den Unternehmensalltag, sondern insbesondere auch die Fähigkeit von Betrieben und Beschäftigten, sich effektiv den Anforderungen einer sich ständig wandelnden Unternehmensumwelt anzupassen.

¹SaaS steht für Software as a Service – ein Teilbereich des Cloud Computings. Das SaaS-Modell basiert auf dem Grundsatz, dass die Software und die IT-Infrastruktur bei einem externen IT-Dienstleister betrieben und vom Kunden als Dienstleistung genutzt werden.

²New Work

Das Konzept New Work bezeichnet die neue Arbeitsweise im globalen und digitalen Zeitalter. Der Begriff wurde vom austro-amerikanischen Sozialphilosophen Frithjof Bergmann geprägt. Die zentralen Werte des Konzepts von New Work sind die Selbstständigkeit, die Freiheit und die Teilhabe an der Gemeinschaft. New Work soll neue Wege von Freiräumen für Kreativität und Entfaltung der eigenen Persönlichkeit bieten. Auf diese Weise wird echte »Handlungsfreiheit« ermöglicht.

Quelle:
<https://bit.ly/2CVPZ0D>

Damit beschäftigt sich das Tech-Start-up-Unternehmen Tandemploy. Die Software-Firma hat ein Softwareinstrument entwickelt, das Unternehmen hilft, sich für die Zukunft flexibler aufzustellen und den Erwartungen vielfältiger Belegschaften zu entsprechen. Die Tandemploy-Software unterstützt Firmen auf ihrem Weg hin zu einer vernetzten Organisation. Mit smarten Algorithmen matcht die SaaS¹ des Berliner Unternehmens Mitarbeiter*innen innerhalb von Firmen für alle Arten von »New Work«² und Kollaboration: (Reverse) Mentoring³, Onboarding⁴-Buddies, Jobsharing oder Co-Leadership, innovative Projekte, Arbeitskreise, Peer Learning⁵, Kaffee-Dates und vieles mehr.

Matching- und Wissensmanagementplattform für Beschäftigte

Das Matching folgt je nach Thema einer ganz eigenen Logik und basiert auf den Selbsteinschätzungen der Mitarbeiter*innen. Diese legen Profile im System an. Darin machen Sie einerseits Angaben zu ihren Fähigkeiten und Arbeitsfeldern. Andererseits informieren sie darüber, welche Kenntnisse und Fähigkeiten (Skills) sie zum Beispiel im Rahmen einer Jobrotation beziehungsweise im Dialog mit Kollegen*innen erlernen möchten. Die Tandemploy-Software sammelt durch gezielte themenbezogene Fragen Informationen. Dabei geht es zum Beispiel um folgende Fragestellungen: Für welche Formate, Kollaborati-

onsformen oder Arbeitsmodelle interessieren sich die Beschäftigten wirklich? Welche Fähigkeiten sowie Kenntnisse können und möchten sie einbringen? Was würden sie gerne von Kollegen*innen lernen?

Anschließend schlägt die Tandemploy-Plattform Kollegen für die Kollaboration, für Jobrotationen oder passende Lern- und Weiterbildungsangebote im Unternehmen vor. Eine im Hintergrund ständig wachsende Ontologie (Skill-Datenbank mit semantischen Verknüpfungen) stellt sicher, dass das Matching möglichst treffsicher erfolgt und damit maximal nützlich für die Mitarbeiter*innen ist, so die Herstellerinnen.

Die Tandemploy-Gründerinnen Anna Kaiser und Jana Tepe erläutern im B+A-Interview, wie ihre Software Unternehmen bei der digitalen Transformation unterstützt. Die Fragen stellte Nicole Ottersböck, wissenschaftliche Mitarbeiterin am ifaa.

Welchen Herausforderungen begegnen Unternehmen im Zuge der digitalen Transformation und weiterer Trendentwicklungen in unserer Gesellschaft?

Anna Kaiser: Die Arbeit verändert sich von Grund auf. Es gibt komplett neue Aufgaben und Anforderungen und damit verbunden auch neue Fähigkeiten, die Menschen in Unternehmen brauchen. Wissen und Informationen sind gefühlt überall und jederzeit verfügbar. Es wird zusehends schwerer, das Wichtige vom Unwichtigen zu unterscheiden beziehungsweise bei all dem Grundrauschen an Informationen den Fokus nicht zu verlieren, seine Rolle zu finden und gleichzeitig alle relevanten Bezugsgruppen im Blick zu haben. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, braucht es vor allem eines: Beweglichkeit – oder eben: Flexibilität. Und das in allen Bereichen – sei es, was das eigene Denken angeht, aber auch in Bezug auf Arbeitsmodelle und Fähigkeiten. Genau hier liegt die größte Herausforderung für Unternehmen. Viele haben über die vergangenen Jahrzehnte Strukturen aufgebaut, die alles andere als beweglich sind. Informationen und Wissen sind an Positionen gebunden und verbleiben in ihren Silos. Das

macht es schwer, auf neue Entwicklungen zu reagieren.

