

Zusammenarbeit im Zeitalter der Digitalisierung

Unsere Arbeitswelt ist gekennzeichnet von einer Vielzahl teils interdependenter Trends, die sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmende in nicht unerheblicher Weise beeinflussen. Zu nennen sind hier an demografischen Trends die zunehmende Alterung der Gesellschaft und der Belegschaften, die Verlängerung der Lebensarbeitszeit, die Verknappung der Jüngeren und Personen im erwerbsfähigen Alter sowie die steigende Generationen-Diversität am Arbeitsplatz.

Aus ökonomischer Perspektive spielen Entwicklungen wie die Globalisierung, die Instabilität von Märkten und steigende Wettbewerbsintensität, der Trend zur Wissens- und Innovationsgesellschaft und die zunehmende Mobilität sowie kulturelle Diversität eine Rolle. Auch auf gesellschaftlicher Ebene zeigen sich markante Strömungen, wie die Tendenz zur Partizipation und Demokratisierung, aber auch zur Polarisierung unterschiedlicher Schichten. Hinzu kommen Trends wie Individualisierung und Wertewandel, die Veränderung des Bildungsverständnisses und das Streben nach Life-Balance, nicht zuletzt im Kontext der Feminisierung.

Wohl am intensivsten diskutiert werden derzeit die technologischen Entwicklungen, allen voran die digitale Transformation. Nicht zuletzt gilt es, sozio-ökologischen Trends Rechnung zu tragen, wie dem voranschreitenden Klimawandel, der Urbanisierung und der Sicherung von Nachhaltigkeit als Wert und Haltung. In aller Munde ist auch die Begrifflichkeit der sogenannten VUCA-Welt – V steht dabei für Volatilität, also Beweglichkeit und Dynamik, U steht für Unsicherheit und Ungewissheit, C für Complexity/Komplexität, A steht für Ambiguität, also Mehrdeutigkeit. Der entscheidende Treiber für die VUCA-Welt ist sicherlich die Digitalisierung. Es ist allerdings nicht von der Hand zu weisen, dass auch die Globalisierung und die Entwicklung zur Wissens- und Innovationsgesellschaft einen erheblichen Einfluss nehmen.

Was bedeuten diese Trends und Entwicklungen nun konkret für Unternehmen und den bzw. die Einzelne/n? Wie gestaltet sich das viel beschworene „Arbeiten 4.0“ und wie sieht diesbezüglich die „Zusammenarbeit 4.0“ aus?

Es ist zunächst festzustellen, dass sich deutliche quantitative Beschäftigungseffekte ergeben. Diese fallen, je nach Branche, Tätigkeitsbereich und Jobprofil eher positiv oder eher negativ aus. Aktuelle Studie deuten darauf hin, dass zu den „Gewinnern“ insbesondere solche Tätigkeiten gehören, die Kreativität und neue Ansätze bzw. Ideen erfordern und individuelle Lösungen hervorbringen, die im Umgang mit Menschen stattfinden, Erfahrungswissen und Intuition voraussetzen, hoch spezialisiert sind und keine Routinetätigkeiten darstellen. Sie sind nur schwer durch Technik zu ersetzen und weisen daher kaum negative Beschäftigungseffekte auf.

Über diese rein quantitative Betrachtung hinaus ist auch auf qualitativer Ebene in Bezug auf Kompetenzen und Qualifikationen mit massiven Veränderungen zu rechnen. So wird sich das Aufgabenprofil von Beschäftigten verändern. Sie werden zu

- Gestaltenden des operativen Tagesgeschäfts,
- strategischen Partner/innen,
- normativen Bewahrer/innen,
- Transformations-Agents,
- Personalentwickler/innen,
- Coaches,
- Manager/innen von Diversität/Diversity (Generationen, unterschiedliche Kulturen, ...),
- Protagonisten/innen zur Gestaltung von Life-Balance und zu
- „Manager/innen in eigener Sache“.

