

WISSENSARBEIT IM DIGITALEN WANDEL

ZWISCHEN SELBSTVERWIRKLICHUNG
UND SELBSTAUSBEUTUNG

Eine empirische Studie von Hays

Impressum

Herausgeber:

Hays AG
Marketing/Corporate Communications
Horst Müncheberg
Willy-Brandt-Platz 1-3
68161 Mannheim

Chefredaktion:

Kathrin Möckel, Hays

Redaktion:

Nicole Pollakowsky

Autoren:

Dr. Andreas Stiehler
Frank Schabel

Gestaltung:

Pikdrei, Mannheim

INHALT

1	Einleitung	4
1.1	Wissensarbeit am Scheideweg: Wohin führt die Entwicklung?	4
2	Ergebnisse	6
2.1	Kernaussagen der Studie im Überblick	6
2.2	Status quo: wie die Digitalisierung Unternehmen antreibt und verändert	8
2.3	Auswirkungen: wie Wissensarbeiter den digitalen Wandel erfahren	18
2.4	Perspektiven: mit welchen Veränderungen Wissensarbeiter rechnen und wie sie diesen begegnen	24
3	Fazit	28
3.1	Drei Thesen zur Wissensarbeit im Zuge der Digitalisierung	28
3.2	Fünf Expertentipps für die Wissensarbeit(er) im Wandel	30

1 EINLEITUNG

1.1 WISSENSARBEIT AM SCHEIDEWEG: WOHIN FÜHRT DIE ENTWICKLUNG?

Die Digitalisierung der Unternehmen schreitet voran. Die Corona-Pandemie hat im Jahr 2020 diese Entwicklung noch einmal deutlich beschleunigt. Was bedeutet dieser digitale Wandel für die Zukunft der Wissensarbeit und für diejenigen, die Wissensarbeit leisten: die hoch qualifizierten Fachkräfte und kreativen Köpfe?

Seit dem Jahr 2012 vermessen wir über Studien regelmäßig Stellenwert und Management der Wissensarbeit in den Unternehmen.

Aber die Frage, welche Rolle den Wissensarbeitern bei fortschreitender Digitalisierung zukommt, ist immer noch ungeklärt: Gewinnen sie in der digitalen Welt an Bedeutung? Oder erfahren sie ein ähnliches Schicksal wie die Industriearbeiter im 20. Jahrhundert, deren Stellenwert mit der aufkommenden Automatisierung sank? Droht den Wissensarbeitern ein ähnlicher Bedeutungsverlust durch KI, Machine Learning oder Big Data Analytics?

Für beide Thesen finden sich Argumente

Einerseits wird unter dem Stichwort „New Work“ intensiv über die Etablierung neuer Arbeitsstile und die Schaffung von Freiräumen, in denen die Wissensarbeiter ihr Potenzial optimal entfalten können, diskutiert. Ihre Motivation und Performance – so wird postuliert – sei für den digitalen Wandel erfolgskritisch.

Andererseits erzeugt die Digitalisierung neue Formen der Automatisierung, Steuerung und Kontrolle. Immer mehr Aufgaben, die bisher Wissensarbeiter erledigt haben, können inzwischen Computerprogramme übernehmen. Kritiker befürchten einen damit einhergehenden „digitalen Taylorismus“.

Taylorismus: Das von dem Ingenieur Frederick Winslow Taylor Anfang des 20. Jh. entwickelte Prinzip der wissenschaftlichen Betriebsführung beinhaltet u. a. die Trennung von ausführender und planerischer Tätigkeit sowie die Optimierung der Prozesssteuerung durch standardisierte Arbeitsabläufe. Kritik erfuhr dieses System vor allem durch die Aufteilung der Arbeit in immer kleinere Aufgaben, die zu Monotonie und Entfremdung vom eigentlichen Produkt führten.

In der vorliegenden Studie ergründen wir ausgehend von dieser Kontroverse, in welche Richtung die Unternehmen beim digitalen Wandel tendieren, wie die Wissensarbeiter ihr Arbeitsumfeld erfahren und mit welchen Strategien sie in diesem dynamischen Umfeld bestehen wollen.

Inhalte und Methodik der Studie

Die Basis für die empirische Studie ist eine Online-Befragung von mehr als 1.000 hoch qualifizierten Fachkräften in Deutschland, darunter 770 angestellte und 272 freiberuflich tätige Wissensarbeiter*.

Alle Studienteilnehmer verfügen über einen Hochschul- oder Universitätsabschluss, wobei technische und naturwissenschaftliche Fachrichtungen (49%) stärker vertreten sind als wirtschaftswissenschaftliche (34%) sowie sozial- und geisteswissenschaftliche (16%) Studienfächer.** Etwa die Hälfte der angestellten Fachkräfte haben eine Führungsverantwortung und circa acht Prozent sind in der Geschäfts- bzw. Unternehmensleitung tätig.

Die empirische Studie, deren Ergebnisse wir in neun Kernaussagen gebündelt haben (Kapitel 2.1), besteht aus drei Themenblöcken. Der erste Teil liefert eine Bestandsaufnahme, wie sich Unternehmen durch die Digitalisierung wandeln. Im zweiten Teil wird ergründet, wie die Wissensarbeiter diesen Wandel persönlich erfahren. Der dritte Teil zeigt auf, mit welchen Erwartungen und Strategien die Wissensarbeiter künftigen Herausforderungen begegnen.

* Aus Gründen der vereinfachten Lesbarkeit wird im Folgenden nur die männliche Form verwendet. Sämtliche Positionsbezeichnungen gelten grundsätzlich für alle Geschlechter.

** Rundungsbedingt kann es zu Abweichungen und damit zu Summenwerten von 99% bzw. 101% kommen.

STATUS QUO (Abschnitt 2.2)

- Wie ist der Stand der Digitalisierung in den Unternehmen und in welchen Feldern wirkt sie sich am stärksten aus?
- In welche Digitalisierungsthemen wurde investiert, wo besteht noch Handlungsbedarf?
- „New Work“ oder „Digitaler Taylorismus“: Wo liegen die Schwerpunkte in der Organisationsentwicklung?

AUSWIRKUNGEN (Abschnitt 2.3)

- Wie hat sich das Arbeitsumfeld der Wissensarbeiter verändert, welche Veränderungen fordern sie besonders heraus?
- Wie wirken sich die Veränderungen auf Performance, Wohlbefinden, Motivation und Einstellung der Wissensarbeiter aus?
- Inwieweit wurden die mit der Digitalisierung und „New Work“ einhergehenden Versprechen eingelöst?

PERSPEKTIVEN (Abschnitt 2.4)

- Welche Erwartungen haben die Wissensarbeiter an die Gestaltung ihrer künftigen Tätigkeit?
- Welche Strategien wählen sie, um in einem veränderten Arbeitsumfeld dauerhaft erfolgreich zu sein?

Begleitend zu der empirischen Befragung haben wir fünf Gespräche mit Experten geführt, die sich als Wissenschaftler, Berater und Praktiker eingehend mit dem Thema beschäftigen:



Frank Eilers

Speaker und Podcaster „Arbeitsphilosophen – Die Zukunft der Arbeit“



Randolf Jessl

Gründer und Geschäftsführer der Management- und Kommunikationsberatung Aucturity



Dr. Josephine C. Hofmann

Leiterin Team Zusammenarbeit und Führung, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO



Prof. Dr. Gerald Lembke

Professor für Medienwirtschaft und Medienmanagement und Gründer der Vertiefungsrichtung Digitale Medien mit dem Schwerpunkt „Medienmanagement und Kommunikation“



Dr. Dirk Osmetz und Dr. Stefan Kaduk

Musterbrecher® Managementberater
Osmetz + Kaduk Partnerschaft

Zentrale Aussagen aus den Expertengesprächen sind im Studententext integriert. Darüber hinaus fassen wir die Hinweise der Experten zur Frage, wie sich die Wissensarbeiter an das sich verändernde Arbeitsumfeld anpassen sollten, in einem eigenständigen Kapitel im Fazit (Abschnitt 3.2) zusammen.

2

ERGEBNISSE

2.1

KERNAUSSAGEN DER STUDIE IM ÜBERBLICK

1

Der digitale Wandel ist bislang meist mit der Implementierung neuer Technologien und dem Prozessumbau verbunden. Dagegen bleiben weiche Themen oft außen vor.

2

Flexibles Arbeiten und virtuelle Zusammenarbeit haben sich dank besserer technischer Unterstützung spürbar verbessert.

3

Die Automatisierung bzw. der Abbau von Routineaufgaben bleibt eine Kernherausforderung, bei der noch viel Nachholbedarf besteht.

4

Eine Reorganisation im Sinne von „New Work“ findet kaum statt: Unternehmen appellieren zwar an die Eigenverantwortung ihrer Mitarbeiter, verändern jedoch nicht die Strukturen.

5

Produktivitätsfortschritte infolge der Digitalisierung gehen mit zunehmendem Leistungsdruck und steigender Arbeitsbelastung einher.

Um den Veränderungen im Arbeitsumfeld zu begegnen, setzen Freiberufler auf den Ausbau unternehmensübergreifender Netzwerke, während viele Festangestellte sich bewusst ins Private zurückziehen.

9

Ein Ende der Wissensarbeit ist aus Sicht der Wissensarbeiter nicht zu befürchten. Sie halten es jedoch für notwendig, sich künftig als komplexe Problemlöser zu positionieren, die über ein breites Überblickswissen verfügen.

8

Wie Wissensarbeiter den digitalen Wandel erfahren, hängt auch davon ab, über welchen Gestaltungsraum sie verfügen.

7

6

Die Spannungsfelder der VUCA-Welt wirken sich vor allem auf Wissensarbeiter aus, die in Organisationen eingebunden sind und Führungsaufgaben wahrnehmen.

2.2 STATUS QUO: WIE DIE DIGITALISIERUNG UNTERNEHMEN ANTREIBT UND VERÄNDERT

AUSSAGE 1:

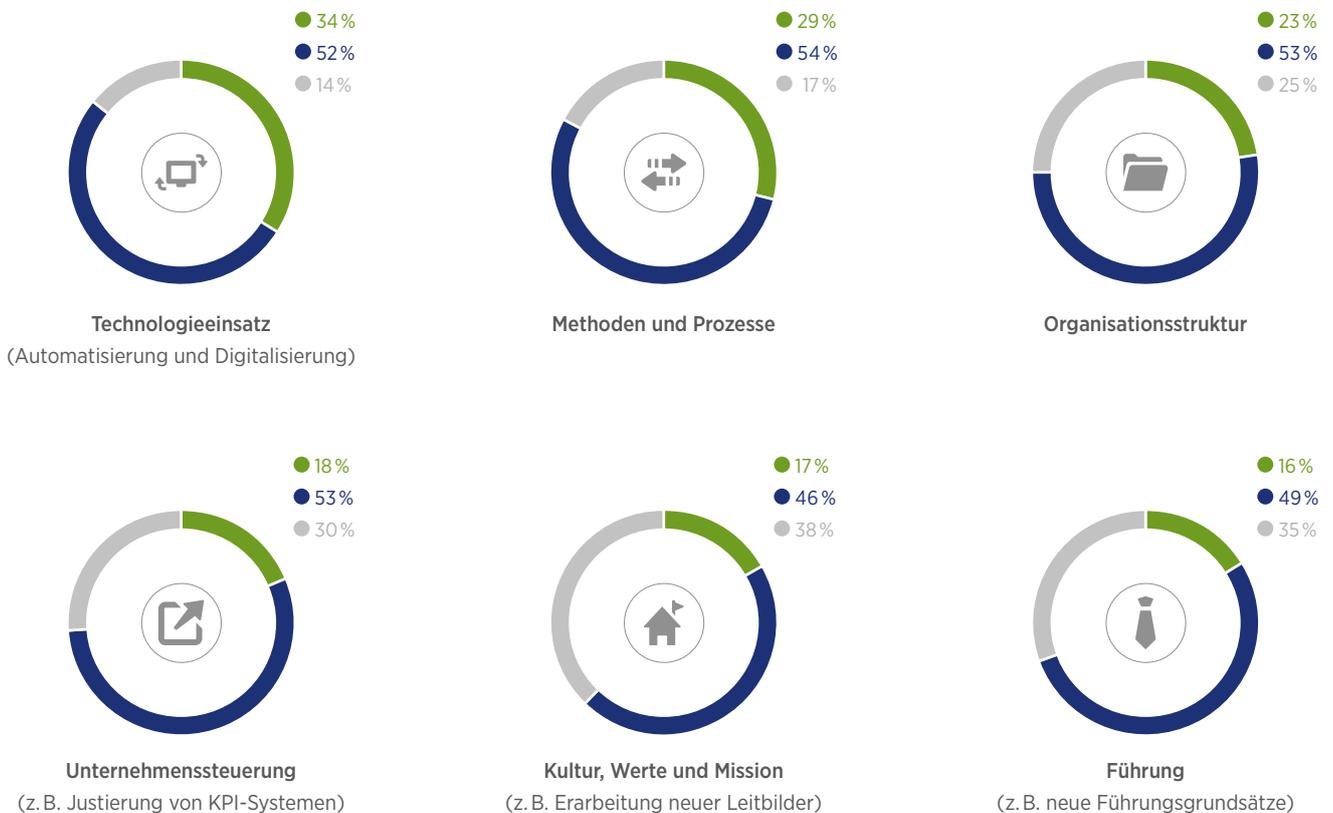
Der digitale Wandel ist bislang meist mit der Implementierung neuer Technologien und dem Prozessumbau verbunden. Dagegen bleiben weiche Themen oft außen vor.

Die Digitalisierung – so belegen die Befragungsergebnisse – schreitet spürbar voran. Mehr als 80 Prozent der befragten Wissensarbeiter nehmen mindestens in einem Bereich leichte Veränderungen ihres Arbeitsumfelds im Zuge des digitalen Wandels wahr.

Allerdings fokussieren sich die Aktivitäten bislang vornehmlich auf die Implementierung neuer Technologien und die Reorganisation der Prozesse. Dagegen bleiben die weicheren Themen – von der Änderung der Organisationsstruktur bis hin zur Entwicklung der Unternehmenskultur – stärker unangetastet.

Wahrgenommene Veränderungen im Arbeitsumfeld aufgrund von Digitalisierung

Basis: n = 1.042 (alle Befragten)



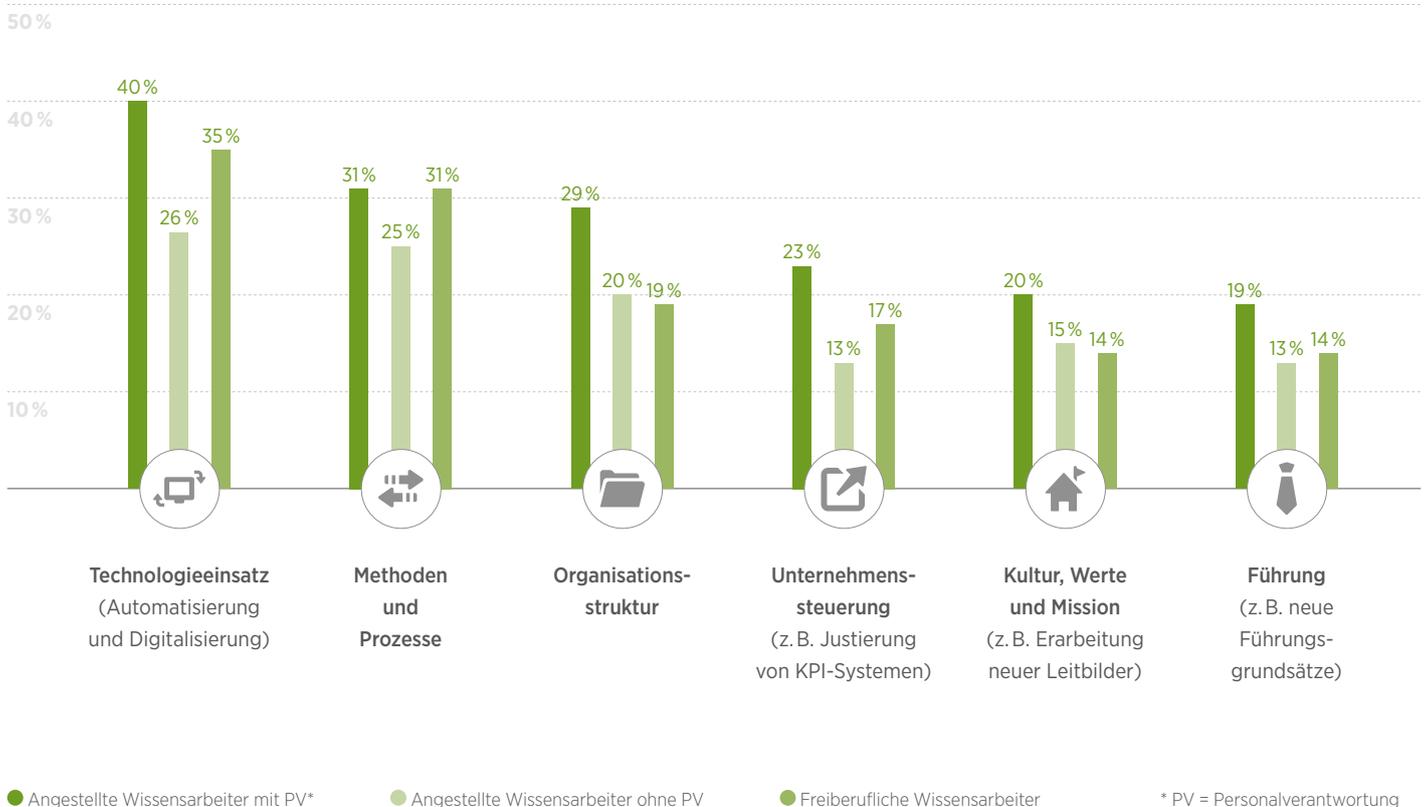
● Starke Veränderungen ● Leichte Veränderungen ● Keine Veränderungen

Bemerkenswert ist dabei: Führungskräfte nehmen die durch die Digitalisierung vorangetriebenen Veränderungen deutlich stärker wahr als Angestellte ohne Führungsverantwortung – dies betrifft auch und vor allem die weichen Themen. So berichten 29 Prozent der Führungskräfte von „starken Veränderungen“ bei der Organisationsstruktur, aber nur 20 Prozent der Angestellten ohne Führungsverantwortung nehmen dies so wahr. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Aussagen zur Unternehmenssteuerung: 23 Prozent der Führungskräfte sehen hier starke Veränderungen, aber nur 13 Prozent der Wissens-

arbeiter ohne Führungsrolle. Auch bei der Frage nach Veränderungen in puncto Führung und Kultur zeigt sich die unterschiedliche Wahrnehmung (Führung: 19% versus 13% und Kultur: 20% versus 15%). Die Freiberufler zeigen sich bei diesen Punkten ähnlich zurückhaltend wie die angestellten Wissensarbeiter ohne Führungsaufgaben. Dies deutet darauf hin, dass Initiativen in den aufgeführten Handlungsfeldern von der Führung zwar offenbar angedacht und in Teilen realisiert werden, aber bislang ohne Wirkung für die Gesamtorganisation bleiben.

Wahrgenommene starke Veränderungen im Arbeitsumfeld aufgrund von Digitalisierung

Basis: n = 1.042 (alle Befragten)





AUSSAGE 2:

Flexibles Arbeiten und virtuelle Zusammenarbeit haben sich dank besserer technischer Unterstützung spürbar verbessert.

Einführung neuer, digitaler Technologien in den Unternehmen

Basis: n = 770 (Teilgruppe, angestellte Wissensarbeiter)

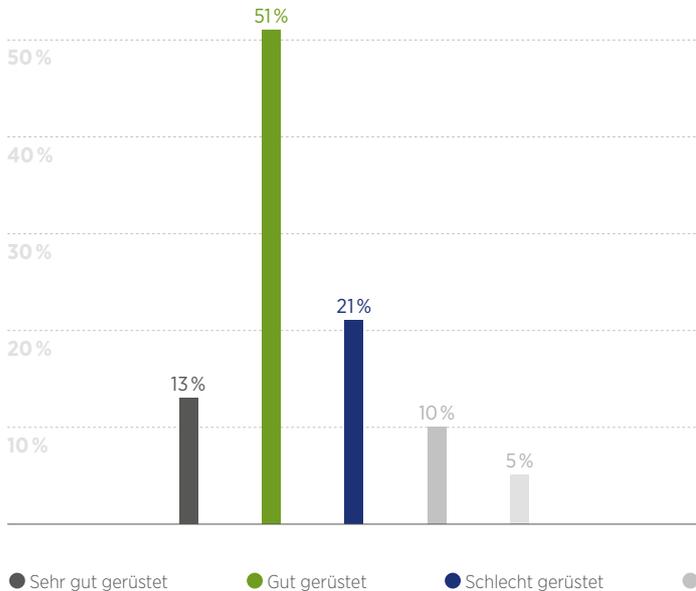


Etwa die Hälfte der Unternehmen hat in den letzten drei Jahren neue Technologien implementiert, um die Zusammenarbeit der Mitarbeiter zu unterstützen und die Arbeit zeitlich und räumlich flexibler zu gestalten. Diese Investitionen zeigen offensichtlich Wirkung: So hielten zum Zeitpunkt der Befragung – zu einer Zeit, in der die Lock-down-Maßnahmen wegen der

Corona-Pandemie noch im Gange waren – knapp zwei Drittel der angestellten Wissensarbeiter ihr Unternehmen für gut oder sehr gut gerüstet für die virtuelle Zusammenarbeit. Erwartungsgemäß korreliert dieser Anteil stark mit der Größe der Unternehmen. Sprich: Große Unternehmen sehen sich hier überproportional gut gerüstet.