Jana Tepe: Hinzu kommt, dass immer mehr Menschen sich nicht mehr mit ihrer Arbeit verbunden fühlen. Studien zur Arbeitszufriedenheit belegen das regelmäßig. Unternehmen, die die digitale Transformation zum Positiven nutzen wollen, müssen beweglich werden und Verbundenheit in jeglicher Hinsicht herstellen – zwischen Mensch und Produkt, aber auch zwischen den Mitarbeitenden im Unternehmen. Das ist kein esoterisches Chichi, sondern hat große unternehmerische Relevanz. Beweglichen und vernetzten Unternehmen gehört die Zukunft.

Sie haben ein KI-gestütztes Softwaretool entwickelt, das die Betriebe dabei unterstützt sich flexibler aufzustellen. Was macht diese Software genau?

Jana Tepe: Mithilfe unserer SaaS können sich Mitarbeitende in Unternehmen vernetzen – und zwar zu ganz konkreten Zwecken oder Use Cases. Unsere Software matcht automatisch Kolleginnen und Kollegen für spannende Projekte, Mentoring-Tandems, Job Shadowings⁶, Working Circles, einen Generationenaustausch oder ein unverbindliches Coffee-Date – je nachdem, was der- oder diejenige gerade sucht oder lernen möchte. Firmen können bei uns aus über einem Dutzend verschiedener Matching-Themen auswählen und genau diejenigen einsetzen, die am besten zu ihnen passen. Damit helfen wir Organisationen, Silos abzubauen und vor allem Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr

Raum zur Mitgestaltung zu geben. Management und Personalabteilung lernen außerdem ganz nebenbei sehr viel über ihre Belegschaft – zum Beispiel, was deren Talente und Fähigkeiten sind, wo sie diese gerne einsetzen würden, wie sie arbeiten und was sie noch lernen möchten. Das ist wertvolles Wissen, das kaum eine Organisation über ihre Mitarbeitenden hat.

Warum kann das Ihre Software besser als der Mensch oder andere herkömmliche HR-Systeme in Unternehmen?

Anna Kaiser: Sie wird maßgeblich von den Mitarbeitenden genutzt und bringt für sie einen großen Mehrwert. Der hohe individuelle Nutzen der Software führt dazu, dass Mitarbeitende gerne Fragen beantworten, ihre Skills spezifizieren, viele Angaben machen. Das wiederum erhöht den Matching-Erfolg und hilft HR und Management, Transparenz über Skills und Potenziale in der Belegschaft zu bekommen.

Jana Tepe: Wir brechen mit unserer Software ganz konkret und praktisch herunter, was allen Unternehmen heute Kopfschmerzen bereitet: Wir schaffen Anlässe zur Vernetzung, statt nur abstrakt von einer Netzwerkorganisation zu reden. Was Vorstände und CEOs wollen – eine handlungsfähige und innovative Netzwerkorganisation, in der Skills und Wissen geteilt und immer wieder in neuen Konstellationen zusammengebracht werden; das machen wir greifbar und mitgestaltbar. Durch die Use Cases, zu denen sich die Mitarbeitenden dank unserer Software zusammen-



Abb. 1: Gründerinnen Jana Tepe und Anna Kaiser (von links)

³Reverse Mentoring: Jüngere coachen ältere Kollegen bei Themen, die sie besser beherrschen.

⁴Als Onboarding wird im Personalmanagement ein Prozess beschrieben, der die Aufnahme neuer Mitarbeiter in eine Organisation oder Firma umfasst.

⁵Peer Learning ist kooperatives und kollaboratives Lernen unter Gleichrangigen im Team. Erstmals angewendet wurde es an US-amerikanischen Schulen.

