

# WORKSHOP A: „FACHKRÄFTESICHERUNG DURCH NEUE ARBEITSFORMEN IN DER MARITIMEN LOGISTIKKETTE“

Durchgeführt durch das vom BMBF geförderte Projekt „Maritimes, Regionales Netzwerk für Integratives Digitales Arbeiten und Lernen (MARIDAL)“

## 1. EINLEITUNG [S. 2]

## 2. ABLAUF DES WORKSHOPS [S. 3]

## 3. ERGEBNISSE [S. 4-24]

3.1 PLENUMSDISKUSSION

3.2 GRUPPENAUFGABE- AGILITÄT UND NEW WORK  
IN DER MARITIMEN WIRTSCHAFT

## 4. ZUSAMMENFASSUNG [S. 25]

## 1. EINLEITUNG

Gesamtgesellschaftliche Veränderungen wie die Globalisierung, der Wertewandel sowie die zunehmende Digitalisierung aller Lebens- und Arbeitsbereiche prägt die Gestaltung der Arbeitswelt. Der Einsatz von vernetzten Technologien (z.B. Big Data Analytics, Cloud-Computing, Block Chain) in Unternehmen führt zu einer Beschleunigung der Arbeitsabläufe und -prozesse. Inhalte und Funktionen von Berufen verändern sich. Die damit einhergehende Dezentralisierung von Organisationsprozessen in Unternehmen und die Anpassung der Definition von Arbeit sind die Folge (Hackl et al. 2017). Von dieser Entwicklung ist auch die maritime Wirtschaft betroffen (Ulatowski und Timm 2014, World Maritime University 2019). Obgleich die Hafenbranche als konservativ und wenig innovativ beschrieben wird (Ahrens et al. 2019), werden insbesondere bei den An- und Ungelernten sowie bei den Fachkräften durch die Digitalisierung und Automatisierung ausgelöste Veränderungen ihrer Arbeitsprozesse erwartet. Dabei beinhaltet der Einsatz von Technologien weniger die Substitution von Arbeitsplätzen, sondern führt in vielen Bereichen zur Verschiebung von Aufgaben und Tätigkeiten in andere Arbeitsbereiche (World Maritime University 2019). Gleichzeitig verzeichnet die Branche einen Fachkräftemangel, dem es parallel zu begegnen gilt (Ahrens et al. 2019). Angesichts dieses Spannungsfeldes zwischen konservativer Arbeitsstrukturen, Fachkräftemangel, neuen Technologien und damit einhergehenden Veränderungen der Arbeit stellt sich die Frage, wie in der maritimen Branche Arbeit zukünftig gestaltet und wie den auftretenden Herausforderungen begegnet werden kann.

Vor diesem Hintergrund verfolgt das vom BMBF in der Förderlinie „Transfernetzwerke Digitales Lernen in der Beruflichen Bildung“ (DigiNet) geförderte Projekt MARIDAL ([www.MARIDAL.de](http://www.MARIDAL.de)) das Ziel, eine Netzwerkplattform zu entwickeln, die Aktivitäten im Kontext der digitalen Weiterbildung von Beschäftigten in den Bereichen „digitaler Hafen“, „Smart Shipping“ und „digitalisierte, maritime Lieferkette“ anstößt. Ein Teilbereich hiervon ist es, Auswirkungen der Digitalisierung auf Arbeitsstrukturen und -prozesse zu eruieren und Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen. In diesem Zusammenhang führt MARIDAL Workshops und Veranstaltungen durch, die sich mit Fragen rund um die Themen Fachkräftesicherung, Digitalisierung und Lernen im Betrieb/Kompetenzentwicklung beschäftigen.

Mit Impulsvorträgen von Airbus und dem JadeWeserPort wurden im „Workshop A: Fachkräftesicherung durch neue Arbeitsformen in der maritimen Logistikkette“ neue Arbeitsformen im Zuge der Digitalisierung identifiziert und entstehende Herausforderungen und die Umsetzbarkeit in der maritimen Branche diskutiert.

## 2. ABLAUF DES WORKSHOPS

Das MCN hat seine ganztägige Veranstaltung „New Work und Agilität in der maritimen Welt“, die am 18. Februar 2020 in der Handelskammer Hamburg stattfand, in vier Themenkomplexe eingeteilt. Alle Themen wurden in Form eines Workshops beleuchtet. MARIDAL hat sich in Workshop „A“ mit der „Fachkräftesicherung durch neue Arbeitsformen in der maritimen Logistikkette“ auseinandergesetzt. Der 2-stündige Workshop fand jeweils vormittags und nachmittags statt. Die ca. 80 Besucher\*innen der MCN Veranstaltung hatten so insgesamt die Möglichkeit neben dem Rahmenprogramm an zwei von vier angebotenen Workshops teilzunehmen. Insgesamt waren 27 Teilnehmer aus den Branchen Logistik, Weiterbildung, Netzwerke, Transport, Reeder und Häfen in dem Workshop „A“ vertreten.

Der Ablauf des Workshops war wie folgt strukturiert:

1. Wer und was ist MARIDAL? Überblick über das Projekt

2. Was ist New Work? Einführung der Oberthemen Kommunikation, Arbeitsorganisation, Qualifikation und Nachhaltigkeit.

3. Plenumsdiskussion zu den o.g. Oberthemen, Dokumentation der Ergebnisse auf Flipcharts (siehe 3.1)

4. Vortrag 1 von Jens Gärtner Airbus Operations

5. Vortrag 2 von Michael Moehlmann Container Terminal Wilhelmshaven JadeWeserPort-Marketing

6. Gruppenaufgabe in 3-4er Teams (Ergebnisse siehe 3.2)

7. Abschlussdiskussion im Plenum

### 3. ERGEBNISSE

#### 3.1 Plenumsdiskussion zu der Frage: Was bedeutet New Work im Kontext der Themenfelder: Kommunikation, Qualifikation, Arbeitsorganisation und Nachhaltigkeit?