Wie die Unternehmen für die virtuelle Zusammenarbeit gerüstet sind

Basis: n = 770 (Teilgruppe, angestellte Wissensarbeiter)



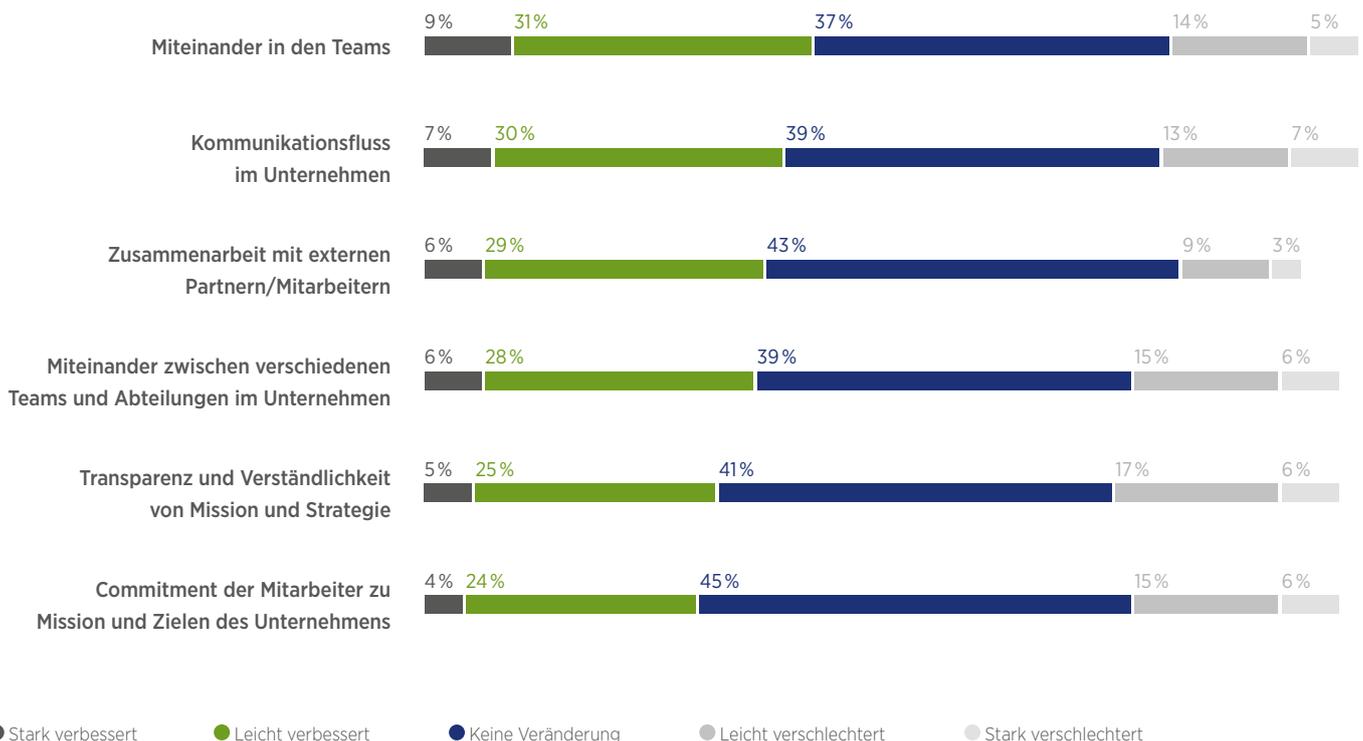
Nichtsdestotrotz ist die virtuelle Zusammenarbeit noch ausbaufähig: So bemängeln 40 Prozent der angestellten Wissensarbeiter – darunter überproportional viele aus dem öffentlichen Sektor – eine mangelnde technische Ausstattung.

Als weitere zentrale Hürden für die virtuelle Zusammenarbeit wurden genannt: das Fehlen verbindlicher Regeln und Absprachen (34%), Wildwuchs bzw. digitaler Lärm durch falsche Nutzung oder eine ungenügende Einführung der Werkzeuge (30%) sowie mangelndes Vertrauen (28%).

Unter dem Strich fällt das Fazit der Wissensarbeiter dennoch positiv aus: Als Folge des digitalen Wandels beobachten sie ein besseres Miteinander in den Teams sowie eine bessere Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Einheiten und mit externen Partnern bzw. Mitarbeitern.

Folgen des digitalen Wandels

Basis: n = 770 (Teilgruppe, angestellte Wissensarbeiter)



(Fehlende Angabe zu 100% = Aussage „Kann ich nicht beurteilen“)

AUSSAGE 3:

Die Automatisierung bzw. der Abbau von Routineaufgaben bleibt eine Kernherausforderung, bei der noch viel Nachholbedarf besteht.

Knapp die Hälfte ihrer Arbeitszeit (47%) verbringen die angestellten Wissensarbeiter laut eigener Aussage durchschnittlich mit Routinetätigkeiten – also mit einfachen, wiederkehrenden Aufgaben, für die sie weder Spezialwissen noch Kreativität oder Lösungskompetenz benötigen. Dieser Befund ist nicht neu: Bereits unsere Wissensarbeitsstudien 2012 und 2017 ergaben ein ähnliches Bild.

40 Prozent der Unternehmen haben während der letzten drei Jahre in die Automatisierung von Routinetätigkeiten investiert. Dennoch lässt sich auf Basis der Studienergebnisse kein nennenswerter Abbau verzeichnen – im Gegenteil: Im Vergleich zum Jahr 2017 (38%) hat sich der Anteil der Routineaufgaben sogar noch einmal erhöht.

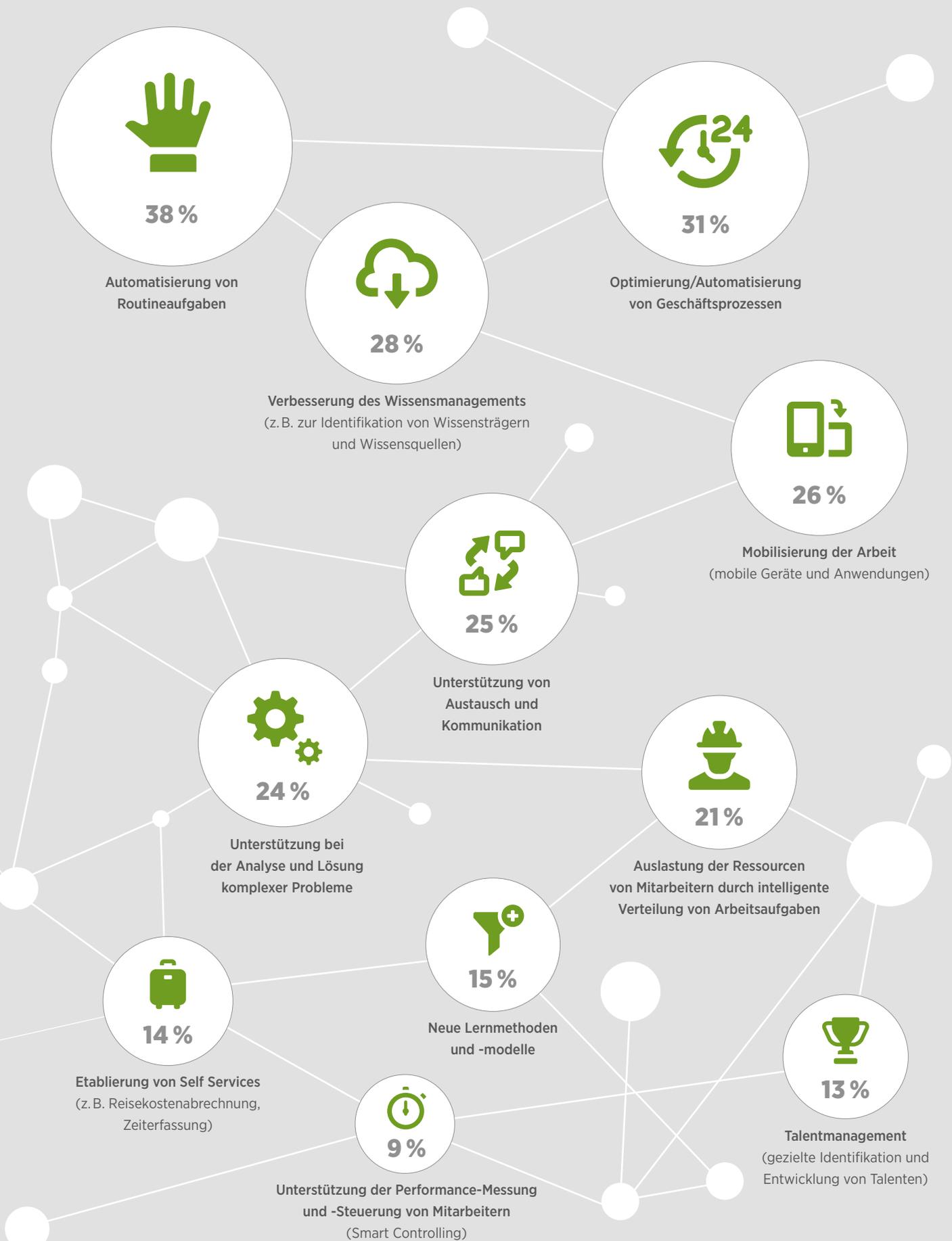
Dieses Ergebnis unterstreicht, dass das Automatisierungspotenzial im Arbeitsumfeld bei Weitem noch nicht ausgeschöpft ist. Tatsächlich ist die Automatisierung von Routineaufgaben aus Sicht der angestellten Wissensarbeiter eines der Themen mit dem größten Digitalisierungsbedarf.

Darüber hinaus gibt das Ergebnis Anlass, den Sinn vieler nicht produktiver Tätigkeiten zu hinterfragen. Um die Performance der Wissensarbeiter zu steigern, dürften viele Unternehmen letztlich nicht umhinkommen, überbordende Meetings, die extensive Beschäftigung mit komplexen Kontroll- und Steuerungssystemen sowie weitere bürokratische Hemmnisse auf den Prüfstand zu stellen.

In welchem hohen Maß viele Unternehmen um sich selbst kreisen, zeigt der signifikant niedrigere Anteil an Routinetätigkeiten, der von den Freiberuflern im Vergleich zu den angestellten Wissensarbeitern ausgewiesen wurde (30% vs. 47% im Durchschnitt bzw. 25% vs. 49% im Median).

Größter Digitalisierungsbedarf

Basis: n = 770 (Teilgruppe, angestellte Wissensarbeiter)



AUSSAGE 4:

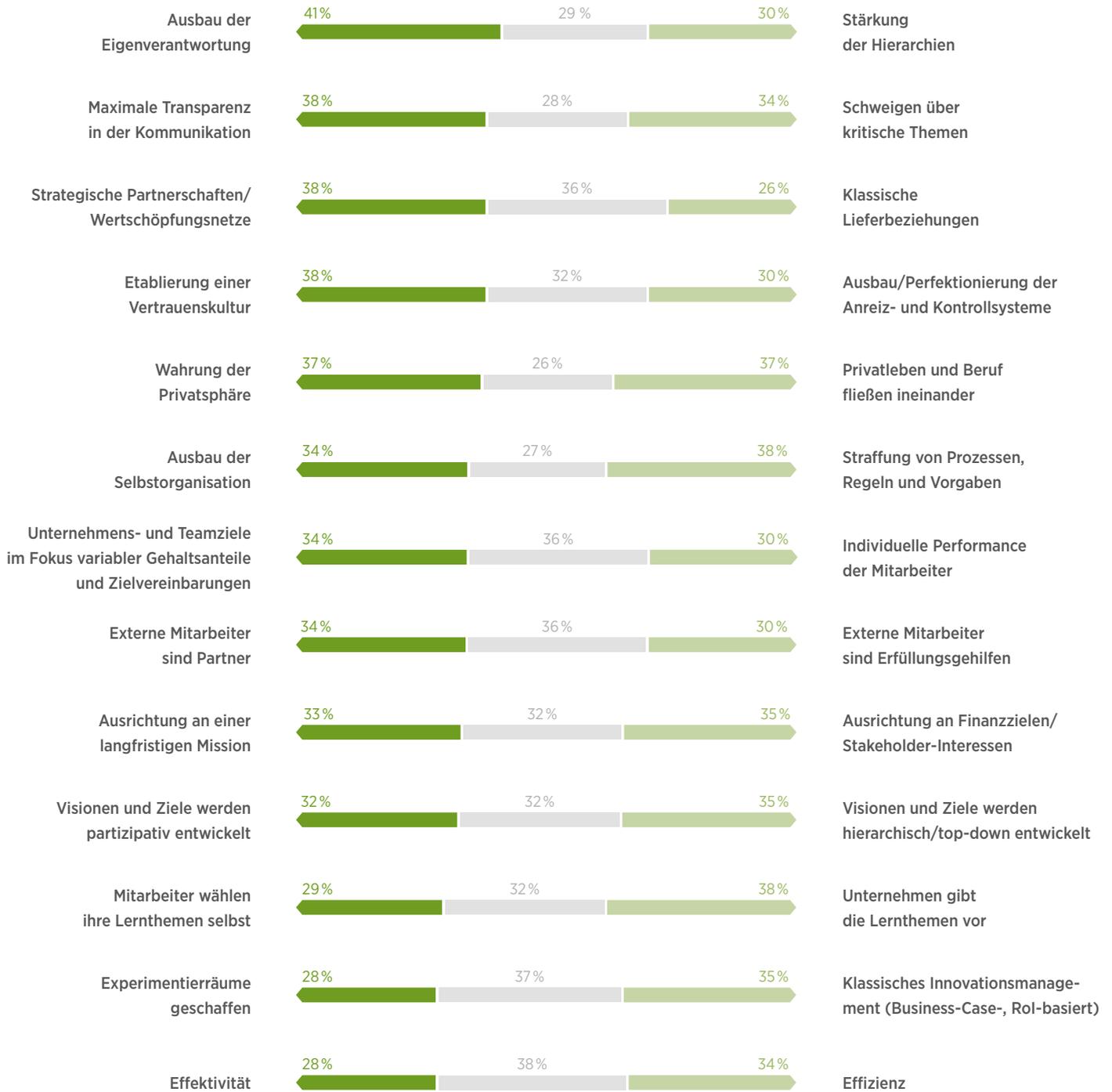
Eine Reorganisation im Sinne von „New Work“ findet kaum statt:
Unternehmen appellieren zwar an die Eigenverantwortung ihrer Mitarbeiter,
aber verändern nicht die Strukturen.

