



INTERNE KOMMUNIKATION 2020

# Arbeitsplatz der Zukunft

Interview mit Prof. Dr. Michael Opielka über bleibende und veränderte Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte in der Arbeitswelt von morgen.

**D**er Wandel hin zu einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft bringt vielseitige Veränderungen in der Arbeitswelt mit sich. Lebenslanges Lernen und Schlüsselqualifikationen werden auch in Zukunft die Basis für den Wohlstand der Gesellschaft sein. Wie kann und sollte die interne Kommunikation diese Entwicklung unterstützen, welche Rolle kommt den Führungskräften und Kommunikatoren in Zukunft zu? Darüber sprachen wir mit dem Wissenschaftlichen

Direktor des Berliner IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, Prof. Dr. Michael Opielka.

**Wie sieht aus der Sicht eines Zukunftsforschers der Arbeitsplatz im Jahr 2020 aus?**

Das Jahr 2020 ist nah, sieben Jahre. Wir können daher durchaus vorhandene Bedingungen extrapolieren. Der Arbeitsplatz im Jahr 2020 wird sich vom Arbeitsplatz der Gegenwart nicht

fundamental unterscheiden. Er wird zweifellos noch weiter digitalisiert und dadurch mobiler, vernetzter, flexibler, vielleicht auch ergonomischer.

**Welche Rolle wird die interne Kommunikation in diesem Umfeld spielen?**

Unternehmen sind immer auch ein wenig Heimat und Lebenswelt. Die professionelle interne Kommunikation wird sich durch die Digitalisierung stark verändern und in den Bereichen



**Prof. Dr. Michael Opielka**, Wissenschaftlicher Direktor und Geschäftsführer des IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung in Berlin und Professor am Fachbereich Sozialwesen der Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena. Er ist habilitierter Soziologe, Gruppenanalytiker und Coach (DGfC).

an Bedeutung gewinnen, wo die persönliche Begegnung seltener wird. Sie gewinnt auch dort, wo die lebensweltliche Dimension des Arbeitsplatzes zum Mythos wurde und in Wirklichkeit Ineffektivität unterstützt, ohne die Zufriedenheit zu erhöhen. Nicht jeder Kaffeeklatsch ist nützlich.

Ein gutes professionelles Beispiel sind Videokonferenzen. Empirische Forschungsbefunde zeigen, dass sie zur Kommunikation und zur Vertrauensbildung beitragen, entgegen der Befürchtung vieler. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass es immer wieder zu persönlichen, nicht digital vermittelten Begegnungen kommt.

#### ***Wo werden Mitarbeiter arbeiten – in der Firma, zu Hause oder ganz woanders?***

Zahlreiche Großunternehmen haben in jüngster Zeit die Auslagerung von Arbeitsplätzen zurückgeführt. Einerseits, um die Mitarbeiter besser zu kontrollieren – das ist eine Macht- und Profitfrage. Andererseits – und hier sollten wir aufpassen –, weil es sich zeigt, dass interne Kommunikation auch ein praktisches Gemeinschaftsgefühl erfordert.

Zudem sind viele MitarbeiterInnen effektiver, wenn sie nicht irgendwo arbeiten, sondern Arbeit und Freizeit besser trennen können. Entscheidend scheint mir eine Entwicklung hin zu mehr Individualisierung zu sein. Mit kleinen Kindern, beispielsweise bei Krankheit der Kinder oder bei Ausfall von Betreuungsangeboten, ist ein flexibles Homeoffice extrem integrationsförderlich.

#### ***Und wie wird der Austausch unter den Mitarbeitern stattfinden?***

Gute Besprechungen sind unverzichtbar, hier besteht fast überall Optimierungsbedarf. Das heißt: gut vorbereitet, nachgehalten, freundlich, aber effektiv. Formalisierung in Form klarer Einladungen, Tagesordnungen, Protokollen, Memos und so weiter ist notwendig

und bleibt es. Insofern wird Altbewährtes bleiben – allerdings muss es verbessert werden. Hinzu kommt mit unternehmensinternen Wikis, Foren, internen Social Media, vor allem in großen Unternehmen mit vielen Niederlassungen, auch Neues dazu.

Die Chance der neuen Sozialen Medien ist, dass wir nicht mehr nur eine Einwegkommunikation in Unternehmen haben, sondern wechselseitige und damit „echte“ Kommunikation möglich ist. Sie können einen Beitrag zur Dehierarchisierung, zur „geteilten Führung“ leisten.

Dennoch bleiben informelle Informationskanäle weiterhin unverzichtbar, sie bedürfen aber immer wieder der Beleuchtung, damit Neuzugänge und MitarbeiterInnen aus Minderheiten nicht ausgeschlossen werden. Damit wird die interne Kommunikation insgesamt reicher, aber auch komplexer. Sie wird auch Teil des Diversity Managements.

#### ***Werden wir noch Führungskräfte im heutigen Sinne mit den aktuellen Führungsstrukturen haben?***

Ich denke, die Entwicklung geht hin zur „geteilten Führung“. Das hierarchische Leitungsprinzip ist auf dem Rückzug, selbst wenn die Rückzugsgefechte heftig sind. Aber auch Betriebs- bzw. Personalräte – sie behalten ihre Bedeutung für den Dialog zwischen Mitarbeitern und Unternehmen – tun sich mit dieser neuen Welt schwer.