Die o. g. Frage wurde in einer Plenumsdiskussion erörtert und wesentliche Aspekte auf Flipcharts festgehalten. Die Übersicht fasst die wichtigsten Diskussionspunkte zusammen.

<p><b>Kommunikation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Veränderung der Kommunikationswege im Unternehmen</li> <li>•Hierarchie: Alte vs. neue Werte in der Kommunikation</li> <li>•Zugang zu Informationen/ Transparenz</li> <li>•Informationsfluss digital</li> <li>•Permanente Erreichbarkeit – Work-life-Balance</li> <li>•Kommunikation muss interessant gestaltet sein</li> </ul>	<p><b>Qualifikation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Integration von Arbeit und Lernen</li> <li>•Qualität des Personals erhöhen, da neue Kompetenzanforderungen geschaffen werden → wie?</li> <li>•Berufsbilder und Kompetenzanforderungen verändern sich → neue Lehr-/Lernmethoden notwendig</li> <li>•Sind agile Methoden immer sinnvoll?</li> </ul>
<p><b>Arbeitsorganisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Zusammentreffen alter Strukturen („old school“) auf neue Hierarchien, Strukturen und Impulse von (jungen?) Beschäftigten</li> <li>•Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben (Work-Life-Balance, Arbeitszeitmodelle)</li> <li>•Agiles Arbeiten und neue Geschäftsmodelle</li> <li>•Kooperation und Vernetzung im Zuge von New Work</li> </ul>	<p><b>Nachhaltigkeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Veränderung der Personalführung</li> <li>•Umgang mit Beschäftigten</li> <li>•Unternehmenskultur im Wandel: Vertrauen, Sinnhaftigkeit der Arbeit, Spaß und Arbeit als Erfüllung</li> <li>•Wandel als gemeinsamer Weg zwischen unterschiedlichen Generationen → Unsicherheit</li> <li>•Interdisziplinarität</li> </ul>

Tabelle 1: Ergebnisse aus der Plenumsdiskussion

#### 3.2 Gruppenaufgabe – Agilität und New Work in der maritimen Wirtschaft

Im Workshop wurden die entstehenden Anforderungen an kleine und mittlere Unternehmen der maritimen Wirtschaft im Zuge neuer, digitalisierter Arbeitsstrukturen in einer leitfadengestützten Gruppenaufgabe diskutiert und spezifiziert<sup>1</sup>. Kern der Aufgabe war es, Personas zu entwickeln, die eine spezifische Herausforderung und entsprechende Handlungsmöglichkeiten anhand eines fiktiven Postkartenaustauschs zwischen Persona und dem MARIDAL-Team exemplarisch verdeutlichen. Die Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten wurden ebenfalls anhand der Themenfelder [1] Kommunikation, [2] Arbeitsorganisation, [3] Qualifizierung und [4] Nachhaltigkeit benannt. Eine Auswahl der Personas wird nachfolgend dargestellt.

##### [ 1 ] Themenfeld Kommunikation

Um die Potenziale der Digitalisierung und sich wandelnden Arbeitsbedingungen zu nutzen, benötigen Unternehmen neben innovativen Organisationsstrukturen und Unternehmensmodellen auch neue Kommunikationsformen (Knaur 2019), denn Informations- und Kommunikationstechnologien gewinnen in digitalisierten Arbeitsprozessen an Bedeutung. Ein wichtiger Teilbereich in diesem Prozess ist die Partizipation der Beschäftigten an Entscheidungsprozessen, da sich die Ansprüche an Arbeit von Beschäftigten verändern: So werden sinnstiftende Arbeitsinhalte und -ziele (Berend und Brohm-Badry 2020) sowie das Bedürfnis nach Informationen und nach Mitsprache relevanter (Brommer et al. 2019). Nicht nur für das Individuum sind Informations- und Teilhabeprozesse wichtig. Auch aus Unternehmenssicht ist die Teilhabe an Entscheidungsprozessen, besonders der Beschäftigten auf der mittleren Managementebene, hilfreich, da diese in den noch vielfach vorzufindenden, konservativ top-down-organisierten Unternehmen, als Kommunikationsträger in alle Richtungen fungieren. Damit haben diese Beschäftigten einen großen Einfluss auf das Gelingen der unternehmensinternen Abläufe (Hackl et al. 2017).

In diesem Spannungsfeld ermöglichen Informations- und Kommunikationstechnologien es den Beschäftigten schnell und flexibel auf Informationen zuzugreifen oder aber auch Informationen und Ideen jederzeit und ortsunabhängig zu teilen. Arbeits-, Informations- und Lernort verschmelzen miteinander (Dehnbostel 2018). Die Entgrenzung der Arbeits- und Lebenswelt ist die Folge. Um die Potenziale dieser veränderten Kommunikationswege zu nutzen, ist es notwendig, dass sowohl die Unternehmensprozesse als auch die Unternehmenskultur Kommunikation ermöglichen und fördern. Entsprechende Gestaltungsfreiräume müssen hierfür in der Arbeit zur Verfügung stehen (Hackl et al. 2017). Fehlende Informations- und Gestaltungsspielräume können dabei zu Unzufriedenheiten bei den Beschäftigten führen (vgl. Persona 'Klaus Peter'). Gleichzeitig ist es für das Individuum eine Herausforderung, sich von der ständigen Informationsflut und Erreichbarkeit abzugrenzen und relevante Informationen von irrelevanten Informationen zu unterscheiden (vgl. Persona 'Monika Kundin'). [ 2 ] Themenfeld Arbeitsorganisation

