

Interview mit Prof. Dr. Jutta Rump



Welche Veränderungen kommen ganz genau auf unsere Arbeitswelt zu?

Der Wandel unserer Arbeitswelt hat viele Facetten. Dabei spielen unterschiedliche Megatrends eine Rolle. Zum einen ist der demografische Wandel zu nennen, der dazu führt, dass die Gesellschaft insgesamt und dadurch auch die Belegschaften in den Betrieben altern und sich unsere Lebensarbeitszeit verlängert. Hinzu kommt ein Mangel an qualifizierten Nachwuchskräften. Diese Nachwuchskräfte – das sehen wir in vielen Generationenstudien – „ticken“ anders als die Generationen vor ihnen. Das heißt, sie sind mit anderen Anreizen für einen Arbeitgeber zu gewinnen und zu binden als dies bislang der Fall war. Vor allem streben sie nach Sinn in ihrer Arbeit und danach, über das längere Arbeitsleben hinweg eine gesunde Balance zwischen Beruf und Privatleben zu erreichen. Nicht zuletzt spielt die Digitalisierung eine massive Rolle in Bezug auf die Veränderung unserer Arbeitswelt – und das keineswegs nur in technischer Hinsicht! Es entstehen neue Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten, Berufsbilder wandeln sich oder fallen komplett weg und es ergeben sich immense Auswirkungen, u.a. auf die Arbeitsorganisation, auf die Art und Weise, wie Führung praktiziert wird und auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Wie können Unternehmer den Auswirkungen der Demografie entgegensteuern?

Unternehmer müssen sich proaktiv mit den Veränderungen auseinandersetzen und für ihren individuellen Fall prüfen, welche Entwicklungen auf sie zukommen und wie sie diesen begegnen können. Dazu gehört ein strategisches Personalmanagement, also die Überlegung, inwieweit mit dem aktuell vorhandenen Personal und dessen Qualifikationen die Herausforderungen der Zukunft gemeistert werden können. Im nächsten Schritt gilt es zu überlegen, welche Maßnahmen – zum Beispiel Weiterqualifizierung oder externe Rekrutierung – notwendig sind, um den Zielzustand zu erreichen.

Welche Rolle spielt die Attraktivität als Arbeitgeber im Zuge der Fachkräftesicherung?

Die Attraktivität als Arbeitgeber spielt eine ganz entscheidende Rolle. In Anbetracht der bereits angesprochenen Trends kommt es darauf an, im Wettbewerb um qualifizierte Kräfte zu signalisieren, dass man die Bedürfnisse und Wünsche der Beschäftigten ernst nimmt und versucht, diese mit betrieblichen Belangen in Einklang zu bringen. Das gilt insbesondere mit Blick auf die jüngere Generation und deren Streben nach der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Wie wirkt sich die Digitalisierung auf unsere Arbeitswelt aus?

Wie bereits angesprochen hat die Digitalisierung deutlich mehr Konsequenzen für die Arbeitswelt als nur die offensichtlichen technischen Effekte. Es wird häufig unterschätzt, dass technische Innovationen

und Prozessinnovationen immer auch sozialer Innovationen und sozialer Transformation bedürfen. Der Einfluss der Digitalisierung im „System Arbeit“ muss also genauso mitgedacht werden wie der Zusammenhang zwischen Digitalisierung und Geschäftsmodellen, Wertschöpfungsketten, Leistungserstellungsprozessen und Produktkonstellationen. In diesem Zusammenhang ist davon auszugehen, dass die Digitalisierung von Geschäftsmodellen und ein damit verbundener Einsatz von digitalen Technologien die Arbeitsprozesse, -strukturen und -bedingungen erheblich verändern werden. Darüber hinaus werden durch neue Geschäftsmodelle und veränderte Wertschöpfungsketten mit hoher Wahrscheinlichkeit neue Formen von Kooperation und Austausch innerhalb eines Unternehmens und zwischen Unternehmen (entlang der Wertschöpfungskette) entstehen. Ebenso große Herausforderungen stellen die Beschäftigungseffekte dar, die im Kontext der Digitalisierung vermutet werden. Diese Beschäftigungseffekte sind in qualitative und quantitative zu gliedern, das heißt, es geht ebenso um die Veränderung von Kompetenzanforderungen als auch um neue oder veränderte Berufsbilder und Bildungswege. Inwieweit die Beschäftigungsbilanz letztendlich positiv oder negativ ausfallen wird, lässt sich heute noch nicht mit Sicherheit sagen. Nicht vergessen werden sollte auch, dass die digitale Transformation zu Befürchtungen und Veränderungsängsten führt, mit denen die Gesellschaft umgehen muss. Es liegt auf der Hand, dass all diese Konsequenzen einer neuen Art von Unternehmens- und Mitarbeiterführung bedürfen. Das Anforderungsprofil, das sich daraus für Führungskräfte ergibt, ist sehr komplex und umfangreich – es ist damit zu rechnen, dass nur wenige Personen diesem Profil entsprechen. Eine Lösung kann in der Demokratisierung von Führung liegen. Das Leitprinzip ist dabei die Partizipation, also die Beteiligung mehrerer Personen an den Führungsaufgaben. Diese kann horizontal erfolgen, also unter den Führungskräften und / oder vertikal, also mit der Übertragung von Handlungsspielräumen und der Delegation von Befugnissen und Aufgaben an Mitarbeitende.

Sehen Sie die Zusammenarbeit im Team nach wie vor als Erfolgsfaktor und warum?

Die Zusammenarbeit im Team wird vor dem Hintergrund dessen, was ich zuvor beschrieben habe, ein entscheidender Erfolgsfaktor sein. Denn wenn nicht eine Person alleine dem umfangreichen Anforderungsprofil entsprechen kann, dann ist das Team als Ganzes gefragt. Kernelemente sind die hierarchiefreie Kommunikation und Kooperation sowie die Beteiligung an Entscheidungs(findungs)prozessen. Das steht auch in einer engen Verknüpfung mit der Verflachung von Organisationsstrukturen und der agilen Organisationsform. Gerade im Zusammenhang mit Agilität steht der Teamgedanke im Mittelpunkt, um jenseits klassischer Hierarchien und Organisationseinheiten Innovationen zu generieren.

Was können insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen tun, um mit dem Wandel in der Arbeitswelt Schritt zu halten?

Sehr wichtig ist es für kleine und mittelständische Betriebe, sich zu vernetzen. Vielfach fehlt es an der Zeit und den personellen Ressourcen, um sich mit bestimmten Themenstellungen auf eigene Faust zu beschäftigen. In Netzwerken bietet sich die Gelegenheit, in aufbereiteter Form Informationen zu den Trends und Entwicklungen, aber auch zu innovativen Handlungsansätzen zu erhalten. Vielfach gibt es hier auch Beispiele guter Praxis von anderen Unternehmen, die helfen, die Übertragbarkeit auf die eigene Situation zu prüfen und gegebenenfalls auch in den Austausch miteinander zu gehen, um voneinander zu lernen.