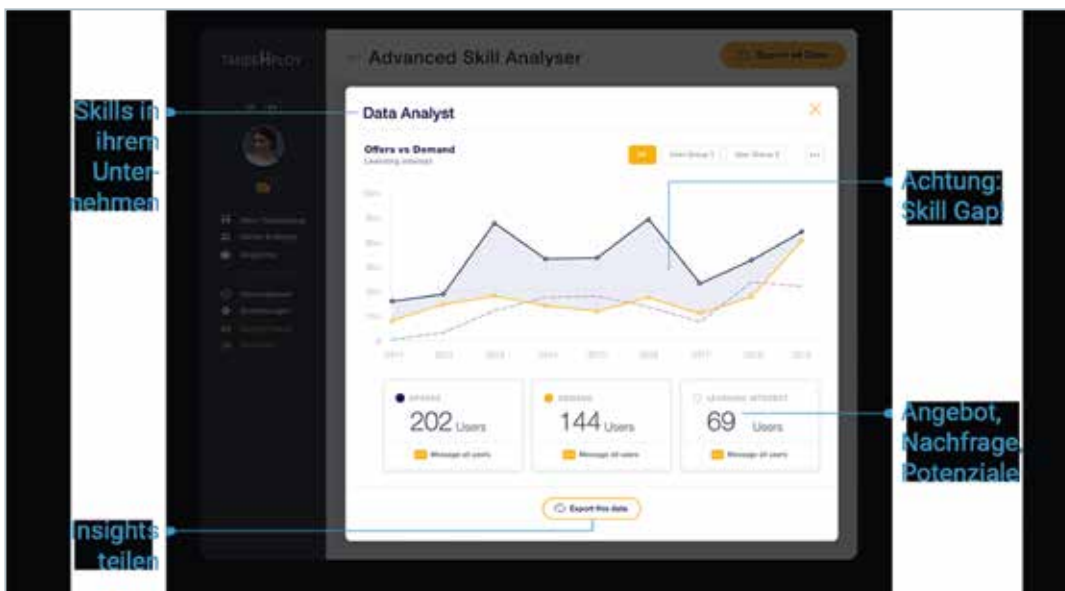


Abb. 2: Benutzeroberfläche für die Anlage eines Mitarbeiterprofils

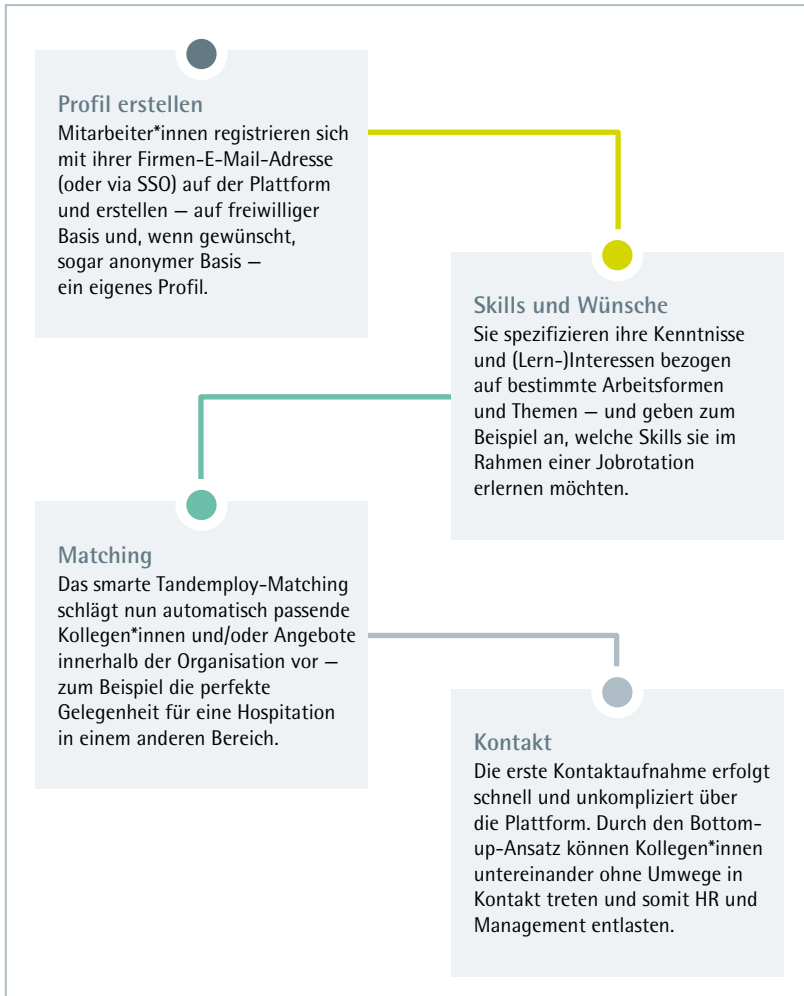


Abb. 2: Funktionsschritte der Tandemploy-Plattform

finden, entstehen neue Begegnungen und vor allem Erfahrungen. Und durch letztere lernt man bekanntlich am besten: zum Beispiel, dass Wissen teilen und Kooperieren Spaß machen und einen auch persönlich weiterbringen. So entsteht Kulturwandel. Und zwar nicht im Hauruck-Verfahren von heute auf morgen, sondern Schritt für Schritt, konkret, praktisch und nachhaltig, in die täglichen Abläufe integriert und zur jeweiligen Kultur passend.

