

Den Wertekompass neu justieren

Wie geht es den deutschen Unternehmen in Zeiten des kontinuierlichen Wandels? Eine Studie gibt Aufschluss.



Von Dr. Alexandra Schröder-Wrusch,
Vorstand ias Stiftung und ias Aktiengesellschaft

Im Jahr 2017 dreht sich in Wirtschaft und Politik vieles um den permanenten Wandel. Heiße Luft? Panikmache? In unserer Studie „Die Kraft zur Veränderung – über den Umgang mit dem permanenten Wandel“ wollten wir wissen, wie es tatsächlich in den Unternehmen aussieht und haben Mitarbeiter und Führungskräfte gefragt, wie sie das Karussell der Innovationen, Produktlebenszyklen und Geschäftsmodelle erleben.

Abwarten und Tee trinken?

Das Ergebnis ist ein aktuelles Stimmungsbild aus der deutschen Unternehmenslandschaft. Es zeigt: Die Auswirkungen des permanent Change sind sicht- und für die Akteure in den Unternehmen spürbar. Methoden, wie „Abwarten und Tee trinken“ – wie das bei manchem vermeintlichen „Trend“ durchaus auch einmal angebracht sein kann – oder das Ignorieren unangenehmer Realitäten gemäß der Vogel-Strauß-Taktik stellen daher wirklich keine Option dar.

Die Wahrheit ist: Ständig neue Situationen, Rahmen- und Arbeitsbedingungen sowie permanent sich ändernde Strukturen und Prozesse können sich leistungsmindernd auswirken – auf Mitarbeiter, Führungskräfte und ganze Unternehmensorganisationen. Zunächst einmal besteht ein Veränderungsdruck – man fühlt sich getrieben. 80 Prozent der Befragten schätzen den Veränderungsdruck auf deutsche Unternehmen gegenwärtig als stark ein. 90 Prozent sehen auch in den kommenden fünf Jahren keine Entspannung.

Unternehmen unter Druck – heute und in Zukunft

Die stärksten Herausforderungen für die Mitarbeiter – so ergab unsere Studie – liegen in der steigenden Arbeitsintensivierung durch Verdichtung und Beschleunigung von Arbeitsprozessen sowie in der Zunahme mentaler Belastungen. Aspekte, die klare Risiken für die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer darstellen. 80 Prozent der Studienteilnehmer sehen die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter gefährdet, 70 Prozent die Leistungsfähigkeit der Unternehmensorganisation. Und jetzt? Wie damit umgehen?

Keine Angst vor kritischem Diskurs

Die Antwort: Hinsehen und nachfragen, also die Ist-Situation analysieren: Was passiert im Unternehmen? Was dann gilt, ist: reden, reden, reden. Eine transparente, schnelle Kommunikation ist das A & O – und zwar in Dialogform. Kritischer Austausch ist durchaus erwünscht – schließlich ist er auch der Nährboden für Lösungen und Innovationen.

Wer aber ist am stärksten gefordert? Das Management? Die Führungskräfte, als Tausendsassas im Unternehmen? Die Mitarbeiter? Die Antwort ist: Alle gleichermaßen. Wegducken gilt nicht, wenn alle ein Interesse am Fortbestehen, an der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit des Unternehmens haben.

Raus aus der Komfortzone

Blicken wir einmal auf den Mitarbeiter: Die Fähigkeit des Einzelnen, mit Veränderungen umzugehen, ist eng daran geknüpft, inwieweit jeder bereit ist, sich selbst zu verändern und weiterzuentwickeln, seine Komfortzone zu verlassen und auch einmal Unsicherheiten auszuhalten. Es wird erforderlich sein, den persönlichen Wertekompass auf seine Gültigkeit zu überprüfen. Und eventuell neu zu justieren.

Über 80 Prozent der Studienteilnehmer aus Großunternehmen sehen die Stärkung des einzelnen Mitarbeiters als maßgeblich unterstützend bei der Bewältigung der Auswirkungen des permanenten Wandels. Denn es ist der Arbeitnehmer, der den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg macht, wenn er in seinem Tätigkeitsbereich eigenverantwortlich Entscheidungen fällt, sich motiviert und qualifiziert seinen Aufgaben stellt und bereit und fähig ist, auch in einer sich stark wandelnden Arbeitswelt jeden Tag sein Bestes zu geben.

Tausendsassa Führungskraft

Vorgesetzten kommt hierbei, so ein Ergebnis, das nicht überrascht, eine besondere Bedeutung zu. Kommunikation und Vernetzung sowie eine Führungskultur, die Orientierung vermittelt und als Vorbild agiert, sind die Hebel, die es braucht, um in bewegten Zeiten mitgestalten zu können – kurzum: um veränderungsfähig zu sein. Das ist nicht neu, muss aber neu gedacht werden. Insbesondere auf das gemeinsame inhaltliche Auseinandersetzen mit der Veränderung kommt es dabei an. Vorgesetzte haben die Aufgabe, den Sinn der Veränderung zu verdeutlichen und den internen Diskurs zu fördern. Aber: Dazu müssen sie auch selbst befähigt werden.

Vermeintlich weiche Faktoren managen

Von wegen soft skills - Den Unternehmenswerten und der Unternehmenskultur kommen überragende Rollen zu. Sie sind als ein Teilstück der Unternehmens-DNA mit dafür verantwortlich, wie die Menschen im Unternehmen miteinander umgehen, aber auch nach außen agieren. Damit wird deutlich, dass die Unternehmen besonders in der Verantwortung sind. An ihnen ist es, Strukturen und Prozesse bereitzustellen, die ihren Mitarbeitern ein flexibles Arbeiten ermöglichen. Allen voran müssen sie ihre Beschäftigten dabei unterstützen, in der bewegten Arbeitswelt gesund und leistungsfähig zu bleiben. Es ist Aufgabe des Unternehmens, zu beantworten, wie sich Mitarbeiter und Führungskräfte in der Schnellebigkeit, Offenheit und Komplexität der Entwicklungen orientieren und zu höherer Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Stressresistenz befähigen lassen. Hierfür müssen die Unternehmen lernen, auch die vermeintlich weichen Handlungsfelder Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter strategisch zu managen. Vor diesem Hintergrund wird ein Betriebliches Gesundheitsmanagement in den kommenden Jahren stark an Fahrt gewinnen, davon zeigen sich die Studienteilnehmer überzeugt.

Was uns alle eint

Während sich das Veränderungskarussell der Arbeitswelt 4.0 dreht, bleibt eines konstant: der Wunsch nach gesunder Arbeit. Ein Interesse, welches Beschäftigte und Betriebe eint. Denn gesunde Arbeit schafft die Bedingungen für gesunde und leistungsfähige Mitarbeiter. Und ebnet so den Weg für Innovation, Fortschritt und Wettbewerbsfähigkeit.

Interesse an der Studie? Nähere Informationen unter:

<https://www.ias-gruppe.de/presse-und-publikationen/publikationen.html?L=0%3FA%3D0>