

„Mitarbeiter wachsen über sich hinaus“

Studienleiterin Tanja Schwarzmüller erklärt, was Beschäftigte an der veränderten Arbeitswelt schätzen und warum Firmen ihre Führungskultur überdenken sollten.

Frau Schwarzmüller, wie deutlich beeinflusst die digitale Transformation unsere Arbeitswelt?

Die Arbeit verändert sich, vereinfacht gesagt, in übergeordneten Dimensionen. Punkt eins: Work-Life-Balance und Gesundheit. Hier geht es um die veränderte Beziehung von Beruf und Privatleben. Durch Cloud-Computing und die Nutzung mobiler Endgeräte ist der Zugang zur Arbeit jederzeit und von jedem Ort aus möglich, sodass die Mitarbeiter eine höhere Flexibilität bekommen. Aber sie sind auch potenziell ständig erreichbar. Punkt zwei, das ist wenig überraschend, ist die stärkere Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien. Immer mehr Aufgaben werden automatisiert, und zwar nicht mehr nur die von Sachbearbeitern, sondern auch die von Akademikern. Außerdem wird drittens Teamarbeit immer relevanter. Es gibt mehr virtuelle Teams und mehr projektbasierte Teams, die nur für einen kurzen Zeitraum zusammenkommen.

Welche Veränderungen sind zentral?

Das Leistungs- und Talentmanagement verändert sich. Die Unternehmen haben höhere Kompetenzanforderungen an ihre Mitarbeiter. Diese müssen sich kontinuierlich weiterbilden und weiterentwickeln. Weil das Wettbewerbsumfeld durch die Digitalisierung sehr schnelllebig geworden ist, werden von den Mitarbeitern hohe Agilität und Flexibilität sowie eine höhere Problemlösekompetenz gefordert. Außerdem wird, etwa durch geteilte Dokumente in der Dropbox, Leistung sichtbarer. Die vierte Grundveränderung ist das Thema Hierarchie. Wenn das Unternehmensumfeld immer komplexer wird, ist klar, dass Führungskräfte nicht mehr alles selbst im Blick haben können. Sie müssen Verantwortung an ihre Mitarbeiter delegieren.



Foto: TU München

Zur Person

Die promovierte Diplom-Psychologin Tanja Schwarzmüller (30) beschäftigt sich als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Strategie und Organisation der Technischen Universität München mit der Digitalisierung von Arbeit und Führung.

Diese haben entsprechend mehr Autonomie und Gestaltungsmacht in ihrem eigenen Tätigkeitsbereich.

Schaut man sich die Antworten der Mitarbeiter in Ihrer Studie an, fällt auf, dass sie meist nur einen moderaten Veränderungsgrad ihrer Arbeit durch die Digitalisierung wahrnehmen. Warum ist das so?

Das ist interessant, ja. Denn die Forschung ist sich einig, dass die Digitalisierung die Arbeit stark verändern wird. Aber bis das in den Unternehmen ankommt, dauert es eben etwas länger, die Veränderungen kommen nicht über Nacht. Manche Themen sind auch einfach noch nicht so verbreitet. In den USA arbeiten schon sehr viele Leute standardmäßig im Homeoffice. In Deutschland sind wir noch lange nicht so weit. Hinzu kommt Folgendes: Fragt man die Menschen, wie stark sie von der

Digitalisierung betroffen sind, sagen sie: noch nicht so stark. Fragt man aber nach den Auswirkungen der Digitalisierung, also nach den oben genannten vier Dimensionen, sind die Werte, die wir ermitteln, deutlich höher.

Finden die Mitarbeiter die veränderte Arbeitswelt eigentlich gut oder schlecht? Sowohl als auch. Die veränderten Anforderungen halten die Mitarbeiter dazu an, über sich hinauszuwachsen. Das heißt, für sie ergibt sich ein enormes Wachstumspotenzial, und das ist oft motivierend für sie. Aber gleichzeitig stresst es sie auch.

Was bewerten die Mitarbeiter als besonders positiv?

Die steigende Autonomie. Dieser Faktor wirkt sich extrem positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus.

Welche Auswirkung ist für die Unternehmen besonders positiv?

Dass sich das Potenzial der Mitarbeiter, Innovationen hervorzubringen, deutlich erhöht. Allerdings muss man relativierend dazu sagen, dass sich die Unternehmen auch über das höhere Stresspotenzial, das mit den Veränderungen einhergeht, Gedanken machen müssen.

Was genau müssen Unternehmen tun?

Sie sollten den Mitarbeitern Ressourcen zur Verfügung stellen, damit sie besser mit dem erhöhten Zeitdruck, dem Arbeitspensum und der Volatilität umgehen können. Eine Möglichkeit ist hier ein ermächtigender Führungsstil. Dieser besagt, dass der Chef den Mitarbeitern Verantwortung überträgt, aber ihnen gleichzeitig in einer Art coachender Rolle beisteht, also bei Fragen als Ansprechpartner fungiert. ■

→ **IHK-ANSPRECHPARTNER**

Sebastian John, Tel. 089 5116-1109
sebastian.john@muenchen.ihk.de