Anna Kaiser: Wichtig ist uns: Unsere Matching-Algorithmen arbeiten immer für die Menschen, die Mitarbeitenden. Ein Algorithmus identifiziert zum Beispiel potenzielle Mentoring-Tandems, bestmögliche Team-Konstellationen für ein Projekt oder den passenden Partner für eine Jobrotation. Die Analytics, die dadurch entstehen, werden HR und Management immer nur aggregiert und anonymisiert zur Verfügung gestellt. Das reicht völlig aus, um daraus zu lernen und Handlungen abzuleiten. Uns geht es nicht um Kontrolle, sondern darum, die Bedürfnisse, Skills und Lerninteressen der Belegschaft besser zu

⁶Beim Job Shadowing beobachtet eine Person eine andere bei der Arbeit, um den jeweiligen Beruf kennenzulernen.

⁷Tandemploy ist bereits für Unternehmen wie SAP, Beiersdorf und EVONIK tätig. Das junge Unternehmen beschäftigt inzwischen 30 Mitarbeiter*innen.

verstehen. Dann können Organisationen wachsen – und, ja, überleben. »People Analytics for the People« ist unser Motto.

Welche Unternehmen nutzen Ihre Software?

Anna Kaiser: Viele große Konzerne wie SAP⁷, Evonik oder Lufthansa nutzen unsere Software, um ihre Mitarbeitenden zu vernetzen – und das zum Teil weltweit. Zunehmend kommen auch mittlere und kleinere Unternehmen dazu. Das spricht dafür, dass die Arbeitswelt in Bewegung ist und Unternehmen anfangen, sich für neue Arbeitsmodelle zu öffnen.

Und wer nutzt die Software in den Betrieben?

Jana Tepe: Uns war und ist wichtig, dass alle Mitarbeitenden die Software einfach bedienen und nutzen können. Nur so kann echte Vernetzung gelingen, unabhängig von Bereichen und Positionen. In der Praxis heißt das, dass jede*r die Möglichkeit hat, sich genau die Personen und Angebote zu suchen, die sie oder ihn bei einer bestimmten Aufgabe oder einem Entwicklungsschritt unterstützen können. Für Führungskräfte, insbesondere aus dem Bereich HR, liefert die Software spannende Daten, anhand derer sie sehen können, welche Skills besonders nachgefragt werden und ob diese unternehmensintern abgedeckt sind. So können sie auf eine drohende Skill Gap reagieren, bevor sie entsteht.

Welche Voraussetzungen muss ein Unternehmen mitbringen, damit es Ihre Software nutzen kann?

Anna Kaiser: Offenheit, einen grundsätzlichen Willen zur Veränderung – nicht »hauruck«, wie Jana schon gesagt hat, aber Schritt für Schritt. IT-seitig braucht es keine bestimmten Voraussetzungen, da wir Software as a Service anbieten. Die kann jede*r Mitarbeitende ganz einfach über seinen oder ihren Browser aufrufen und sich via Single Sign-on oder mit seiner Firmen-Mail-Adresse authentifizieren.

Jana Tepe: Dort, wo es sinnvoll ist, bieten wir allerdings Schnittstellen zu bereits bestehenden Systemen an. Die Skills, die durch unsere Software erhoben werden, lassen sich in bestehende HR-Systeme, z. B. SuccessFactors, zurückspielen. Angebote – wie Jobs oder Pro-

jekte – können wiederum aus bestehenden Systemen in unseres gepusht werden. Auch Schnittstellen zu bestehenden Intranets und Collaboration Tools sind möglich – hier können sich die entstandenen Teams (Projektteams, Jobsharing-Tandems usw.) dann weiter organisieren! Das ergänzt sich perfekt. Eine vernetzte Softwarelandschaft ist für eine vernetzte Organisation durchaus förderlich.

Wie sieht der Prozess der Einführung aus?

Jana Tepe: Das geht unkompliziert. Theoretisch kann unsere Software innerhalb von zwei Wochen zur Verfügung stehen, natürlich abhängig von der Schnelligkeit der Organisation, den eventuell gewünschten Schnittstellen und so weiter.

