

SCHWERPUNKT NEUE ANFORDERUNGEN AN FÜHRUNG

HERAUSFORDERUNGEN FÜR MENSCH UND ORGANISATION

Schon längst keine Zukunftsmusik mehr: Für immer mehr Unternehmen und Mitarbeiter verändert sich die Arbeitswelt in rasanter Geschwindigkeit. Unter der Bezeichnung Arbeitswelt 4.0 lassen sich viele Faktoren zusammenfassen, die das Arbeiten heute und in Zukunft grundlegend verändern werden. Einen wesentlichen Teil macht die zunehmende Digitalisierung von Geschäfts- und Wertschöpfungsprozessen aus. Es gilt, ein tieferes Verständnis zu schaffen und tragfähige Perspektiven zu entwickeln – für Mensch und Organisation. Auch Führungskräften kommt hierbei eine zentrale Rolle zu.



Dr. Alexandra Schröder-Wrusch und Dr. Peter Wrogemann, ias-Gruppe, Vorstände ias Aktiengesellschaft

Die digitale Transformation ermöglicht nicht nur vielfältige neue Formen von Kommunikation und erhöht unseren Lebenskomfort – sie verändert auch radikal und in hohem Tempo die Arbeitswelt. Neben den technologischen Veränderungsprozessen finden Umwälzungen ganzer Berufsformen statt. Arbeit wird zunehmend geprägt sein von stärkerer Selbstorganisation, temporärer Vernetzung in Projekten, variablen Raum- und Zeitstrukturen, entgrenztem Arbeiten, virtuellen Organisationen, größtmöglicher Flexibilität, Arbeitsverdichtung und Zeitdruck. Immer kürzere Technologiezyklen erfordern zudem eine permanente Weiterentwicklung von Anwendungs- und Innovationskompetenzen und damit neue Formen des individuellen und organisationalen Wissensmanagements.

Ein Gespräch zum Thema mit Dr. Alexandra Schröder-Wrusch und Dr. Peter Wrogemann, Vorstände ias Aktiengesellschaft.

Wie stellt sich die Digitalisierung der Arbeitswelt aus Ihrer Sicht dar?

Dr. Wrogemann: „Dass sich die Rahmenbedingungen von Arbeit verändern, ist nicht neu. In der Geschichte der Arbeit haben neue Technologien, Gesetze oder die Entstehung neuer Märkte dazu beigetragen, dass Arbeitsprozesse und -strukturen einen stetigen Wandel durchliefen. So verschieden die Entwicklungsstufen und Auswirkungen für einzelne Unternehmen auch sind – entscheidend für einen erfolgreichen Umgang ist immer die Frage: „Was macht die Veränderung mit den Menschen?“

Digitalisierung ist heute eines der meistgenutzten Schlagworte, wenn es um ökonomische und gesellschaftliche Veränderung geht. Von der Arbeitswelt 4.0 ist die Rede, Begriffe wie Big Data, Internet der Dinge und Enterprise 2.0 umschreiben ein Szenario, das zwischen Verheißung und Bedrohung polarisiert. Fakt ist: Rund jedes zweite mittelständische Unternehmen ist nicht auf die Digitalisierung vorbereitet oder kann die Auswirkungen auf das eigene Unternehmen und dessen Mitarbeiter nicht abschätzen, laut einer Studie der Beratung Rochus Mummert. Doch unabhängig davon, ob ein Unternehmen sich als sogenannter Early Adopter frühzeitig mit den Potenzialen der Digitalisierung auseinandersetzt oder eine abwartende Haltung einnimmt, wird der private und berufliche Alltag der Menschen, die durch ihren Arbeitseinsatz den Unternehmenserfolg sichern, bereits in hohem Ausmaß von den Entwicklungen der Zeit geprägt.“

Die Digitalisierung der Arbeitswelt = die große Herausforderung unserer Zeit?