<sup>1</sup> Die Gruppenarbeit wurde in Anlehnung an die Design Thinking Methode konzipiert. Wir danken an dieser Stelle Nele Hirsch, die auf ihrem BLOG u.a. wertvolle Tips, Tricks und Vorlagen zu Digitalen Tools und innovativen Workshopmethoden zur Verfügung stellt: <https://ebildungslabor.de/blog/design-thinking/>

## 1 a] Klaus Peter – Informationsmanagement in Unternehmen

### Steckbrief:

Name	Klaus Peter
Alter	40 Jahre
Beruf	Fachkraft Lagerlogistik
Arbeitssituation	Klaus Peter arbeitet in einem Unternehmen, das klassisch top-down strukturiert ist. Die Arbeitsbereiche der einzelnen Mitarbeiter*innen sind nicht übergreifend aufgeteilt. Es findet zwischen den Mitarbeiter*innen kaum Austausch statt und die Führungsebene weiß nur wenig über die einzelnen Mitarbeiter*innen in der Lagerlogistik. Klaus Peter fühlt sich uninformiert und abgehängt - und würde sich gerne mehr mit seinen Ideen einbringen, um sich und das Unternehmen voranzubringen.
Auswirkung	Die mangelnde Kommunikation im Unternehmen von Klaus Peter führt dazu, dass Potenziale einzelner Mitarbeiter*innen nicht abgerufen und Wünsche nicht gehört werden.
Handlungsmöglichkeiten	Es wäre ein erster und wichtiger Schritt, dass Klaus Peter sich einer Vertrauensperson (und/oder bestenfalls der Vorgesetzten) öffnet und seinen Wunsch nach mehr Transparenz kommuniziert. In diesem Gespräch könnte er bereits Vorschläge zur Verbesserung der internen Kommunikation äußern. Beispielsweise kann eine digitale Kommunikationsumgebung unterstützend wirken.



Postkartenaustausch zwischen Klaus Peter und MARIDAL →

Liebes MARIDAL - Team,

Es gibt ein Projekt, von dem ich leider nur über Dritte gehört habe. Ich würde da ja gerne mitmachen, aber ich werde nicht gefragt. Ich fühle mich unwichtig und nicht ernst genommen. Ich hätte ja sogar Ideen, aber wenn die mich nicht einbeziehen, sage ich nix.

Viele Grüße  
Klaus Peter



Lieber Klaus-Peter,

wir nehmen diesen Wunsch ernst und freuen uns, dass Du informiert sein möchtest. Es klingt, als gebe es Kommunikationsprobleme im Unternehmen.

Unser Vorschlag: Wende Dich doch einmal an Deine/n Vorgesetzte/n oder andere Vertrauenspersonen und bitte um umfassende Infos zum Projekt. Für die Zukunft kann ein Informationsfluss besser sichergestellt werden, durch beispielsweise ein Werksradio oder Podcast, in dem kurz und knapp informiert und verständlich, ansprechend formuliert wird. So kannst Du während der Arbeit die Informationen abrufen und bist informiert.

Viel Erfolg bei der Umsetzung,  
MARIDAL



## 1 b] Monika Kundin- Umgang mit Informationen und permanenter Erreichbarkeit

### Steckbrief:

Name	Monika Kundin
Alter	45 Jahre
Beruf	Geschäftsführerin
Arbeitssituation	Monika Kundin ist seit 20 Jahren in der Bildungsbranche tätig. Sie beauftragt Lernmedien für unterschiedliche Kund*innen. Dafür arbeitet Sie in der Regel mit Agenturen zusammen. Sie empfindet es als große Herausforderung die Wünsche und Bedarfe ihrer Kund*innen mit den konkreten Angeboten der Agenturen abzugleichen. Monika Kundin erwartet von sich selbst, dass sie ständig für alle erreichbar ist. Sie will es allen recht machen und hat dabei sehr hohe Ansprüche an das Endprodukt (Design und Usability der Lernmedien). Für Monika Kundin ist ein intensiver Austausch mit den Kund*innen und Agenturen wichtig, um den Vorstellungen aller Beteiligten (auch ihrer eigenen) gerecht zu werden. Dabei hat Monika Kundin es bisher verpasst, Grenzen zu setzen und Verantwortung abzugeben.
Auswirkung	Monika Kundin leidet unter der Informationsflut und ständigen Erreichbarkeit
Handlungsmöglichkeiten	Es wäre ein wichtiger Schritt gezielte Rückfragen an die Agenturen und die Kund*innen zu stellen und so von Anfang an Bedarfe und Ansprüche zurück zu spiegeln. Textliche und bildliche Beschreibungen des Auftrages (Beispiele Screenshots) können dabei helfen. Auch Zwischenergebnisse sollten regelmäßig kommuniziert werden, damit Unklarheiten nicht erst bei Fertigstellung des Produkts auftauchen und nicht mehr berücksichtigt werden können.



Postkartenaustausch zwischen Monika Kundin und MARIDAL →

Liebes MARIDAL-Team,

Ich bin Geschäftsführer und leide unter meiner permanenten Erreichbarkeit, die ich von mir selbst erwarte bzw. von anderen erwartet wird.  
Was kann ich da machen?