Die New-Work-Bewegung postulierte während der letzten Jahre vielfach die Modernisierung von Organisation und Führung. Wissensarbeitern würden sich dadurch mehr Freiräume eröffnen. Die Befragungsergebnisse lassen allerdings keinen entsprechenden Trend erkennen. Vielmehr zeigen sie, dass die Wahrnehmung gespalten ist:

Dem Anteil der Wissensarbeiter, die eine positive Entwicklung in Richtung Modernisierung erleben, steht ein ähnlich hoher Anteil an Wissensarbeitern gegenüber, die stattdessen eine Tendenz zurück zu herkömmlichen, tayloristischen Modellen beobachten, die – nun unterstützt durch digitale Werkzeuge – die Arbeitsteilung forcieren.

Entwicklung im Hinblick auf Organisationsstruktur, Führung und Unternehmenskultur

Basis: n = 770 (Teilgruppe, angestellte Wissensarbeiter)



● Linke Aussage trifft vollkommen bzw. eher zu

● Keine Entscheidung für eine Seite

● Rechte Aussage trifft vollkommen bzw. eher zu

Zwar appellieren viele Unternehmen (40%), oft mit Bezug auf „New Work“, verstärkt an die Eigenverantwortung ihrer Mitarbeiter, doch bleiben die herkömmlichen Organisationsstrukturen einschließlich der darin manifestierten Regularien unangetastet. So ziehen es viele Unternehmen vor, trotz steigender Komplexität ihre Prozesse, Regeln und Vorgaben zu straffen. Mehr noch: Trotz der rasanten Markt- und Technologieentwicklung lehnen es die meisten Unternehmen ab, mehr Experimente zu wagen oder den Mitarbeitern mehr Freiheit zum Beispiel beim Lernen einzuräumen.

Die Einschätzungen von Experten wie Dr. Stefan Kaduk oder Frank Eilers unterstreichen diese Interpretation der Befragungsergebnisse:

„ Ich beobachte in vielen Unternehmen eine Fortsetzung der alten Welt mit neuen Mitteln. Das viel zitierte „New Work“, das mit einer Ermächtigung der Mitarbeiter einhergehen soll, sorgt dabei oft für einen netten Anstrich, mehr aber auch nicht. [...] Sprich, die alte Command & Control-Logik lebt oft weiter, sehr subtil und im Gute-Laune-Modus. Sie wird in einigen Fällen mit den Möglichkeiten der Digitalisierung sogar noch ausgefeilter betrieben (z. B. durch Timetracking-Systeme). (Kaduk)

„ Der Kontrollzwang, der in vielen Unternehmen noch vorherrscht, ist absurd: Wir möchten, dass die Menschen kreativ sind und eigenverantwortlich handeln, gleichzeitig überladen wir die gleichen Menschen mit Regeln und Vorgaben. Die daraus resultierende Lähmung ist enorm – und trotz der vielen neuen Buzzwords hat sich in diesem Bereich während der letzten Jahre auch kaum etwas verändert. (Eilers)

Freilich lassen sich die Befragungsergebnisse auch aus einer anderen Perspektive diskutieren: Demnach ist wegen der gebotenen Ambidextrie – also dem Anspruch, z. B. gleichermaßen effizient und flexibel zu sein – auch kein einseitiger Trend zur Modernisierung der Organisationen zu erwarten. Die Erschließung neuer Themen auf der einen und die Sicherung des Kerngeschäfts auf der anderen Seite erfordern schließlich unterschiedliche und zum Teil gegensätzliche Ansätze.

Die entsprechenden Spannungsfelder wurden bereits 2018 in der Hays-Studie [Zwischen Effizienz und Agilität](#) untersucht. Im Ergebnis zeigte sich auch hier, dass Führungskräfte die neuen Themen und die damit verbundenen Herausforderungen zwar sehen, dass sie jedoch ihr Augenmerk bei der Weiterentwicklung der Fachbereiche auf klassische Optimierungsthemen (Steigerung der Effizienz, Straffung der Prozesse etc.) richten.

Randolf Jessl argumentiert, dass angesichts der in vielen Unternehmen intensiv geführten Diskussion zum Thema „New Work“ die Umsetzung in den Organisationen zu kurz gekommen sei.

„ So stieg im Zuge der Digitalisierung die Notwendigkeit, neue Themen und unternehmerisches Neuland zu erschließen. Entsprechend richtete sich die Aufmerksamkeit in den Managementetagen auf den Ausbau der Selbstorganisation und der Kreativfähigkeiten. Gleichzeitig aber benötigen die Unternehmen weiter eine funktionierende, hocheffiziente Umsetzungsorganisation – mit straffen Prozessen sowie klaren Regeln und Abläufen. Gerade diese Seite wurde in der Diskussion während der letzten Jahre allzu häufig mit Missachtung gestraft. Da ist in Bestandsorganisationen einiges Porzellan zerschlagen worden. (Jessel)

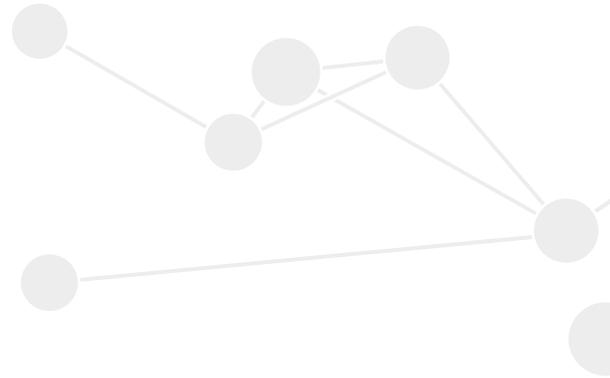
Letztendlich deuten die Befragungsergebnisse auf eine hohe Heterogenität in der Unternehmenslandschaft hin. Sprich: Während ein Teil der Unternehmen heute moderne Organisationsansätze realisiert, setzen andere weiterhin auf herkömmliche Formen bei Organisation und Steuerung. In welche Richtung ein Unternehmen letztlich tendiert, wird nicht zuletzt von der Marktlage (einschließlich der Verfügbarkeit von Fachkräften) und dem Wettbewerbsumfeld beeinflusst. Eine solche Auffassung vertritt u. a. Josephine C. Hofmann:

Ambidextrie: Beidhändigkeit, meint die Fähigkeit, beide Hände gleich gut benutzen zu können. Übertragen auf Unternehmen bedeutet Ambidextrie, gleichzeitig das Kerngeschäft und Innovationen voranzutreiben.



Ich sehe beide Richtungen: Viele Unternehmen, die auf die Loyalität und Performance der Wissensarbeiter angewiesen sind und im harten Wettbewerb um die Fachkräfte stehen, nehmen moderne Führungs- und Organisationsansätze sehr ernst – und rücken die Mitarbeiter stärker in den Fokus. Dahinter steckt allerdings weniger Idealismus als vielmehr die Einsicht, dass sie ansonsten kreative Köpfe verlieren würden. Umgekehrt beobachten wir in einzelnen Unternehmen auch, dass hinter der schönen New-Work-Fassade hart agiert wird. [...] Die Unterschiede bei der Realisierung moderner Organisationsansätze lassen sich zum Teil auf die verantwortlichen Personen, aber mindestens ebenso auf das aktuelle Markt- und Wettbewerbsumfeld, einschließlich der aktuellen Arbeitsmarktsituation, zurückführen. (Hofmann)

AUSWIRKUNGEN: WIE WISSENSARBEITER DEN DIGITALEN WANDEL ERFAHREN



AUSSAGE 5:

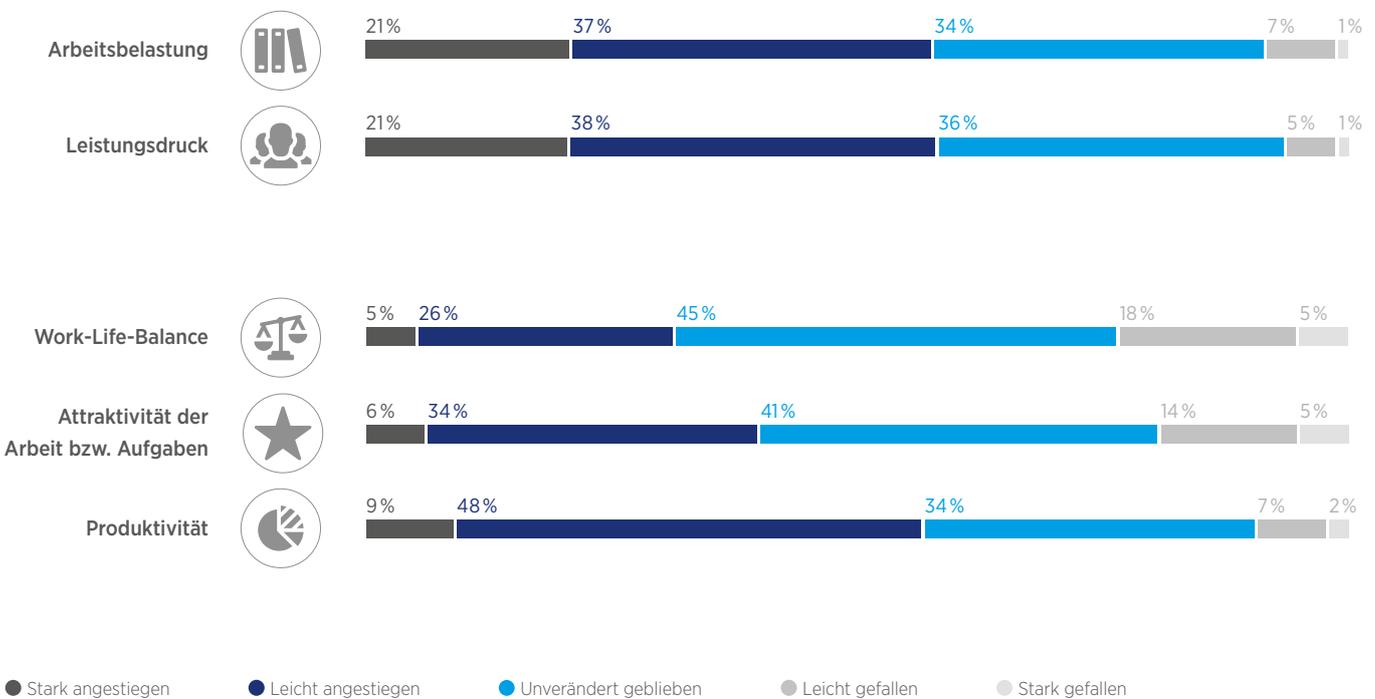
Produktivitätsfortschritte infolge der Digitalisierung gehen mit zunehmendem Leistungsdruck und steigender Arbeitsbelastung einher.