Dr. Schröder-Wrusch: „Durch die Digitalisierung der Arbeitswelt ergeben sich vielfältige Perspektiven für eine neue Arbeitsorganisation und -gestaltung. Die hieraus resultierenden Chancen können und sollten die Unternehmen zu ihrem

Vorteil nutzen. Für Organisationen öffnen sich umfassende Fragenkataloge: „Befinden sich traditionelle Tätigkeiten auf dem Rückzug?“, „Wie können wir das geforderte lebenslange Lernen wirklich umsetzen?“, „Wie gestalten wir die Arbeitssysteme und -prozesse so, dass sie auch übermorgen noch wirkungsvoll eingesetzt werden können?“ und „Wie halten wir die Organisationen und Mitarbeiter unter diesen Bedingungen leistungsfähig?“

In Gesprächen mit unseren Konzernkunden wie auch unseren Kunden aus dem Mittelstand erfahren wir gelegentlich eine abwartende Haltung. Mit dieser Zurückhaltung können die Unternehmen unter Umständen richtig liegen, denn nicht jede Neuerung muss Einzug in die eigene Organisation halten. Dennoch gilt: Wenn unsere Gesellschaft zunehmend digital lebt, dann tun das auch die Kunden und Mitarbeiter unserer Kunden. Institutionen und Unternehmen können es sich nicht leisten, in eine reine Beobachterrolle zu fallen, während die Gesellschaft eine neue Sprache lernt und dabei in hohem Tempo voranschreitet.

Die Digitalisierung ist ganz klar eine der zentralen Herausforderungen der modernen Gesellschaft und ihrer Wirtschafts- und Arbeitswelt, für die die Unternehmen rechtzeitig die passenden Antworten finden müssen. Wir beobachten, dass immer mehr Unternehmen diese Herausforderung lieber heute als morgen angehen möchten.

In einem Webspecial zum Thema unter www.ias-gruppe.de/digitalisierung wurden die Auswirkungen des digitalen Wandels auf verschiedene Arbeitsplätze fachlich unter die Lupe genommen – nicht nur, aber vor allem auch für Führungskräfte.

Warum kommt Führungskräften im Rahmen der Digitalisierung eine so bedeutende Rolle zu?

Dr. Schröder-Wrusch: „Die Digitalisierung führt zu einer exponentiell ansteigenden Komplexität der Arbeitswelt. Sie überbrückt raumzeitliche Distanzen, schafft Transparenz und neue Wege der Zusammenarbeit, sie gestaltet Arbeitsabläufe effizienter und bricht mit alten Denkmustern. Genau an dieser Stelle gilt es anzusetzen, denn wo Altes zerbricht, kann Neues entstehen. Die Chance für Unternehmen: Wenn Mitarbeiter sich von überholten Denkschablonen trennen, entsteht Raum für Innovation und Fortschritt – die Motoren für Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenserfolg. Für Führungskräfte gilt es, an diesem Punkt anzusetzen und diese wertvollen Chancen, die sich im Team auftun, für den Unternehmenserfolg zu nutzen. Führungskräfte müssen also in der Lage sein, handlungsfähig zu sein. Sie müssen Potenziale erkennen und nutzen.“

Die strategische wie operative Ausrichtung auf die digitale Zukunft verlangt von allen Beteiligten – der Organisation, den Führungskräften und den Mitarbeitern – ein hohes Maß an Wandlungsfähigkeit und Flexibilität.

Dr. med. Alexandra Schröder-Wrusch ist Unternehmensberaterin, Fachärztin für Arbeitsmedizin, ausgebildete ärztliche Psychotherapeutin. Seit 2015 ist sie Vorstand der ias Stiftung sowie der ias Aktiengesellschaft.

Die Bewältigung der teilweise noch unbekannteren Herausforderungen ist jedoch nur möglich, wenn die Geschäftsführung die Veränderung zur obersten und eigenen Priorität erklärt und damit bestenfalls zur Herzenssache macht.

Wie gelingt es einer Führungskraft ganz konkret, ihre Mitarbeiter bereit für die Digitalisierung zu machen?