#### ***Werden wir künftig noch stärker virtuell zusammenarbeiten, oder wird es gegenläufige Entwicklungen geben?***

Die Virtualisierung von Kooperation wird aufgrund der Globalisierung klar zunehmen.

#### ***Sorgt ein zukünftig höherer Anteil von Frauen in Führungspositionen für eine bessere Kommunikation? Und sind Frauen die besseren Kommunikatoren oder gar die besseren Führungskräfte?***

## **Persönliche Begegnungen sind und bleiben unverzichtbar**

Die aktuelle Diskussion um Frauen- und andere Diversity-Quoten begrüße ich sehr. Sie ist überfällig. Frauen sind nicht automatisch bessere Führungskräfte, sie kommunizieren aber in der Regel ganzheitlicher. Männer neigen leider noch immer zu emotionaler Schlichtheit, verdrängen und verleugnen Konflikte. Selbstverständlich ist „alles besser“, wenn Frauen die gleichen Rechte und Möglichkeiten haben wie Männer.

#### ***Unternehmen suchen mehr denn je nach jungen, leistungsfähigen Mitarbeitern. Was aber geschieht mit all dem Wissen und der Erfahrung, wenn langjährige Mitarbeiter nach Hause geschickt werden? Kann interne Kommunikation an dieser Stelle noch umfassender unterstützen?***

Schauen Sie, ich bin selbst schon 56 Jahre alt. Zur Sicherung einer auskömmlichen Altersversorgung wird das Rentenzugangsalter auf 70 Jahre steigen müssen. Ich habe dann noch 14 Berufsjahre vor mir – und wenn ich Freude an meinem Beruf habe, was zum Glück so ist, dann vielleicht noch 24 Jahre oder mehr.

Unternehmen brauchen eine gute Mischung von jüngeren und älteren MitarbeiterInnen. Das bedeutet für die Älteren freilich auch, dass sie lernen müssen, sich auf Neues einzulassen und sich nicht auf dem Gewesenen auszuruhen. Interne Kommunikation kann den Prozess des „Lebenslangen Lernens“ klug begleiten, indem das Neue wiederholt wird, anregend, aufmunternd, ermächtigend.

# Mehr Sein als Schein

INTERNE KOMMUNIKATION 2015



Tipps für die strategisch geplante  
**Führungskräftekommunikation**  
→ SEITE 6

Mit **Cultural Due Diligence**  
wird Kultur in Unternehmen  
mess- und steuerbar → SEITE 10

Zukunftsforscher Michael Opielka über die  
**Rolle der internen Kommunikation**  
in den kommenden Jahren → SEITE 14

# Was passt und was nicht

Die vielfältigen Instrumente der internen Kommunikation sind nicht alle für jeden Anlass geeignet; besondere Situationen erfordern zusätzliche Maßnahmen. Die Übersicht hilft bei der Auswahl.

## REGELKOMMUNIKATION

Mitarbeiterzeitung	
Elektronische Mitarbeiterzeitung	
Mitarbeiterinformation	
Schwarzes Brett	
Regelmäßige Newsletter	
E-Mail	
Intranet	
Wikis	
Firmen-TV / -funk	
Apps für Mitarbeiter und Führungskräfte	
Communities / Teamräume	
Intranet-Foren	
Mitarbeiterversammlung	
Tag der offenen Tür	
Mitarbeiterfest	
Betriebsbesichtigung	
Mitarbeiterhandbuch	
Team-Events	
Mitarbeiter-Befragung	
Ehrungen und Glückwünsche	
Einführung / Infomappe für neue Mitarbeiter	
Interne Fortbildungen	
Video- / Telefonkonferenzen, Instant Messaging	
Führungskräfte-Tagung	
Blogs	

## KOMMUNIKATION BEI VERÄNDERUNGEN

Sonderausgaben der Mitarbeiterzeitung	
Plakate / Aufsteller	
Newsletter zu speziellen Themen	
Informationen an einzelne Mitarbeiter	
Team-Trainings	
Podcast	
Vodcast	
Communities / Teamräume	
Tablettaufleger (Kantine)	

## KOMMUNIKATION IN KRISEN

Rundschreiben	
Face-to-Face-Meetings	
Persönlicher Brief	
Chat	
Town Hall Meetings	
Sonderausgaben der Mitarbeiterzeitung	
Krisenplan	

## FÜHRUNGSKRÄFTE-KOMMUNIKATION

Informationen an Bereichsleiter	
Vorgesetzteninformation	
Management-by-walking-around	
Coachings	

Erreicht unkompliziert viele Mitarbeiter	Schnell einsetzbares Instrument	Instrument mit emotionalen Elementen
Nur geeignet für Mitarbeiter mit PC-Zugriff	Langfristig wirksames Instrument	Kostengünstiges Instrument
Besonders geeignet für Mitarbeiter ohne PC-Zugriff		Teures Instrument