Anna Kaiser: Das Unternehmen wählt aus unserem bunten Blumenstrauß an Matching-Themen meist drei bis fünf aus, wir konfigurieren die Software entsprechend und unterstützen außerdem mit unserer Expertise und Best Practices bei der vorbereitenden und begleitenden internen Kommunikation.

Was sagen die Beschäftigten, wenn sie plötzlich von einer Software in ein Team gewürfelt werden?

Anna Kaiser: Sie freuen sich höchstwahrscheinlich sehr – denn nichts geschieht hier gegen ihren Willen oder über ihre Köpfe hinweg! Mitarbeitende bekommen nur Projekte, Hospitationen oder Mentoring-Partner und anderes vorgeschlagen, wenn sie genau hierfür ihr Interesse angegeben haben und auch sonst alles zusammenpasst: die Skills, die Erwartungen, die Lerninteressen und so weiter. Das ist für uns auch ein entscheidender Grundsatz beim Einsatz von Automatisierung und Algorithmen: Das letzte Wort hat der Mensch – und bei uns tatsächlich auch das erste.

Berücksichtigt die KI in Ihrer Software ethische Gesichtspunkte?

Jana Tepe: Von einer KI zu sprechen, fällt mir immer sehr schwer. Ich finde, dass es sich dabei um ein sehr hochtrabendes und gerade sehr gehyptes Wort handelt. Unsere Software arbeitet mit Algorithmen, die über den Verlauf der Zeit dazulernen. Unsere Ontologie im Hintergrund ist aber auch das Ergebnis einer sechs Jahre langen manuellen Pflege. Da ist noch viel menschliche Intelligenz im Spiel.

Anna Kaiser: Ethische Gesichtspunkte sind uns dabei sehr wichtig – wir engagieren uns auch aus gutem Grund im Ethikbeirat HR Tech. Unsere Software wird von den Mitarbeitenden selber genutzt, auf Wunsch auch anonym. Sie haben die volle Datenhoheit und entscheiden, wer von ihren Kolleg*innen was sehen darf. Die Nutzung ist absolut freiwillig. Und: HR und Management sehen nur aggregierte Daten, die nicht auf die einzelnen Personen zurückzuführen sind. Das meinte ich, als ich vorhin sagte, wir machen »People Analytics for the People«... nicht über sie!

Wie sieht die Zukunft der Arbeit aus?

Anna Kaiser: Ich würde gar nicht von der Arbeitswelt der Zukunft sprechen. Leben und Arbeiten passieren genau jetzt, während alle fröhlich dabei sind, Pläne für die Zukunft zu schmieden. Dabei sind wir mit-tendrin im Wandel. Ich halte es für sehr wichtig, alle Mitarbeitenden in diese Veränderungsprozesse einzubeziehen. Das heißt auch, genau hinzusehen, welche Talente im Unternehmen vorhanden sind und wie Mitarbeitende gezielt gefördert werden können, um sie für neue Aufgaben und Arbeitsweisen fit zu machen. Wenn Unternehmen es schaffen, eine Kultur zu etablieren, in der Menschen flexibel, eigenverantwortlich und trotzdem verbunden mit den Kolleg*innen arbeiten können und wollen, sind wir einen großen Schritt weiter hin zu einer besseren Arbeitswelt.

Jana Tepe: Auch der Umgang mit Daten und People Analytics ist eng verwoben mit der Unternehmenskultur, in der sie genutzt werden: Eine Maschine, die in festen hierarchischen oder diskriminierenden Strukturen trainiert wird, wird diese Strukturen mit hoher Wahrscheinlichkeit weiter zementieren. Daten mit positivem Impact für alle Beteiligten entstehen dagegen in Unternehmen mit dynamischen Hierarchien und offenen Strukturen, in denen Menschen unabhängig von biologischem und sozialem Geschlecht, von Hautfarbe oder Lebenssituation entsprechend ihrer Talente agieren können. Unter diesen Voraussetzungen – und nur dann – ist der Einsatz von KI eine echte Chance, unsere Arbeitswelt zum Positiven zu verändern! ■

»Leben und Arbeiten passieren genau jetzt, während alle fröhlich dabei sind, Pläne für die Zukunft zu schmieden. Dabei sind wir mit-tendrin im Wandel.«

Anna Kaiser

Autoren-Kontakt

Dipl.-Soz. Wiss.
Nicole Ottersböck
ifaa – Institut für angewandte
Arbeitswissenschaft e. V.
Tel.: +49 211/542263-25
E-Mail:
N.Ottersboeck@ifaa-mail.de

Internet: <https://www.tandemploy.com/de/>