Viele Grüße,  
Monika Kundin



Liebe Monika Kundin,

wir haben viele Ideen:  
- Vereinbaren Sie feste Erreichbarkeiten  
- Vereinbaren Sie den Medienkanal  
- Definieren Sie Gesprächszeiten / -form  
- Vertrauen Sie in die Kompetenz der Agentur  
- Liefern Sie konkrete Anforderungen/Lösungsvorschläge in Text und Bild  
- Nennen Sie einen Vertreter(in)

Viel Spaß und Erfolg  
dein MARIDAL-Team



## Weiterführende Diskussion

Die Personas verdeutlichen zwei Herausforderungen, die im Zuge von New Work und veränderter Arbeitsansprüche entstehen können. Im Falle ‚Klaus Peter‘ besteht (1) der Wunsch nach mehr Informationen und Partizipation, wohingegen ‚Monika Kundin‘ (2) Überforderung von der ständigen Erreichbarkeit und den damit einhergehenden Informationen als Herausforderung benennt. Im Workshop wurden Lösungsansätze entwickelt, mit denen die Personas ihre Wünsche, z.B. mehr (oder weniger) Informationen zu erhalten, in das Unternehmen einbringen können. Das beinhaltet u. a. den Einsatz digitaler Technologien (z. B. Podcast). Durch den Einsatz vernetzter Technologien werden sowohl die Bedarfe der Beschäftigten eines Unternehmens, als auch Unternehmensprozesse verändert. Transparentere und flexiblere Kommunikationswege sowie kommunikative Formen der Zusammenarbeit (z. B. Creative Workspaces, Collaborative Platforms) können zu einem intensiveren Wissensaustausch und Mitbeteiligung der Beschäftigten, zu kollaborativen Arbeiten führen, sowie hierarchische Hindernisse verringern (Hackl et al. 2017). Die Beteiligung von Beschäftigten und die Entgrenzung von Kommunikationswegen führt gleichzeitig zu neuen Herausforderungen, denen es durch geeignete Maßnahmen zu begegnen gilt: ständige Erreichbarkeit, ein erhöhter Organisations- und Strukturierungsdruck durch flexible Arbeit und Kommunikation sowie eine ausgewogene Work-Life-Balance zählen hierzu (karrierebibel.de 2019). Neue Wege, um die Arbeit und Kommunikation zu strukturieren, Verantwortung zu verteilen und Hierarchien zu verflachen, wie das Beispiel ‚Monika Kundin‘ zeigt, können hierbei hilfreich sein. Das bedeutet: New Work fordert von Unternehmen eine Entwicklung weg von starren Strukturen und Kontrolle in Richtung Netzwerken und Vertrauenskultur (Hackl et al. 2017). Dies ist eine Entwicklung, die sich bereits jetzt schon in den Kompetenzanforderungen an Fachkräfte der maritimen Wirtschaft zeigt. So verzeichnen maritime Unternehmen einen Bedeutungsgewinn der sozialen Kompetenzen in den Bereichen Kommunikation und Kooperation (Ahrens et al. 2019). Daraus ergeben sich auch in der maritimen Wirtschaft zukünftig neue Kommunikationswege und -strukturen.



Abbildung 1: Vortragsauditorium

## [ 2 ] Themenfeld Arbeitsorganisation

Veränderungen der Kommunikationswege spiegeln sich auch in der Arbeitsorganisation innerhalb von Partizipationsprozessen wider. In Zeiten von New Work wollen viele Mitarbeiter\*innen die eigene (hoffentlich sinnstiftende) Arbeit selbst mitgestalten, um dynamisch auf private oder gesellschaftliche Veränderungen reagieren zu können. Für ein Unternehmen ist es daher unabdingbar regelmäßig mit den Mitarbeiter\*innen in den Austausch zu gehen, um die Bedarfe - aber auch die aktuelle Arbeitslage - des Einzelnen im Blick zu haben. Der Einsatz von Technologien ermöglicht an dieser Stelle transparente und flexible Kommunikationswege (vgl. Themenfeld Kommunikation). Insgesamt bedeutet das für Unternehmen ein Umdenken (Hackl et al. 2017) und das Etablieren neuer Führungsstile (Friedmann et al. 2019). Dieses Umdenken ist erstmal keine Frage von Technologien, sondern der generellen Einstellung von Beschäftigten und Führungskräften. Friedmann et al. (2019) sprechen hierbei von der aktiven Gestaltung und Einflussnahme von Führungskräften auf das Systemklima<sup>2</sup> eines Unternehmens. Neue Arbeitsstrukturen erfordern, dass Arbeitsaufträge und Innovationen nicht mehr nur „nach unten“ fließen, sondern auf Augenhöhe erörtert werden, Beschäftigte autonom agieren, anerkannt werden und Verantwortlichkeiten geteilt werden. Gleichzeitig erfordern gerade auch in der maritimen Wirtschaft bestehende konservative Arbeitsstrukturen weiterhin eine etablierte, ihnen entsprechende top-down-Strategie. Beim Einsatz digitaler Technologien kommt es entsprechend zu einer Parallelität beider Ansätze, die besondere Herausforderungen und Widersprüche mit sich bringt. Mitgestaltung und Partizipation können auch in der maritimen Branche helfen, diese Widersprüche aufzulösen. Ermöglicht ein Unternehmen der Belegschaft keinerlei Mit- und Umgestaltung von Arbeitsprozessen, läuft es zunehmend Gefahr Mitarbeiter\*innen zu verunsichern (vgl. Persona ‚Mila Superfrau‘). Ein zu starres Korsett im Arbeitsalltag, sei es in der Arbeitszeit- oder in der inhaltlichen Ausgestaltung, kann das Potential der Mitarbeiter\*innen einschränken und somit auch für das Unternehmen zum Hemmnis werden (vgl. ‚Max Mustermann‘). Anja C. Wagner beschreibt ähnlich anhand des englischen Begriffs serendipity (glücklicher Zufall), dass Innovation nur dann geschehen kann, wenn auch Raum für Exploration geschaffen wird (Wagner 2019).