Dr. Wrogemann: „Menschen haben ein tief sitzendes Bedürfnis nach Stabilität. Und zugleich blühen sie auf, wenn sie Neues lernen, wenn ihre Flexibilität gefordert ist, sie ihren routinierten Weg verlassen – und dabei auch weiterhin ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen können. Genau hierfür müssen die Voraussetzungen geschaffen werden, denn erlebte Vorteile für die Arbeitnehmer und daraus resultierende positive Folgen für die Unternehmen äußern sich dann, wenn die Menschen nicht unvorbereitet vor große Veränderungen gestellt werden. Herausforderungen kann nur annehmen, wer sie versteht und mit ihnen umzugehen weiß. Und dann können sie Spaß bereiten, positiv motivieren.“

Immer mehr Beschäftigte stellen sich Fragen wie: „Was muss ich heute und in Zukunft können?“, „Wie verhindere ich, dass ich mit meinen Fähigkeiten zum alten Eisen gehöre?“ Die Digitalisierung von Geschäfts- und Wertschöpfungsprozessen dringt schrittweise in fast alle Arbeitsbereiche vor. Man sagt: „Was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert werden.“ Und da jede tiefgreifende Veränderung auch einen Verlust von Sicherheit darstellt, ist eine verantwortungsvolle



Berufsbilder im Wandel

Gestaltung des Digitalisierungsprozesses seitens der Unternehmen unabdingbar. Die Führungskräfte sind dann in der operativen Umsetzung gefragt. Hilfreich ist es, wenn sie verstehen, was ihre Mitarbeiter umtreibt, welche Vorbehalte und Hemmnisse möglicherweise vorliegen, wenn sie mit konkreten Änderungen an ihren Arbeitsplätzen und in ihren Tätigkeitsbereichen konfrontiert werden.

Fakt ist: Führungskräfte sind klare Wegbereiter. Aber den Mut zur Veränderung, zu einer höheren Flexibilität und einem größeren Maß an Verantwortung sowie zum lebenslangen Lernen muss jeder Arbeitnehmer auch selbst mitbringen: Es sind wichtige Kriterien, um den digitalen Wandel erfolgreich (mit) zu gestalten.“ —

Kontakt: thomas.schneberger@ias-gruppe.de

Dr. med. Peter Wrogemann war vor seiner Ausbildung zum Facharzt für Arbeitsmedizin und innere Medizin in verschiedenen Kliniken tätig. Seit 2009 ist er Vorstand der ias Stiftung und seit 2012 ebenfalls Vorstand der ias Aktiengesellschaft.

BUCHTIPP

Reiner Hoffmann (Hg.), Claudia Bogedan (Hg.)

Arbeit der Zukunft

Möglichkeiten nutzen – Grenzen setzen



Campus Verlag 2015
520 Seiten, Hardcover gebunden
EAN 9783593504513
29,90 €

Ein Buch mit diesem Titel erweckt schnell den Verdacht, das Thema allenfalls an der Oberfläche etwas anzukratzen. Erfreulicherweise ist das von Reiner Hoffmann und Claudia Bogedan herausgegebene Werk

anders. In 28 Fachbeiträgen geht es um das große Thema, dass sich die vom Industriezeitalter geprägte Arbeit verändert. Das gilt für den Arbeitsalltag des Einzelnen, aber auch für kollektive Fragen der Mitbestimmung. Herausforderungen werden sich für Arbeitnehmer, Arbeitgeber, aber auch für die Politik stellen. Die einzelnen Beiträge gehen jeweils sehr in die Tiefe und stellen nicht nur die richtigen Fragen, sondern geben auch

Handlungsempfehlungen. Daraus ergeben sich Chancen, wobei klar sein muss, dass eine neue Arbeitswelt im Zeitalter der Globalisierung nicht mehr allein durch die nationale Brille betrachtet werden darf.

Wer einen guten Überblick über die anstehenden Fragestellungen und die daraus folgenden Lösungsoptionen haben möchte, ist mit diesem Buch bestens bedient. — **90**