Hat sich im Zuge des digitalen Wandels die Leistungsfähigkeit der Wissensarbeiter verbessert? Auf den ersten Blick scheint es so zu sein: Mehr als die Hälfte der Befragten sieht eine steigende Produktivität infolge des Einsatzes neuer digitaler Technologien, wengleich der Anstieg in den meisten Fällen eher moderat ausfällt.

Allerdings gehen die Produktivitätszuwächse mit einem erhöhten Leistungsdruck (59%) und einer stärkeren Arbeitsbelastung (58%) einher. Auch hat sich trotz Homeoffice und flexibler Arbeitszeitmodelle in vielen Unternehmen die Work-Life-Balance der Mitarbeiter im Saldo offensichtlich kaum verbessert.

Auswirkung der neuen digitalen Technologien

Basis: n = 1.042 (alle Befragten)



In der Gesamtschau deuten die Resultate darauf hin, dass die Produktivitätszuwächse in engem Zusammenhang mit einem höheren Maß an Selbstausschöpfung der Wissensarbeiter stehen. Setzt sich dieser Trend fort, so scheint über kurz oder lang eine

„digitale Erschöpfung“ vorprogrammiert, die wiederum der geforderten Kreativität und Innovationsfähigkeit der Wissensarbeiter abträglich wäre.

AUSSAGE 6:

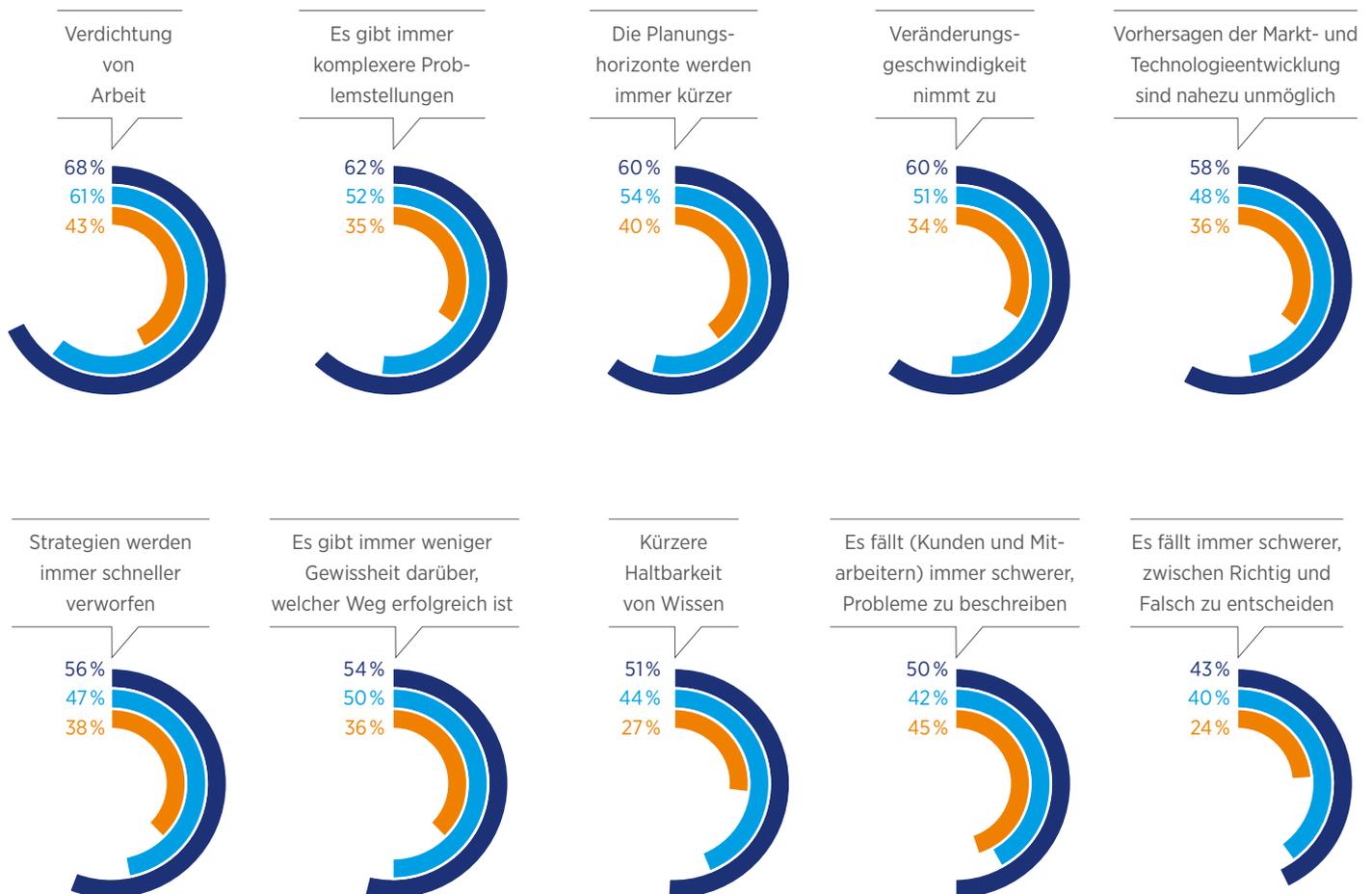
Die Spannungsfelder der VUCA-Welt wirken sich vor allem auf Wissensarbeiter aus, die in Organisationen eingebunden sind und Führungsaufgaben wahrnehmen.

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass die Herausforderungen der VUCA-Welt – also die zunehmende Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität als Kennzeichen einer immer vernetzteren Welt – heute für nahezu alle Wissensarbeiter spürbar sind. So hält die überwiegende Mehrheit der Befragten alle in der nachfolgenden Grafik aufgelisteten Herausforderungen für zutreffend.

Allerdings zeigen sich deutliche Unterschiede bei der Frage, wie schwer der Umgang mit diesen Herausforderungen fällt: Freiberuflich tätigen Wissensarbeitern, die nicht in ein Organisationskorsett eingebunden sind, fällt der Umgang mit der zunehmenden Verdichtung der Arbeit, den immer kürzeren Planungshorizonten, der steigenden Komplexität oder der Ungewissheit darüber, welcher Weg der richtige ist, offensichtlich deutlich leichter als den Angestellten.

Herausforderungen für die Ausübung der Tätigkeit

Basis: n = 1.042 (alle Befragten)



● Angestellte Wissensarbeiter mit PV

● Angestellte Wissensarbeiter ohne PV

● Freiberufliche Wissensarbeiter



Dieses Ergebnis lässt sich damit erklären, dass sich Freiberufler viel stärker auf ihre inhaltliche Arbeit fokussieren können und nicht in klassische Linienarbeit mit ihren bürokratischen Vorzeichen eingebunden sind.

Es zeigt sich zudem: Führungskräften fällt der Umgang mit den Herausforderungen der VUCA-Welt insgesamt deutlich schwerer als den angestellten Fachkräften ohne Führungsverantwortung. Denn Projekt- oder Abteilungsleiter sind in ihrer Rolle ungleich stärker mit den Herausforderungen der VUCA-Welt konfrontiert (z. B. eingeschränkte Planbarkeit, schnelles Verwerfen von Strategien). Gleichzeitig sind sie in ihrer Führungsrolle gefordert, ihren Mitarbeiter im Umgang mit der zunehmenden Komplexität zu helfen, Orientierung zu geben und Zuversicht zu verbreiten.

Josephine C. Hofmann spricht vor diesem Hintergrund von einer „Gratwanderung“:

„ Die Führungskräfte selbst stehen vor einer Gratwanderung. Auf der einen Seite sollten sie offen damit umgehen, dass auch sie verunsichert sind und nicht alles wissen. Gleichwohl sollten sie Zuversicht verbreiten und vermeiden, noch mehr Unsicherheit in der Organisation zu stiften. Ein gewaltiger Anspruch. (Hofmann)

Randolf Jessl weist vor diesem Hintergrund auf eine oft unzureichende Fachexpertise der Führungskräfte hin. So sei bei der Auswahl von Führungskräften nach seiner Beobachtung während der letzten Jahre stärker auf Soft Skills denn auf Fachwissen geschaut worden – eine Verzerrung im Auswahlprozess, die sich über kurz oder lang negativ auswirke:



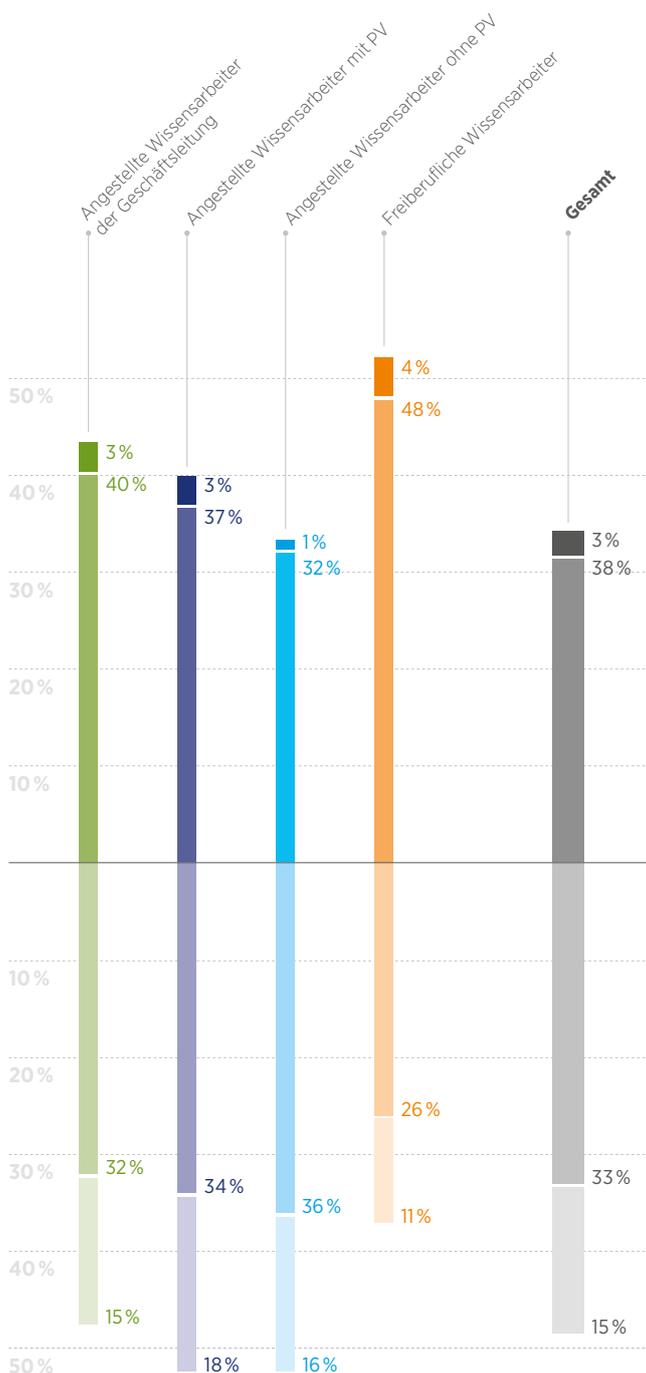
[...] ohne fachliche Expertise lassen sich keine komplexen Probleme lösen! Auch können Sie ohne eine gewisse Sachautorität anderen Menschen nicht Sicherheit, Orientierung und Vertrauen geben. Sie werden Wissensarbeiter auch nicht erfolgreich führen können, wenn Sie deren fachliche Themen nicht verstehen bzw. nicht selbst über Fachwissen verfügen. (Jesl)

AUSSAGE 7:

Wie Wissensarbeiter den digitalen Wandel erfahren, hängt auch davon ab, über welchen eigenen Gestaltungsraum sie verfügen.