<sup>2</sup> Das Systemklima umfasst Friedmann et al. (2019) folgende Faktoren: Zusammenarbeit (Teamgeist, Identifikation), Vertrauen (Autonomie, Sicherheit, Glaubwürdigkeit) und Leistung (Entwicklung, Anerkennung, Flexibilität Klarheit)

## 2 a] Max Mustermann – Partizipation und Unternehmenskultur

### Steckbrief:

Name	Max Mustermann
Alter	28 Jahre
Beruf	Personalsachbearbeiter
Arbeitssituation	Max Mustermann hat feste geregelte Arbeitszeiten, die er ausschließlich in seinem Büro absolviert (kein mobiles Arbeiten). Er ist mehr als ausgelastet in seinem Job. Trotzdem würde er sein Wissen und seine Erfahrungen gerne auch in einem anderen Projekt einbringen, sich vernetzen und weiterbilden.
Auswirkung	Max Mustermann hat Expertise, von der Mitarbeiter*innen und Projekte in seiner Firma profitieren könnten. Er würde sich gerne mit anderen austauschen, doch findet er leider keine Zeit.
Handlungsmöglichkeiten	Es wäre ein sinnvoller erster Schritt, dass Max Mustermann die eigenen Arbeitsfelder genau in einem Plan dokumentiert, um zu ermitteln, ob und wann es zeitliche Freiräume gibt und welche Aufgaben ggf. abgegeben werden könnten und an wen. Danach könnte Max Mustermann Kolleg*innen befragen, die ggf. schon mal in einer ähnlichen Situation waren. In einem Gespräch mit dem/r Vorgesetzten kann er so schon einzelne Ideen vorbringen.



Postkartenaustausch zwischen Max Mustermann und MARIDAL →

Liebes MARIDAL-Team,

Ich mag meine Tätigkeit als Personalsachbearbeiter sehr gerne, aber habe auch den Wunsch mal was anderes zu machen. Neulich wurde ich von einem Kollegen gefragt, ob ich in dem Projekt XY mitmachen möchte. Das Projekt klingt sehr spannend und ich könnte einiges an Erfahrung einbringen und auch mitnehmen. Aber wie sage ich meinem Chef, dass ich nun weniger Zeit für meine normalen Aufgaben habe und gibt es jemanden, der mir etwas abnehmen kann?

Viele Grüße,  
Max Mustermann



Hallo Max,

wir würden dir empfehlen, ein Gespräch mit deinem Chef zu suchen und erst einmal ergebnisoffen deinen Wunsch zu äußern. Am besten du bringst erste Ideen mit, wie man die Arbeitsbelastung anders regeln könnte und fragst nach seinen Vorstellungen, wie man das machen könnte.

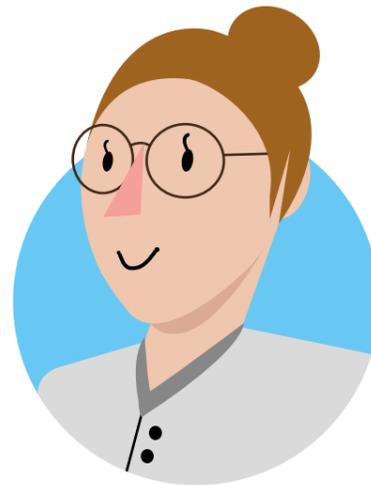
Viel Erfolg  
dein MARIDAL-Team



**2 b] Mila Superschlau - Partizipation und Unternehmenskultur**

**Steckbrief:**

Name	Mila Superschlau
Alter	unbekannt
Beruf	Angestellte
Arbeitssituation	Mila Superschlau arbeitet schon seit langer Zeit im selben Unternehmen und hat einige Ideen, um die Arbeitsabläufe effektiver zu gestalten. Bei den Kolleg*innen stößt sie mit diesen Ideen auf Widerstand und auch von Seiten des Managements ist keine Beteiligung der Mitarbeiter*innen vorgesehen. Mila Superschlau ist verunsichert.
Auswirkung	Mila Superschlau ist generell zufrieden mit ihrer Arbeit, sieht aber in einigen Prozessen Verbesserungspotential. Leider ist sie konfrontiert mit einer Umgebung, die Veränderungen scheut.
Handlungsmöglichkeiten	Es wäre eine gute Idee im Unternehmen nach Mitstreiter*innen zu suchen, die offen für Veränderungen sind. So kann Mila Superschlau ihre Ideen formulieren und diese überprüfen / anpassen. Anschließend sollte sie das Gespräch mit den Vorgesetzten suchen. Treffen die Vorschläge auch hier auf Gehör, wäre die Gründung einer Arbeitsgruppe zu den einzelnen Ideen denkbar.



Postkartenaustausch zwischen Mila Superschlau und MARIDAL →

Liebes MARIDAL-Team,

Ich arbeite nun schon 6 Jahre bei Unternehmen Z. Mit vielen Arbeitsabläufen bin ich zufrieden, bei einigen wichtigen Stellen denke ich jedoch, dass es besser wäre die Arbeit anders zu organisieren und zu gestalten. Leider kann ich meine Ideen im Unternehmen nicht einbringen, weil wir keine Möglichkeiten hierzu haben und viele meiner Kolleg\*innen wollen, dass alles so bleibt, wie es immer war. Was soll ich tun?

Viele Grüße,  
Mila Superschlau



Liebe Mila Superschlau,

Du solltest Dir unbedingt Unterstützung durch deine Vorgesetzte einholen. Nach Rücksprache mit ihr/ihm könntest du einige Mitstreiter\*innen suchen und eine Arbeitsgruppe "Innovation" initiieren. Eine derartige Gruppe bedarf einer zeitlichen oder finanziellen Unterstützung durch das Unternehmen.