Das Anforderungsprofil, das sich daraus ergibt, lässt die Frage aufkommen, wer diesem Anspruch gerecht werden kann und soll:

- Fachkompetenzen, Medienkompetenzen
- Managementkompetenzen
- Ganzheitliches, systemisches Denken und Handeln
- Interkulturelle Kompetenzen
- Übergreifendes Denken und Handeln/Kompetenzen zum Schnittstellenmanagement
- Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit
- Lernbereitschaft und -fähigkeit
- Analytische Fähigkeiten (nicht zuletzt im Kontext von Daten- und Informationsvielfalt)
- Entscheidungsfähigkeit

Business	Führung und Kultur	Organisation
<ul style="list-style-type: none"> • Traditionelle Geschäftsmodelle – Digitale Geschäftsmodelle • Kostendruck – Innovationsdruck • Security – Flexibility (Flexicurity) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewahren – Verändern • Change – Transformation • Transaktionale Führung – Transformationale Führung • Kontrolle – Vertrauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Linienorganisation – Agile Organisation • Agilität – Flexibilität • Stationäre Arbeit – Mobile Arbeit • Erreichbarkeit – Verfügbarkeit

Abb. 1: Spannungsfelder in den Bereichen Business, Führung und Kultur sowie Organisation

- Revidierbarkeitskompetenz
- Selbstmanagement
- ...

Es liegt auf der Hand, dass nur sehr wenige Personen diesem sehr anspruchsvollen Profil entsprechen. Daher bedarf es eines Perspektivenwechsels. Während in der Vergangenheit der Fokus in der Regel auf der intrapersonellen Perspektive lag und damit auf der Annahme, dass eine Person derart wachsenden Anforderungen genügen muss, gilt es nun, eine interpersonelle Sichtweise einzunehmen: Es müssen mehrere Personen beteiligt werden, wenn sichergestellt werden soll, dass das Aufgaben- und Anforderungsprofil erfüllt wird. Die Lösung liegt also in einer entsprechenden Ausgestaltung der Zusammenarbeit (Kollaboration) und in der Partizipation.

In diesem Kontext kommt zum Tragen, dass Begleitschaften im Zuge der genannten Trends immer vielfältiger werden, was ihre Herkunft, Sozialisation, ihr Wertesystem und ihre Vorstellungen von idealtypischen Arbeitsbedingungen anbelangt. Diese Vielfalt (Diversität) können und müssen sich Arbeitgeber zu Nutzen machen, um unterschiedliche Perspektiven und Potenziale bestmöglich zu kombinieren. Dabei spielen die sogenannten Soft Skills wie Empathie, Kommunikations- und Teamfähigkeit eine entscheidende Rolle. Nicht zu unterschätzen ist jedoch auch die Bedeutung von Arbeitsmodellen und -orten, um die Zusammenarbeit so auszugestalten, dass ein höchstmögliches Maß an Modularisierung bis hin zur Individu-

alisierung möglich wird. Moderne Bürokonzepte sehen Bereiche zur konzentrierten Einzelarbeit ebenso vor wie informelle und formale Räume zur Kollaboration, und Arbeitsmodelle können auf äußerst vielfältige Weise flexibel und/oder mobil die Bedürfnisse des oder der Einzelnen mit denen des Unternehmens in Einklang bringen.

Führt man sich die Komplexität all dieser Entwicklungen und Implikationen vor Augen, so wird deutlich, dass sich Unternehmen und jede/r Einzelne künftig zunehmend in Spannungsfeldern bewegen, die auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden und sehr viele verschiedene Themenfelder umfassen. Abbildung 1 gibt einen Überblick.

Um diesen Spannungsfeldern gerecht werden zu können, bedarf es der sogenannten Ambidextrie. Diese Begrifflichkeit bezieht sich im medizinischen Sinne zunächst auf Beidhändigkeit, also die Fähigkeit, beide Hände gleichermaßen gut einsetzen zu können. Übertragen auf den betrieblichen Kontext kann darunter die Fähigkeit verstanden werden, zwei auf den ersten Blick scheinbar konträre Positionen oder Zielrichtungen miteinander in Einklang zu bringen. Dies stellt eine der zentralen Herausforderungen für die Zusammenarbeit 4.0 dar, die zweifelsohne ambitioniert, jedoch durchaus gestaltbar ist.

Literatur

Rump, J./Eilers, S. (2019): Einführung, in: Rump, J./Eilers, S. (Hrsg.): Die vierte Dimension der Digitalisierung. Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen, Springer: Heidelberg, S. 1–14.

SILKE EILERS

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektleiterin am Institut für Beschäftigung und Employability IBE.



PROF. DR. JUTTA RUMP, Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE)