Erfüllungsgrad des Versprechens auf Freiheit, Selbstwirksamkeit und Selbstverwirklichung

Basis: n = 1.042 (alle Befragten)



Uneins zeigen sich die Wissensarbeiter auch bei der Frage, ob sich die mit dem digitalen Wandel und „New Work“ einhergehenden Versprechen für sie erfüllt hätten. Während die Mehrheit der Freiberufler die Versprechen als eher oder vollständig eingelöst betrachtet, tendieren die angestellten Wissensarbeiter im Saldo zu einer gegensätzlichen Auffassung.

Zudem zeigen sich die Führungskräfte und hier insbesondere Mitglieder der Geschäftsleitung mit den (persönlichen) Auswirkungen des digitalen Wandels deutlich zufriedener als angestellte Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung – und dies, obwohl die Führungskräfte mit den Herausforderungen der VUCA-Welt deutlich mehr zu kämpfen haben als die angestellten Wissensarbeiter (vgl. Aussage 6).

In der Gesamtschau deuten die Ergebnisse darauf hin, dass die individuellen Gestaltungsräume einen wesentlichen Einfluss darauf haben, ob der digitale Wandel eher als Belastung oder als Zugewinn wahrgenommen wird. Diese These wird auch durch die Aussagen zu weiteren Aspekten wie Motivation, Selbstwirksamkeit oder Selbstverwirklichung gestützt. Auch auf diesen Feldern ist die Wahrnehmung des digitalen Wandels bei Freiberuflern und Führungskräften deutlich positiver als bei angestellten Wissensarbeitern.

- Vollständig erfüllt
- Eher erfüllt
- Eher nicht erfüllt
- Eindeutig nicht erfüllt

(Fehlende Angabe zu 100% = Aussage „Kann ich nicht beurteilen“)

Auswirkungen des digitalen Wandels auf persönliche Einstellungen

Basis: n = 1.042 (alle Befragten)



● Angestellte Wissensarbeiter ohne PV

● Freiberufliche Wissensarbeiter

● Angestellte Wissensarbeiter der Geschäftsleitung

● Angestellte Wissensarbeiter mit PV

* Nur Teilnehmer aus Unternehmen

2.4 PERSPEKTIVEN: MIT WELCHEN VERÄNDERUNGEN WISSENSARBEITER RECHNEN UND WIE SIE DIESEN BEGEGNEN

AUSSAGE 8:

Ein Ende der Wissensarbeit ist aus Sicht der Wissensarbeiter nicht zu befürchten. Sie halten es jedoch für notwendig, sich künftig als komplexe Problemlöser zu positionieren, die über ein breites Überblickswissen verfügen.

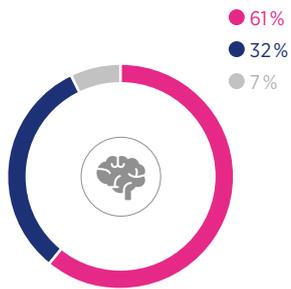
Die Situation der Wissensarbeiter ist heute durch ein hohes Maß an Unsicherheit gekennzeichnet. Eine herkömmliche Karriereplanung lässt sich kaum noch bewerkstelligen. So gibt es angesichts der dynamischen Markt- und Technologieentwicklung kaum gesicherte Erkenntnisse darüber, welche Kompetenzen zukünftig gefragt sein werden. Klar scheint nur, dass Wissensarbeiter viel Veränderungsbereitschaft mitbringen müssen, um in ihren sich ständig wandelnden Umwelten zu bestehen und ihre Rolle immer wieder neu zu erfinden.

„ Die Gefahr ist sehr groß, dass man als Wissensarbeiter heute nur auf ein Pferd setzt, weil das gerade gut läuft. So erfahren viele Wissensarbeiter in den Unternehmen heute tatsächlich eine hohe Wertschätzung. Die zugeschriebene Bedeutung und die damit verbundenen Privilegien verschwinden aber in Windeseile, sobald eine Technologie, Methode oder ein Thema reift – und in der Folge der Wettbewerb zwischen den Wissensarbeitern forciert wird und die Preise fallen. [...] Die skizzierten Zyklen zwischen Bedeutungszuwachs und -verlust gab es schon immer, aber die Geschwindigkeit hat infolge der Digitalisierung enorm zugenommen. (Eilers)

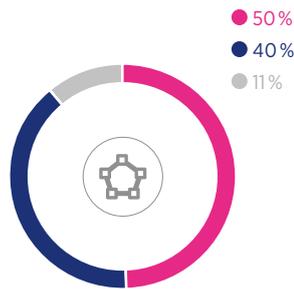
Wie aber schauen die Wissensarbeiter selbst auf die Zukunft ihrer Tätigkeiten – welche Veränderungen halten sie für möglich oder sogar für wahrscheinlich? Zunächst einmal geben sich die Befragten selbstbewusst: Knapp drei Viertel halten es laut unserer empirischen Befragung für unwahrscheinlich, dass ihre Tätigkeit infolge der Digitalisierung obsolet wird. Ein vermeintliches „Ende ihrer Wissensarbeit“ infolge der Digitalisierung und des zunehmenden Einflusses von künstlicher Intelligenz – wie es einige Studien suggerieren und wie es in den Medien während der letzten Jahre immer wieder diskutiert wurde – ist aus Sicht der Wissensarbeiter nicht zu erwarten.

Zukünftige Veränderungen aufgrund der Digitalisierungs- und Automatisierungstrends

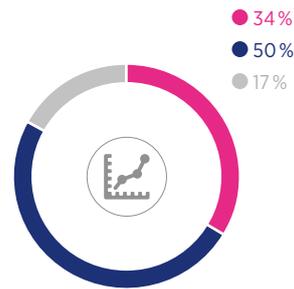
Basis: n = 1.042 (alle Befragten)



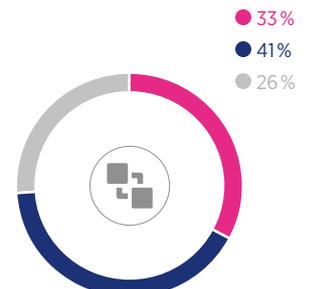
Für Tätigkeit ist breiteres Überblickswissen gefragt



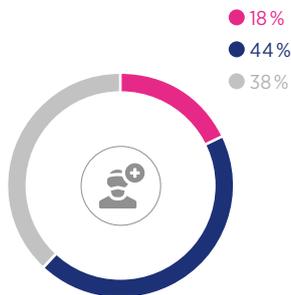
Vorwiegende Beschäftigung mit komplexeren Problemstellungen



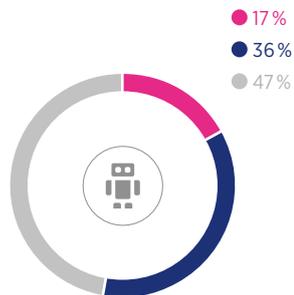
Der Grad der Spezialisierung der Tätigkeiten nimmt zu



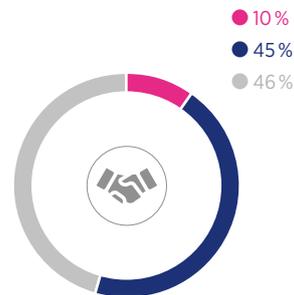
Arbeiten überwiegend in wechselnden Projekten



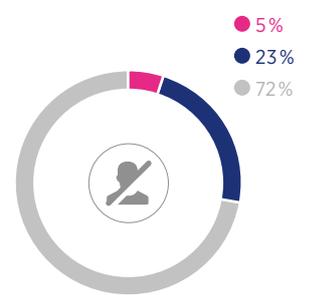
Künstliche Agenten werden zu ständigen Begleitern



Vorwiegende Interaktion mit Maschinen und digitalen Lösungen



Mehr Zeit für zwischenmenschliche Interaktion



Tätigkeit wird es in dieser Form nicht mehr geben

● Sehr wahrscheinlich ● Möglich ● Eher unwahrscheinlich

Nichtsdestotrotz geht die überwiegende Mehrheit der Befragten von einer spürbaren Veränderung ihrer Tätigkeiten und den damit verbundenen Kompetenzanforderungen aus. So rechnen 50 Prozent der Wissensarbeiter damit, dass sie sich zukünftig vorwiegend mit komplexen Problemstellungen befassen; weitere 40 Prozent halten ein solches Szenario für möglich. Als komplexe Problemlöser benötigen sie wiederum ein breiteres Überblickswissen, als dies heute der Fall ist: Mehr als 60 Prozent der Befragten halten steigende Anforderungen bei diesem Punkt für sehr wahrscheinlich.

Die Entwicklung des Kompetenzbedarfs ist auch ein zentrales Thema in dem aktuellen HR-Report 2020 von Hays und dem Institut für Beschäftigung und Employability mit dem Schwerpunktthema [Lebenslanges Lernen](#). Für die Studie wurden rund 1.000 berufliche Entscheider befragt. Die Resultate zeigen, welche Relevanz der anstehende Umbau der Tätigkeiten im HR-Umfeld bereits einnimmt. Bei den wichtigsten HR-Themen rangiert die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter an zweiter Stelle. Zudem wurde die Entstehung neuer Tätigkeitsfelder als einer der Hauptgründe für die Ausweitung betrieblicher Weiterbildungsangebote ausgewiesen.

AUSSAGE 9:

Um den Veränderungen im Arbeitsumfeld zu begegnen, setzen Freiberufler auf den Ausbau unternehmensübergreifender Netzwerke, während viele Festangestellte sich bewusst ins Private zurückziehen.

Die Wissensarbeiter reagieren auf die aktuellen und erwarteten Veränderungen im Arbeitsumfeld auf vielfältige Weise, wobei sich die gewählten Strategien von Freiberuflern und Angestellten zum Teil beträchtlich unterscheiden. Gemein ist beiden Gruppen, dass sie dem Ausbau fachlicher Netzwerke eine überdurchschnittlich hohe Bedeutung zuschreiben. Dies ist nachvollziehbar: Schließlich hilft das Vernetzen über Unternehmensgrenzen hinaus, sich das für die Lösung komplexer Probleme notwendige Überblickswissen aufzubauen.

Auffallend ist, dass deutlich mehr Freiberufler als Angestellte ihre fachlichen Netzwerke ausbauen und in der Freizeit sowie auf eigene Kosten in ihre Weiterbildung investieren wollen. Umgekehrt geben überproportional viele der angestellten Wissensarbeiter an, dass sie als Reaktion auf den wachsenden Druck ihren Fokus bewusst auf die Familie statt auf den Beruf richten (wollen).

Diese Resultate und die damit einhergehenden Unterschiede zwischen freiberuflich tätigen und angestellten Wissensarbeitern ergeben sich aus den unterschiedlichen Anforderungen an die beiden Berufsgruppen: So sind der Netzwerkausbau und die Weiterbildung auf eigene Kosten für Freiberufler unabdingbar, um auf dem Markt zu bestehen. Für angestellte Wissensarbeiter hingegen stellen sie eher eine „freiwillige“ Investition dar. Entsprechend sind die Freiberufler auch eher geneigt, in diese Felder zu investieren.

