



## **Moderne Arbeitwelten, mit Transformationen in Unternehmen umgehen**

### **Forschungsimpulse zum Umgang mit der digitalen Transformation**

Wie wird die Digitalisierung die Arbeitswelt verändern? Auf welche Weise müssen Forschung und Praxis enger zusammenarbeiten, um die digitale Transformation in Unternehmen zu gestalten? Welche Kompetenzen sind gefragt? Wie motivieren Führungskräfte Mitarbeitende zur Veränderung? Solchen Fragen wird in diesen Tagen an der Technischen Universität Braunschweig Raum gegeben. Unter dem Motto „Neue Formen der Arbeit in der digitalisierten Welt – Veränderungskompetenz stärken“ treffen sich vom 25. bis 27. September Forscherinnen und Forscher aus der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie um ihre neuesten Forschungserkenntnisse zu präsentieren. „Mit dem Motto zielen wir darauf ab, Forschung und Praxis stärker miteinander zu verbinden. Dies ist vor allem in Anbetracht der Digitalisierung, die ganze Branchen- und Arbeitswelten verändern wird, wichtiger denn je.“ Prof. Dr. Simone Kauffeld fasst damit zusammen, was derzeit ein Großteil der hiesigen klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) sowie große Konzerne bewältigen müssen: Sie sehen sich neuen Technologien gegenüber, die dazu führen ihre etablierten Produktions- und Produktportfolios zu verändern. Gleichzeitig drängt die Veränderungsnotwendigkeit auch daher, dass bestehende Produkte nicht mehr nachgefragt werden, sodass sich die Frage nach neuen Geschäftsmodellen stellt. Innerhalb kurzer Zeit müssen Unternehmen neue Produkte mittels neuer Fertigungstechnologien entwickeln. Diese enormen Transformationen führen dazu, dass Mitarbeitende dafür ihren teilweise jahrzehntelangen Arbeitsplatz verlassen, sich in ein neues Umfeld integrieren und neue Kompetenzen aufbauen müssen. Dabei gewinnen in den modernen Arbeitwelten insbesondere die Motivation der Mitarbeitenden, das Kompetenzmanagement und die Gestaltung einer lernförderlichen Arbeitsumgebung an Bedeutung.

#### **Die Veränderungsmotivation der Mitarbeitenden steigern**

Seger, Güntner und Kauffeld vom Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der TU Braunschweig konnten in einer Studie zeigen, dass Unternehmen die Gesprächstechniken der Motivierenden Gesprächsführung nutzen können, um die Einstellung von Mitarbeitenden aus dem Produktionsbereich gegenüber einer organisationalen Veränderung zu verbessern. In Veränderungsgesprächen in denen Personalverantwortliche die Motivierende Gesprächsführung anwendeten, konnte eine positivere Einstellung von Produktionsmitarbeitenden gegenüber einer internen Umstrukturierung nach dem Gespräch erzielt werden. Außerdem waren die Mitarbeitenden der Produktion mit dem Gespräch insgesamt zufriedener und empfanden ihre Gesprächsperson als empathischer. Eine weitere Studie um Paul Endrejat liefert außerdem Hinweise darauf, dass durch die Gesprächshaltung und -techniken der Motivierenden Gesprächsführung, die Resilienz ihrer Anwender erhöht werden kann. Vor dem Hintergrund, dass die Kommunikation von Veränderungen an Mitarbeitende eine Herausforderung für Führungskräfte darstellt und mit Stress einhergehen kann, ist dieser Befund für die Praxis besonders interessant.

## **Die Rolle des Kompetenzmanagements**

Angesichts unternehmerischer Transformationsprozesse stellen die Kompetenzen aller Mitarbeitenden einen weiteren wichtigen Bestandteil dar. Sie bilden ein stabiles Element, weil sie unternehmerische Sicherheit geben, auch dann, wenn neue Kompetenzen gefordert sind. Diese zentrale Erkenntnis findet sich auch im Symposium „Kompetenzanforderungen und informelles Lernen am Arbeitsplatz in sich wandelnden, digitalisierten Arbeitswelten“ wieder. Um erfolgreich Veränderungen zu gestalten, müssen Mitarbeitende mit ihren Kompetenzen mitgenommen werden und zur Bewältigung neuer Aufgabenanforderungen befähigt werden. Das Kompetenzmanagement stellt dabei einen systematischen Ansatz dar, der die Kompetenzentwicklung einzelner Mitarbeitender mit der Unternehmensstrategie verknüpft. Die für das Unternehmen erforderlichen und strategisch relevanten Kompetenzanforderungen werden in Kompetenzmodellen festgehalten. Das Kompetenzmodell ist dann die Basis für verschiedene HR-Instrumente. Beispielsweise dient es der systematischen Erfassung der vorhandenen Kompetenzen und ist die Grundlage dafür, die zielgerichtete Entwicklung von neuen, notwendigen Kompetenzen voranzutreiben. Über das Kompetenzmodell lassen sich auch neue innovative Lernformate erfassen, um schon für die nächste Veränderung gut aufgestellt zu sein. Aber welchen Stellenwert wird Lernen im Unternehmenskontext beigemessen?

## **Die Bedeutung von lernförderlichen Arbeitsumgebungen**

Lernen ist in der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts angesichts tiefgreifender Veränderungen wie der Digitalisierung zu einem zentralen Thema geworden, denn neue Technologien machen vorhandenes Wissen zum Teil obsolet. Damit die Entwicklung der Mitarbeitenden mit der Geschwindigkeit der Veränderungen Schritt halten kann, muss die Personalentwicklung neu gedacht werden. Dies bedeutet, dass die Personalentwicklung neben Weiterbildungen, besonders die Gestaltung von lernförderlichen Arbeitsplätzen berücksichtigen muss. Studienergebnisse dazu zeigen, dass ungefähr 80 % des Lernens direkt bei der Arbeit stattfindet. Arbeitsplätze sind also Lernumgebungen, die gestaltet werden können und für erfolgreiche Unternehmen gestaltet werden müssen. Mehrere Faktoren gelten dabei als erfolgsversprechend: eine lernförderliche Unternehmenskultur, die Unterstützung durch Führungskräfte, aber auch die Bereitstellung von verschiedenen Lernmedien. Dabei geht der Trend dahin, eine individuelle Gestaltung der persönlichen Weiterentwicklung vorzunehmen, wie das Forschungssymposium von Julian Decius, Universität Paderborn, beleuchtet. Wissenszuwachs ist dann am erfolgreichsten, wenn Mitarbeitenden ermöglicht wird, jederzeit und nach ihren persönlichen Präferenzen zu lernen. Dieser Aspekt des sogenannten informellen Lernens kann ein entscheidender Erfolgsfaktor in der unternehmerischen Praxis sein.

Insgesamt bietet die dreitägige Tagung verschiedene Anknüpfungspunkte, inwieweit organisationale Rahmenbedingungen und Vorgehensweisen geschaffen werden müssen, damit Mitarbeitende eine positive Einstellung gegenüber der Veränderung entwickeln. „Angesichts der digitalen Transformation, der sich auch viele niedersächsische Unternehmen gegenübersehen, erlangen Veränderungskompetenz und Kommunikation einen größeren Stellenwert, der am Ende entscheidend für eine erfolgreiche Transformation sein wird“ resümiert die Kongressorganisatorin Prof. Dr. Simone Kauffeld.