

Aktiv Beteiligte des Wandels

Die digitale Transformation

DAS PROBLEM

Dass Unternehmen hinsichtlich ihrer digitalen Transformation sehr unterschiedlich vorankommen, hat unter anderem mit den Mitarbeitenden und ihrer Einstellung zur Digitalisierung zu tun. Je nachdem, ob sie die Digitalisierung als Bedrohung oder als Chance sehen, widersetzen oder unterstützen sie die umfassenden Veränderungen. Die Frage ist, welche Faktoren beeinflussen die Perspektive der Beschäftigten?

DIE WISSENSCHAFT

Wie Menschen die digitale Transformation erleben, ist eine der zentralen Fragen, die kürzlich in einer Studie des Bayerischen Forschungsinstituts für Digitale Transformation (bidt) untersucht worden ist. Die Wissenschaftler führten 35 Tiefeninterviews mit Frauen und Männern in unterschiedlichen sozialen Lagen sowie gesellschaftlichen Positionen. Der Fokus in Bezug auf die Digitalisierung lag unter anderem auf der Flexibilisierung sowie der Automatisierung von Arbeit.

Mit Blick auf die Automatisierung zeigten sich deutliche Unterschiede zwischen den Beschäftigten im Büro und in der Fabrik. Während die Wahr-

nehmung und Bewertung der Automatisierungsansätze im Büro überwiegend negativ als Verdichtung von Arbeit und Zunahme von Belastung erlebt wurden, überwogen bei denjenigen Befragten, die die Automatisierung im gewerblichen Bereich erleben, ein deutlich positives Bild, das vor allem durch eine Reduzierung körperlicher Belastungen im Sinne einer Humanisierung von Arbeit geprägt ist.

Die Autoren schreiben, dass der jeweils erfahrene Einfluss auf die eigenen Arbeitsbedingungen darüber entscheidet, ob Menschen die Automatisierung positiv oder negativ erleben (Lühr et al. 2020).

Das gilt ebenso für die Flexibilisierung von Arbeit in Raum und Zeit. Entscheidend sei, so die Autoren, ob die damit verbundenen neuen Möglichkeiten von den Be-



Bedrohung oder Chance? Die Einstellung der Mitarbeitenden zur digitalen Transformation entscheidet nicht selten über den Erfolg des Wandels. Was beeinflusst aber die Wahrnehmung der Menschen auf die digitalen Veränderungen?

als Chance sehen

fragten als Chance zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, etwa mit Blick auf die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben, wahrgenommen werden können oder eher als eine Bedrohung erlebt werden, zum Beispiel im Sinne einer weiteren Verdichtung und Intensivierung von Arbeit mit entsprechenden Folgen für die individuelle Belastung (Lühr et al. 2020).

Interessant ist, dass die Wahrnehmung der Digitalisierung in erster Linie nicht von persönlichen Dispositionen abhängt, sondern von objektiven Faktoren. Entscheidend ist, wie die Automatisierung oder die Flexibilisierung von Arbeit im jeweiligen betrieblichen Kontext gestaltet ist und wie es um die individuelle Handlungsmacht der Beschäftigten vor dem Hintergrund ihrer objektiven Stellung auf dem internen oder externen Arbeitsmarkt bestellt ist. Die Autoren schlussfolgern, dass sich für Organisationen insgesamt die Herausforderung ergibt, auf Bedingungen der digitalen Transformation so einzuwirken, dass Widerspruchserfahrungen reduziert werden und immer mehr Menschen in die Lage kommen, die Möglichkeiten der digitalen Transformation als eine „Produktivkraft“ zur Erweiterung ihrer personalen Handlungsfähigkeit zu erfahren (Lühr et al. 2020).

Ob Mitarbeitende eine positive Einstellung gegenüber einer Veränderungsinitiative entwickeln, hängt davon ab, ob sie den Wandel als sinnvoll und richtig einschätzen. Die Notwendigkeit für den wirtschaftlichen Erfolg muss den Menschen klar sein (Straatmann et al. 2016). Zudem ist entscheidend, wie sich andere, also Kollegen und Kolleginnen und vor allem Führungskräfte, verhalten: Je mehr die Menschen um mich herum die Erwartung haben, dass ich den Wandel unterstütze, desto wahrscheinlicher werde ich mein Verhalten ändern. Dass die Beschäftigten in der Lage sind, die Digitalisierung als Erweiterung ihrer Handlungsfähigkeit zu betrachten, hat viel mit ihrer eigenen wahrgenommenen Kontrolle zu tun: Wie einfach oder schwer wird das neue Arbeiten für sie? Das heißt, je eher Mitarbeitende der Meinung sind, dass sie die nötigen Ressourcen und Kompetenzen mitbringen, desto wahrscheinlicher entwickeln sie eine positive Einstellung zu der Veränderung und werden sie unterstützen (Straatmann et al. 2016).

DER AUTOR



JAN C. WEILBACHER ▶
Senior Consultant bei der Transformationsberatung HRpepper, Berlin. Seine Schwerpunkte sind Personalentwicklung und Change Communication.
▶ jan.weilbacher@hrpepper.de

DIE PRAXIS

Für Unternehmen kann das zum Beispiel bedeuten, dass sie im Rahmen der digitalen Transformation verstärkt das Konzept des „Empowerment“ in den Blick nehmen. Beim psychologischen Empowerment „handelt [es] sich um das Erleben von Bedeutsamkeit, Kompetenz, Selbstbestimmung und Einfluss im Beruf. Menschen, die sich psychologisch empowert fühlen, erleben ihre Tätigkeit als sinnvoll und trauen sich ihre Arbeitsaufgaben zu. Sie nehmen Autonomie wahr und sind überzeugt, dass ihre Arbeit etwas bewirken kann“ (Schermuly 2016). Unternehmen müssen demnach bei Veränderungen frühzeitig darauf hinwirken, dass Mitarbeitende aktiv Beteiligte des Wandels werden und sich auch als solche fühlen – das gilt erst recht im Rahmen der digitalen Transformation. ●

Literatur

- Lühr, T. et al. (2020). #UmbruchErleben. Wie erleben die Menschen die digitale Transformation? Abschlussbericht des qualitativen Projekts am ISF München, im Auftrag des bidt – Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation, München
- Schermuly, C. (2016): Bitte nicht ohne psychologisches Empowerment, www.humanresourcesmanager.de/news/bitte-nicht-ohne-psychologisches-empowerment.html, (Stand: 21.9.2020)
- Straatmann, T. et al. (2016): Assessing employees' reactions to organizational change: An integrative framework of change-specific and psychological factors, in: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52, 265-295