Der verstärkte Fokus vieler Angestellter auf Kinder und Familie deckt sich mit Forschungsergebnissen zu den sogenannten Generationen Y und Z: Demnach sind die ab den frühen 1980er Jahren Geborenen eher als vorangehende Generationen bereit, ihre Karriere zugunsten des Familienlebens hintanzustellen. Eine Haltung, die sich viele angesichts des akuten Fachkräftemangels auch leisten können.

Allerdings könnte der empirische Befund unserer Studie – kritisch interpretiert – auch auf Behäbigkeit, Erschöpfung und Resignation bei den angestellten Wissensarbeitern hindeuten. Eine solche Entwicklung würde sowohl für die Wissensarbeiter selbst als auch für die Unternehmen, in denen sie angestellt sind, beträchtliche Risiken bergen. Denn in der VUCA-Welt gibt es keine Bestandsgarantien – auch nicht für die Wissensarbeit(er). Und so dürften die Angestellten nicht umhinkommen, sich trotz des aktuell hohen Aufgabenpensums neue Themenfelder zu erschließen.

Für die Unternehmen wiederum liegt es im eigenen Interesse, ihre Wissensarbeiter bei der Realisierung dieses schwierigen Spagats optimal zu unterstützen. Wer als Unternehmen Fachkräfte an sich ziehen und binden will, sollte deren Weiterentwicklung fördern und ihnen für die anstehenden Veränderungen einen sicheren Rahmen bieten.

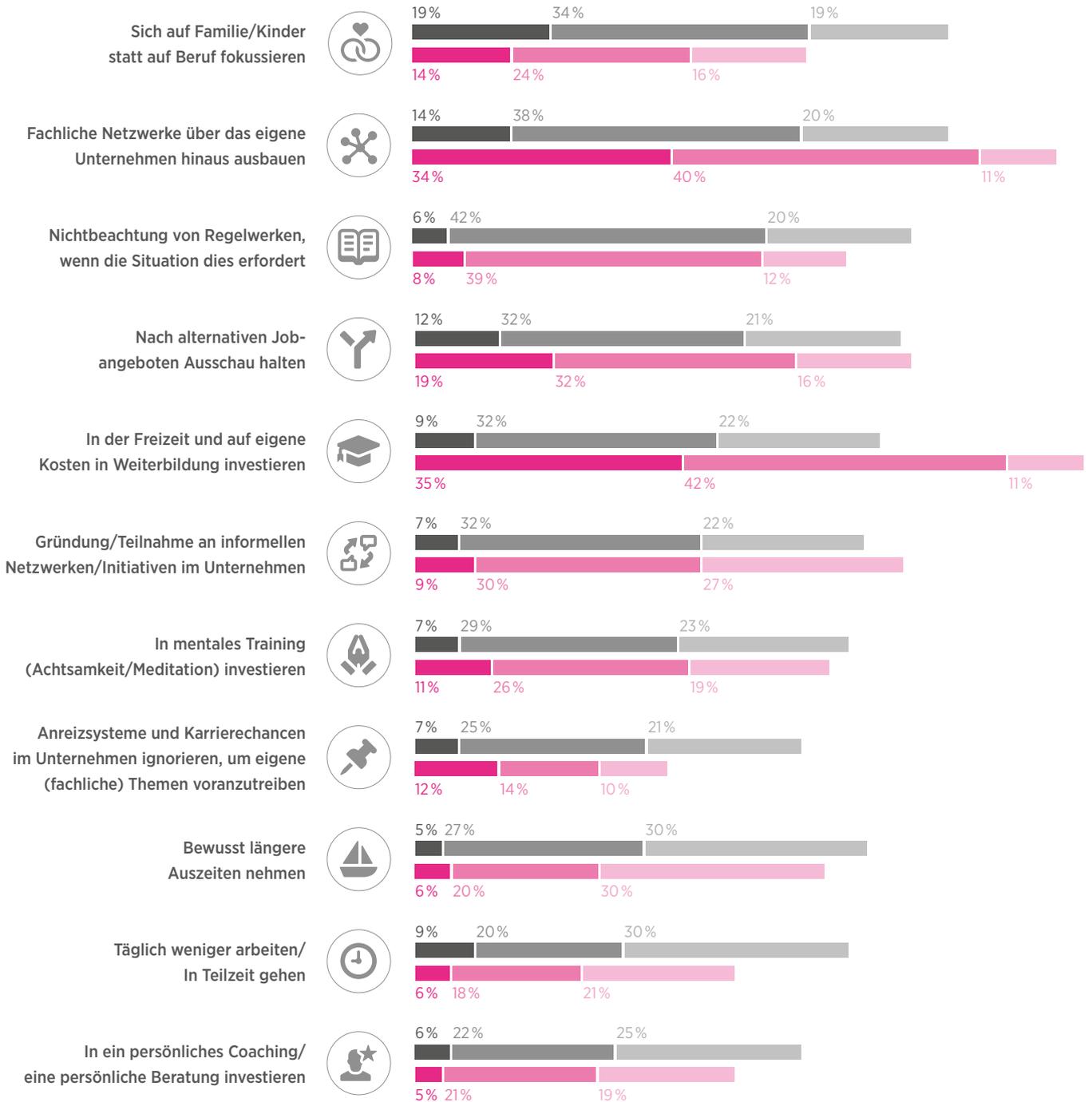
Die Ausführungen von Josephine C. Hofmann zu diesem Thema unterstreichen diese Sicht:

„ Letztlich steht damit auch das Vertrauen der Fachkräfte in die Unternehmen auf dem Prüfstand: Bietet mir meine Organisation die Möglichkeit, mich und meine Kompetenzen neu auszurichten? Wird sie mich, wenn meine aktuellen Kompetenzen einmal weniger gefragt sind, darin unterstützen, neue Felder zu erschließen – auch wenn ich ggf. schon zu den älteren Mitarbeitern zähle? Die Menschen suchen nach Sicherheit. Entsprechend hinterfragen sie, ob ihre Organisation ausreichend gut aufgestellt ist und strategisch in die richtige Richtung geht sowie wie diese mit den Mitarbeitern im Zuge der Veränderungen umgeht. (Hofmann)



Persönliche Strategien, um Veränderungen im Arbeitsumfeld zu begegnen

Basis: n = 770 (Teilgruppe, angestellte Wissensarbeiter); n = 272 (Teilgruppe, freiberufliche Wissensarbeiter)



Angestellte Wissensarbeiter | Freiberufliche Wissensarbeiter

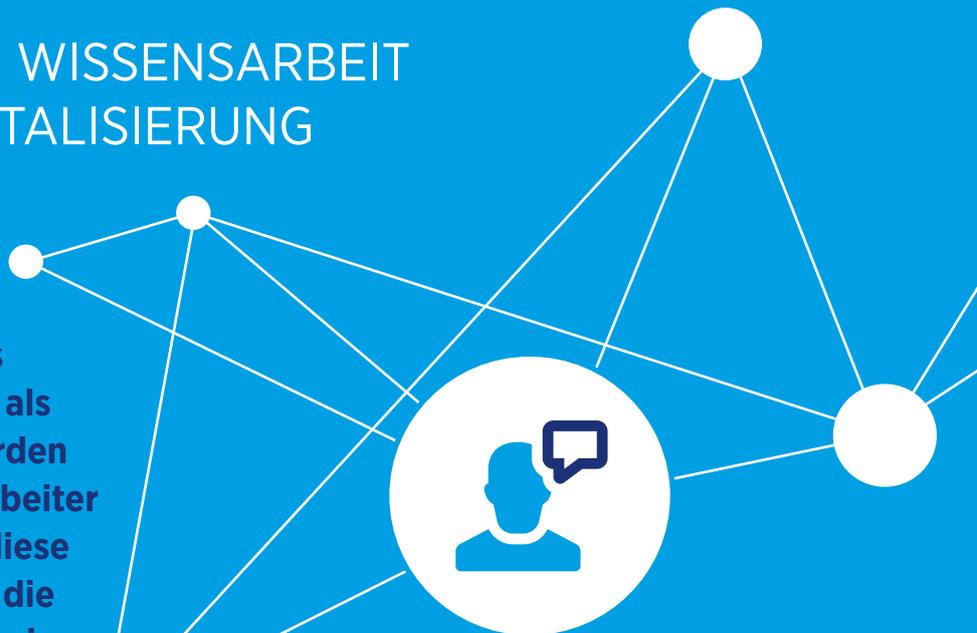
● Regelmäßig ● Von Zeit zu Zeit ● Bislang nicht, aber ich ziehe es in Erwägung

(Fehlende Angabe zu 100% = Aussage „Weder umgesetzt noch in Erwägung gezogen“)

3 FAZIT

3.1 DREI THESEN ZUR WISSENSARBEIT IM ZUGE DER DIGITALISIERUNG

Werden die Wissensarbeiter aus dem Prozess der Digitalisierung als Gewinner hervorgehen oder werden sie das Schicksal der Industriearbeiter im 20. Jahrhundert teilen? Auf diese eingangs gestellte Frage liefern die Untersuchungsergebnisse keine eindeutige und endgültige Antwort. Allerdings lassen sich aus dem empirischen Befund drei Tendenzen ablesen, die Anlass bieten, die Effektivität des digitalen Wandels und die Rolle der Wissensarbeiter kritisch zu hinterfragen.



ALTES MINDSET, NEUE THEMEN

Zunächst bestätigen die vorliegenden Befragungsergebnisse ein zentrales Erkenntnis der Hays-Studie **Zwischen Effizienz und Agilität** von 2018, in deren Rahmen 226 Führungskräfte zu Herausforderungen des digitalen Wandels befragt wurden. Damals fassten wir die Ergebnisse in Abwandlung des bekannten Sprichworts als „neuen Wein in alten Schläuchen“ zusammen. Kurzum: Neue Themen werden auf die althergebrachte Weise adressiert. Die Sicherung des Kerngeschäfts, einschließlich der damit verbundenen Maßnahmen zur Erhöhung der Effizienz und zur Straffung der Prozesse, steht für die Führungskräfte nach wie vor an erster Stelle. Dieser Aufgabe messen sie deutlich mehr Gewicht bei als der Erschließung neuer Themen und dem hierfür notwendigen Organisationsumbau.

Die Aussagen der Wissensarbeiter in der vorliegenden Studie zeigen ein ähnliches Muster:

Man implementiert neue Technologien und strafft die Prozesse. Aber abgesehen von Appellen an die Eigenverantwortung der Mitarbeiter bleiben Organisation und Führungsstile im Wesentlichen unverändert. Sicherlich lässt sich dieser Befund auch auf die Forderung nach Ambidextrie zurückführen. Gleichwohl scheinen Fähigkeit und Bereitschaft der Unternehmen, im Zuge des digitalen Wandels auch weiche Themen anzupacken – und dabei weniger auf Kontrolle und stärker auf Vertrauen zu setzen –, nur gering ausgeprägt.

Aus Sicht der Unternehmen ist dieses Vorgehen nachvollziehbar. Organisationen tendieren dazu, so lange auf herkömmliche Ansätze zu setzen, wie sie sich damit im Markt behaupten können. Und offensichtlich können die meisten Unternehmen das bislang – aller echten oder vermeintlichen Bedrohung durch digitale Disruptoren zum Trotz. Fraglich ist, auf wessen Kosten das passiert und wie lange es gut gehen kann. Dies führt zur zweiten These.