Viel Erfolg wünscht dir,  
dein MARIDAL-Team



### Weiterführende Diskussion

Die Personas verdeutlichen den Wunsch nach Partizipation und der Notwendigkeit von Wertschätzung. ‚Max Mustermann‘ verfügt über einen langjährigen Erfahrungsschatz, den er (1) gerne mit seinen Kolleg\*innen teilen und (2) in einem neuen Kontext anwenden und ergänzen möchte. Sein Arbeitsalltag ist jedoch so starr strukturiert, dass er keinerlei Zeit findet sich mit anderen Themen zu beschäftigen. Die Themenbereiche Kooperation, Vernetzung, Hierarchie, Verantwortlichkeiten, Agilität waren u. a. auch Teil einer Einstiegsdiskussion im Workshop. Hier wurde die Notwendigkeit betont, dass sich Unternehmen von klassischen, starren „old-school“ Strukturen hin zu flacheren Hierarchien, agileren Arbeitsmethoden und flexibleren Arbeitszeitmodellen öffnen sollten, um den Anforderungen der Mitarbeiter\*innen aber auch des Markts (neue Geschäftsmodelle) gerecht zu werden [vgl. hierzu auch (Haase 2020)]. Auch wurde betont, dass es wichtig sei, neue Impulse von Mitarbeiter\*innen zu hören und Unternehmensziele dynamisch zu definieren. Das verdeutlicht auch die Unzufriedenheit von ‚Mila Superfrau‘, die ihre Ideen nicht einbringen kann, da in ihrem Unternehmen ein genereller Unwille gegenüber Veränderungen herrscht.

### [ 3 ] Themenfeld Qualifikation

Nicht nur der Wunsch nach mehr Partizipation und Wertschätzung steigt im Kontext neu organisierter Unternehmens- und Arbeitsprozesse. Auch die Qualifikation von Beschäftigten nimmt einen hohen Stellenwert ein. In Zeiten des erhöhten Fachkräftemangels ist es eine immer größere Herausforderung für Unternehmen, geeignetes Personal mit ausreichend Qualifikation zu finden. Neue Mitarbeiter\*innen sollen dabei nicht selten über hohe fachliche Qualifikation, viel Erfahrung und sehr gute Sozial- und Kommunikationskompetenzen verfügen, aber auf der anderen Seite gleichzeitig auch möglichst jung sein (Hönsch et al. 2019).

Unterschätzt werden hierbei Beschäftigte der Altersgruppe 50+, welche zum einen hohen Wert auf ihre Karriereförderung legen und zum anderen gleichzeitig über einen großen Wissensfundus verfügen, den sie in sich tragen (Hackl et al. 2017). Um auch jungen Mitarbeitenden Zugang zu diesem Wissen zu ermöglichen, ist es sinnvoll, altersgemischte Teams, Patenschaften und Mentorenprogramme anzubieten (Mitterweger et al., 2019).

Jedoch fällt es mitunter Mitarbeitenden schwer, auch andere Kolleg\*innen an ihrem Wissen teilhaben zu lassen. Ein möglicher Grund hierfür kann die Angst darstellen, die persönliche Bedeutung für das Unternehmen und das eigene Wissensmonopol zu verlieren („Willensbarriere“ (Witte 1973)) (vgl. ‚Astrid L.‘). Damit dieses Verhalten Unternehmen nicht schadet, ist es notwendig, Mitarbeitende für die Relevanz und auch die Vorteile des Wissen-Teilens zu sensibilisieren, denn: „Damit Mitarbeiter die New-Work-Initiativen nicht ablehnen, ist eine andere Art des Denkens erforderlich“ (Hackl et al. 2017, S. 131).

Daher ist es notwendig, derartige Bedenken und Widerstände zu überwinden, indem Transparenz geschaffen und Unsicherheiten abgebaut werden (Hackl et al. 2017), um informellen Austausch und Kompetenzentwicklung im Unternehmen zu ermöglichen (vgl. Persona ‚Astrid L.‘).



Abbildung 2: Gruppenarbeit zum Thema Arbeitsorganisation

### 3 a] Astrid L. - Wissensmanagement, Qualifikation und Kompetenzentwicklung

#### Steckbrief:

Name	Astrid L.
Alter	50 Jahre
Beruf	Angestellte
Arbeitssituation	Astrid L. arbeitet bei ihrem Arbeitgeber auf einer ¾ Stelle. Sie arbeitet gerne strukturiert. Astrid nimmt gerne am Wissen ihrer Kolleg*innen teil, möchte ihr eigenes Wissen jedoch nicht mit ihnen teilen. Sie hat Angst, dass sie dadurch für ihren Arbeitgeber entbehrlich und austauschbar wird.
Auswirkung	Astrid verhindert den Wissensaustausch und damit das informelle Lernen unter Kolleg*innen innerhalb ihres Unternehmens. Damit schadet sie zum einen sich selbst, weil ihre Kolleg*innen perspektivisch ihr Wissen nicht mehr mit ihr teilen werden und zum anderen auch dem Unternehmensklima. Außerdem verhindert sie so, dass für die eigene Qualifikation sowie für die Erweiterung von beruflichen Handlungskompetenzen notwendiges Wissen nicht weitergegeben wird.
Handlungsmöglichkeiten	Ein erster Schritt, um Astrid die Vorteile des Wissensaustauschs und des informellen Kompetenzaufbaus aufzuzeigen, können Mentorenprojekte sein, in denen sie in einem sicheren, dafür vorgesehenen Kontext ihr Wissen an Anfänger*innen weitergeben kann, ohne dass eine Konkurrenzsituation entsteht.



Postkartenaustausch zwischen Astrid L. und MARIDAL →



### Weiterführende Diskussion

Die Persona ‚Astrid L.‘ verweist exemplarisch auf die Relevanz des Austauschs im Kollegium für die informelle Kompetenzentwicklung als Teilbereich der Qualifikation von Beschäftigten. Dies ist gerade im Kontext der maritimen Wirtschaft sowie der Digitalisierung von Arbeitsprozessen von hoher Bedeutung, da sich durch die Technisierung von Arbeitsprozessen Berufsbilder, Tätigkeitsbereiche und Kompetenzanforderungen verändern (Buss 2018, Ahrens et al. 2019). Neben diesen Aspekten wurde im Plenumsgespräch die Relevanz der gemeinsamen Arbeit von Geschäftsführung und Mitarbeitenden sowie neuer Lehr-/Lernmethoden unterstrichen. Mentorenprogramme und informeller Austausch von Wissen in altersgemischten Teams können diese neuen Lehr-/Lernmethoden ergänzen. So betont Haase (2020), dass es in Zukunft noch wichtiger sein wird, sich zu vernetzen – (inner)fachlich, interdisziplinär und auch zwischen den Generationen. Dabei ermöglichen es die Entgrenzung der Arbeit sowie die zunehmenden individuellen Gestaltungsspielräume das Lernen auf neue, auch virtuelle Lernräume auszuweiten. Betriebliche Lernorte werden so vielfältiger und erlauben selbstgesteuertes, arbeitsintegriertes Lernen (Dehnbostel 2019).

Studien zur Entwicklung der maritimen Wirtschaft zeigen, dass die Digitalisierung aktuell in der maritimen Branche nur langsam voranschreitet (Buss 2018). Dennoch wird zukünftig eine Ausweitung der Technologien und damit einhergehend ein Bedeutungsgewinn der Kompetenzentwicklung und Weiterbildung auch in der maritimen Wirtschaft erwartet (Kruppe et al. 2019). So ist davon auszugehen, dass auch hier zukünftig neue, informelle, arbeitsintegrierte Lernformen sowie das Teilen von Erfahrungen und Wissen an Bedeutung gewinnen. Konventionelle Lernformen wie Präsenzlehre in Schulungsräumen zur Vermittlung praktischer Inhalte gelten dabei als weniger effizient als lernendenzentrierte Lernsituationen am realen Arbeitsplatz (Gronau und Ullrich 2019).



Abbildung 3: Gruppenarbeit zum Thema Qualifikation

### [ 4 ] Themenfeld Nachhaltigkeit

Wie die Diskussionen und von den Teilnehmenden eingebrachten Herausforderungen im Workshop zeigen, bringt New work Veränderungen mit sich. Mitarbeiter\*innen wollen partizipieren und eigene Erfahrungen gewinnbringend einsetzen (vgl. Persona ‚Max Mustermann‘). Eine Möglichkeit für Unternehmen die Potenziale dieser Partizipationsbereitschaft und Veränderungsgedanken ihrer Beschäftigten zu nutzen, um eingefahrene Strukturen nachhaltig umzugestalten, ist es, Beschäftigte zu Wertschätzen und Gestaltungsspielräume für diese zu schaffen (vgl. Persona ‚Mila Superschlau‘). Eine neue Perspektive oder die Kombination von Ideen, sind häufig der Schlüssel, um geeignete Lösungen für Herausforderungen neuer Arbeitsstrukturen zu finden. Das gilt u. a. auch bei der Frage zur Vereinbarkeit von Privat- und Arbeitsleben (Nachhaltigkeitskodex, 2020). So wurde im Workshop auch eine Persona entwickelt, die vor der Herausforderung steht Familie, Freizeit und Arbeit miteinander zu vereinbaren (vgl. Persona ‚Otto Normal‘). Ähnlich beschreiben Friedmann et al. (2019) veränderte Ansprüche der sog. Generationen ‚Y‘ und ‚Millennials‘ hinsichtlich ihres Berufes – sie gelten als Mitarbeiter\*innen mit oft internationalen Erfahrungen und einem hohen Maß an digitaler Vernetzung. „Sie definieren sich nach eigenen Wertvorstellungen (Generation Y und Millennials) und sehen sich immer weniger als Erfüllungsgehilfen (...)“ (Friedmann et al. 2019, S. 32). Die Autor\*innen ergänzen, dass Beschäftigte mehr nach Partizipation, Sinn in der Arbeit und Selbstverwirklichung streben und gleichzeitig Aufgaben sowie Führungs- und Unternehmenskultur eine hohe Bedeutung beimessen. Führungs- und Unternehmenskultur ist folglich ein kritischer Erfolgsfaktor für Unternehmen und erfordert veränderte Führungskompetenzen in Richtung „Führen nach Kompetenz und Wertschöpfung, statt nach hierarchischer Zuordnung“ (Friedmann et al. 2019, S. 32).

**4 a] Otto Normal - Work-Life Blending und Agiles Arbeiten**

**Steckbrief:**

Name	Otto Normal
Alter	unbekannt
Beruf	Angestellter
Arbeitssituation	Otto Normal hat zwei Kinder und arbeitet in einer Spedition. Seine Familie ist das zentrale Element in seinem Leben und es ist ihm sehr wichtig, Beruf und Freizeit in Einklang zu bringen. Otto Normal ist gestresst, da das derzeit nicht gelingt.
Auswirkung	Otto Normal benötigt mehr Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung, um seiner Familie und Freizeitbeschäftigungen gerecht zu werden.
Handlungsmöglichkeiten	Wichtig wäre es für Otto Normal, die formalen Rahmenbedingungen des Unternehmens für Home-Office und für flexible Arbeitszeitkonten (Gleitzeit) prüfen zu lassen. Ggf. gibt es zu den Themen schon Betriebsvereinbarungen. Auch wäre die Einführung von agilen Projektmanagementmethoden eine gute Möglichkeit, um auf bestimmte zeitliche Meilensteine hinzuarbeiten, den Weg dahin aber flexibel ausgestaltbar zu lassen.



Postkartenaustausch zwischen Otto Normal und MARIDAL →

Liebes MARIDAL-Team,

Ich habe in meinem Unternehmen eine Kernarbeitszeit von 9 bis 17 Uhr. Meine beiden Kinder sind in dieser Zeit für gewöhnlich in der Schule/ Kita.

Normalerweise gehe ich dienstags abends gerne zum Sport, aber in den nächsten Wochen werden bei uns in der Firma in den Abendstunden Termine angesetzt mit Geschäftspartnern. Wie organisiere ich mich nun?

Viele Grüße  
Otto Normal



Lieber Otto,

Vielleicht könntest Du deinem Unternehmen ein flexibles Arbeitszeitmodell vorschlagen (Reduzierung der Kernarbeitszeit), dass auf Jahresarbeitszeitkonten beruht. So könnte die Arbeitszeit durch jede/n Mitarbeiter\*in eigenverantwortlich verteilt werden. Ergänzend wäre die Einführung von Teamarbeit vorteilhaft um auf festgelegte Termine (insbesondere in den Abendstunden) flexibel reagieren zu können. Das erfordert auch das „schnüren“ sinnvoller Arbeitspakete innerhalb des Teams. Verfügbare Technologien würden die Integration von Home-Office Arbeitsplätzen ermöglichen.

Viele Grüße  
Dein MARIDAL-Team





## Literatur

- Ahrens, D., Roppertz, S., Schall, M. (2019): Digitalisierung und Kompetenzbedarfe in der Hafenwirtschaft. Handreichung zur eQualification 2019. ITB, Universität Bremen. Bremen. [https://www.maridal.de/wp-content/uploads/2020/01/Handreichung\\_Digitalisierung\\_Hafen\\_final.pdf](https://www.maridal.de/wp-content/uploads/2020/01/Handreichung_Digitalisierung_Hafen_final.pdf)
- Berend, B. & Brohm-Badry, M. (2020). New Work: Souveränität im postdigitalen Zeitalter. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29684-1>
- Brommer, D., Hockling, S. & Leopold, A. (Hg.). (2019). Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24618-1>
- Buss, K.-P. (2018). Branchenanalyse Hafenwirtschaft: Entwicklungslinien des Hafenwettbewerbs und Herausforderungen der öffentlichen Akteure (Forschungsförderung). Düsseldorf. Hans Böckler Stiftung.
- Dehnbostel, P. (2018). Lernorte und Lernräume in der digitalen Arbeitswelt. Denk-doch-mal.de: (Berufliches) Lernen in digitalen Zeiten. Ausgabe 02.21018. <http://denk-doch-mal.de/wp/peter-dehnbostel-lernorte-und-lernraeume-in-der-digitalen-arbeitswelt/>
- Dehnbostel, P. (2019). Betriebliche Lernorte, Lernräume und Selbstlernarchitekturen in der digitalisierten Arbeitswelt. Magazin Erwachsenenbildung.at (13 (2019) 35-35). <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0111-pedocs-166638>
- Friedmann, Wilhelm; Tanzer, Cornelia; Vogt, Jens (2019): "New Work" verlangt nach "New Leadership". In: Wirtschaft + Weiterbildung, S. 30–36.
- Greiner, L. (01. März 2018), New Work: So haben die Millennials die Arbeitswelt verändert, Spiegel online, <https://www.spiegel.de/karriere/generation-y-so-haben-die-millennials-die-arbeitswelt-bereits-veraendert-a-1195595.html>
- Gronau, Norbert; Ullrich, André (2019): Auswirkungen der Digitalisierung – Implikationen und Handlungsempfehlungen für Transformation und betriebliche Weiterbildung. In: Meike Schröder und Kirsten Wegner (Hg.): Logistik im Wandel der Zeit – Von der Produktionssteuerung zu vernetzten Supply Chains. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 471-493.
- Haase, T. (Januar 2020). Kompetenzen für die digitale Zukunft. (B. Blaschke, Interviewer) <https://www.hs-bremen.de/internet/de/einrichtungen/career/aktuell/>
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L. & Baumann, D. (2017). New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16266-5>
- Hönsch, C., Winter, M. & Mischler, S. (2019). Personalsuche: Unternehmen gehen fremd! In D. Brommer, S. Hockling & A. Leopold (Hg.), Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt. Springer Fachmedien Wiesbaden, 3-8
- karrierebibel.de (2019): New Work: Definition, Vorteile, Kritik. <https://karrierebibel.de/new-work/>
- Knauer, D. (2019). Oh social – partizipative Unternehmenskommunikation im Wandel. In D. Brommer, S. Hockling & A. Leopold (Hg.), Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt. Springer Fachmedien Wiesbaden. 165-176.
- Kruppe, T., Leber, U., Matthes Britta, Dengler, K., Dietrich Hans, Janitz, H., Janssen, S., Jaschke, P., Jost, O., Kosyakova, Y., Lehmer, F., Lietzmann, T., Osiander, C., Schreyer, F., Seibert, H., Wiethölter, D., Wolf, K. & Zika, G. (2019). Digitalisierung: Herausforderungen für die Aus- und Weiterbildung in Deutschland: Beantwortung des Fragenkatalogs der Enquete-Kommission „Berufliche Bildung in der digitalen Arbeitswelt“. Nürnberg. <http://doku.iab.de/stellungnahme/2019/sn0119.pdf>
- Nachhaltigkeitskodex, B. D. (2020). Deutscher Nachhaltigkeits Kodex. <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/Home/DNK/Criteria>
- Ulatowski, J. & Timm, S. (2014). Häfen und Logistik in Norddeutschland: Branchenstudie im Rahmen des Projektes „Struktureller Wandel und nachhaltige Modernisierung - Perspektiven der Industriepolitik in Norddeutschland“. Hans Böckler Stiftung; Gesellschaft für Strukturentwicklung und Beschäftigung mbH. [https://www.boeckler.de/pdf\\_fof/91489.pdf](https://www.boeckler.de/pdf_fof/91489.pdf)
- Wagner, A. C. (24. September 2019). Weiterbildung in der digitalen Transformation. (K. Damke, Interviewer) <https://vhscast.de/vhscast022-anja-c-wagner-weiterbildung-in-der-digitalen-transformation/>
- World Maritime University (2019): Transport 2040: Automation, Technology, Employment - The Future of Work. [https://commons.wmu.se/lib\\_reports/58](https://commons.wmu.se/lib_reports/58)