SELBSTAUSBEUTUNG STATT SELBSTVERWIRKLICHUNG

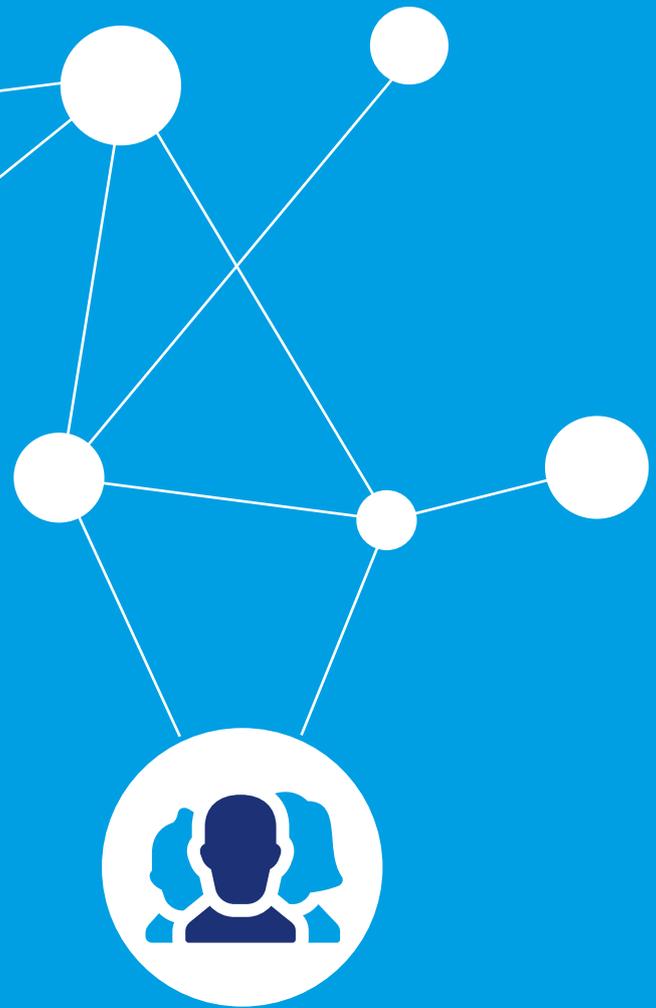
Die Studienresultate deuten darauf hin, dass die Produktivität der Wissensarbeit(er) im Zuge der Digitalisierung gestiegen ist. Allerdings geht dieser Produktivitätszuwachs offensichtlich auch mit einer überproportional steigenden Mehrbelastung der Mitarbeiter und einem steigenden Leistungsdruck einher.

Auch hier gilt: Die Unternehmen werden an dieser Entwicklung nichts ändern, solange kein Widerstand droht. Und offensichtlich gelingt es den meisten Unternehmen bislang sehr gut, unter dem Stichwort von „New Work“ bei den Mitarbeitern mehr Eigenverantwortung einzufordern, ohne jedoch gleichzeitig Kontrolle abzugeben oder an traditionellen Abläufen etwas zu verändern. Dies gilt auch für die Stagnation beim Abbau bzw. bei der Automatisierung von Routineaufgaben. Solange die Mitarbeitenden bereit sind, die Kosten für ausufernde Meetings und umständliche Reglementierung zu tragen, wird sich an dieser Situation wenig ändern.

Ob und wie lange dies gut geht, bleibt abzuwarten. Die Mehrheit der Mitarbeiter zumindest sieht die Versprechen von „New Work“ oder des digitalen Wandels in Hinblick auf Freiheit, Selbstverwirklichung oder Selbstwirksamkeit bislang nicht eingelöst. Wenn sich die Lage nicht verbessert, drohen über kurz oder lang die digitale Erschöpfung und Frustration.

Tatsächlich deuten die Strategien zum Umgang mit dem veränderten Arbeitsumfeld bereits an, dass sich die angestellten Wissensarbeiter bewusst ins Private zurückziehen.

Spätestens wenn sich die Konjunktur erholt und der Fachkräftemangel wieder spürbar wird, dürfte der Druck auf die Unternehmen steigen, echte Reformen anzugehen. So zeigte bereits die im Jahr 2019 von Hays durchgeführte Studie zum **Fachkräftemangel in Deutschland**²⁰, dass die Unternehmen auf die sich verändernden Kräfteverhältnisse im Arbeitsmarkt nicht ausreichend vorbereitet sind.



FREIBERUFLER ALS DIGITALE AVANTGARDE DER WISSENSARBEIT

Die freiberuflich tätigen Wissensarbeiter zeigen sich im Ergebnis dieser Untersuchung als Gewinner des digitalen Wandels. Der Umgang mit den neuen Herausforderungen fällt ihnen offensichtlich leichter als den angestellten Wissensarbeitern. Schließlich können sie ihre fachliche Expertise ausspielen, ohne das sprichwörtliche „Businessstheater“ in vielen Unternehmen – mit all den bürokratischen Erfordernissen und Reglementierungen – mitspielen zu müssen. So erfahren die Freiberufler den digitalen Wandel und dessen Folgen auch deutlich positiver als die Angestellten. Entsprechend motivierter zeigen sie sich, in die eigene Weiterentwicklung zu investieren, etwa in den Ausbau ihrer Netzwerke.

Für die viel umworbenen Fachkräfte – so suggerieren es die Befragungsergebnisse – bietet der Schritt in die Freiberuflichkeit gerade vor dem Hintergrund des sich ständig verändernden Arbeitsumfelds eine zunehmend attraktive Alternative. Freilich lässt sich keine Volkswirtschaft nur aus Freiberuflern bauen. Umso wichtiger erscheint es, dass die Unternehmen die angestellten Wissensarbeiter von Routineaufgaben entlasten und ihnen mehr Gestaltungsfreiheit zugestehen.

3.2 FÜNF EXPERTENTIPPS FÜR DIE WISSENSARBEIT(ER) IM WANDEL

Im abschließenden Teil der Gespräche mit den Experten fragten wir, was die Wissensarbeiter und Unternehmen konkret tun können, um in dem veränderten Arbeitsumfeld zu bestehen. Die Kernaussagen hierzu lassen sich in fünf Punkten zusammenfassen:



Nahezu alle Experten appellieren an die Wissensarbeiter, ihr Schicksal stärker in die eigenen Hände zu nehmen. Dies bedeutet aus Sicht von Josephine C. Hofmann auch, Verantwortung für sich selbst zu übernehmen und nicht allein auf das Geschick von Führungskräften zu vertrauen, die von der Situation oft selbst überfordert sind. Randolph Jessl regt dazu an, sich als Wissensarbeiter zu profilieren und die eigenen spezifischen Kompetenzen auch sichtbar zu machen.

„ Für die Wissensarbeiter erscheint es heute wichtiger denn je, die Augen offen zu halten und flexibel zu bleiben – und dabei auch zu verstehen, dass es in den zunehmend volatilen Umgebungen keine Bestandsgarantien gibt und man für die eigene Entwicklung mitverantwortlich ist. [...] Eine aktive Wahrnehmung der Eigenverantwortung durch die Wissensarbeiter ist auch wichtig im Verhältnis zu den Führungskräften, die eben nicht (mehr) alles richten und regeln können. Eine moderne Führung braucht eben auch (mit)denkende Menschen! (Hofmann)

„ Mein wichtigster Tipp für Wissensarbeiter ist, sich deutlich zu profilieren – sich also klar zu machen, wo die spezifische eigene Kompetenz liegt und was die eigene Persönlichkeit ausmacht – und dieses Profil dann auch zur Anschauung zu bringen. Je besser dies gelingt, desto weniger ist man austauschbar und steht mit der Masse vergleichbarer Skills im Wettbewerb. (Jessl)

Frank Eilers hält es zwar für notwendig, sich neben der Erledigung des aktuellen Arbeitspensums neue Themen zu erschließen, warnt aber zugleich vor einer mentalen Überlastung. So appelliert er sowohl an die Wissensarbeiter als auch an die Unternehmen, bewusst Phasen für Regeneration und Reflexion einzuplanen.

„ Wissensarbeit braucht Pausen! Wissen und Kreativität bedürfen einer Regeneration. Wer diese Ressource bei den Mitarbeitern allzu stark anzapft oder gar auspresst wie eine Zitrone, zahlt dauerhaft drauf. [...] Dabei wäre schon sehr viel gewonnen, wenn die Unternehmen verstünden, dass Lernen ein Teil von Wissensarbeit ist – und ihre Arbeitsorganisation entsprechend ausrichten. [...]

Reflexion ist der Schlüssel, um als Wissensarbeiter den Spagat hinzubekommen, das aktuelle Aufgabenpensum zu bewältigen und neue Themen zu erschließen: Was habe ich erreicht, was tue ich als Nächstes, was ist wichtig? Ich glaube, wir reflektieren noch viel zu wenig. Speziell die Wissensarbeiter haben hier Nachholbedarf. Denn der Kopf ist ihr Kapital und Reflexion das Mittel, es effektiv zu erschließen und zu erweitern. [...] (Eilers)

Übrigens: Etwa ein Drittel der Wissensarbeiter, so zeigen die unter Aussage 9 präsentierten Befragungsergebnisse, nimmt bereits bewusst längere Auszeiten oder investiert in mentales Training – wobei Achtsamkeits- oder Coaching-Angebote bislang noch bevorzugt von Führungskräften in Anspruch genommen werden.





Die Notwendigkeit zur unternehmensübergreifenden Vernetzung war auch Thema in den Experteninterviews – dabei kamen noch zusätzliche Aspekte zur Sprache. So regt Frank Eilers dazu an, sich nicht nur mit anderen Fachexperten, sondern auch mit themen- und branchenfremden Menschen zu vernetzen. Randolph Jessl plädiert dafür, auch in die interpersonellen Fähigkeiten zu investieren, die für das Vernetzen notwendig sind.

Gerald Lembke sieht heute ein Kernproblem der Wissensarbeit(er) darin, dass digitale Werkzeuge zwar immer stärker zum Einsatz kommen, aber nur wenig effektiv genutzt werden. Dies führe zu einer stagnierenden Produktivität bei gleichzeitiger Mehrbelastung der Wissensarbeiter. Entsprechend plädiert er dafür, die Arbeitsstile auf den Prüfstand zu stellen und zu justieren.

„ Der Großteil der Wissensarbeiter verfügt bislang nicht oder nicht ausreichend über die Fähigkeit, mit den neuen Technologien zielgerichtet umzugehen. So kann man dank Digitalisierung beispielsweise in kürzester Zeit zig Studien recherchieren, die für ein Thema relevant sind. Um daraus Wissen zu generieren, müsste man sie aber konzentriert lesen und in dieser Zeit auch den Laptop zuklappen. Und genau das passiert zumeist nicht: Wir bespielen vielmehr weiter den digitalen Raum und wundern uns, dass wir unsere Ziele nicht erreichen. [...]“

Als ersten wichtigen Tipp für die Wissensarbeiter möchte ich dazu anregen, einmal durchzupusten und sich bewusst zu machen, was im Arbeitsalltag tatsächlich passiert. [...] Zweitens sollten wir prüfen, welche Tools und Medien sich für unsere Zwecke eignen und wie sie sich effektiv nutzen lassen. (Lembke)



Die beiden Musterbrecher, Dirk Osmetz und Stefan Kaduk, verweisen im Rahmen dieser Diskussion auf ihr Kernthema, das Experimentieren. Um Wissensarbeit zukunftsfähig zu gestalten, so ihr Credo, sei der Bruch mit herkömmlichen Mustern sowohl auf Organisationsebene als auch auf persönlicher Ebene notwendig. Allerdings verweisen sie auch darauf, dass das „Sichausprobieren“ für die einzelnen Mitarbeiter auch immense Risiken berge. Umso wichtiger sei es, dass Unternehmen und Gesellschaft hierfür stützende Strukturen schaffen.

„ Und da sind wir wieder beim Experimentieren, es bleibt uns in der VUCA-Welt schlicht nichts anderes übrig. Innovation – hier im Sinne einer Neuorganisation der Wissensarbeit – gelingt nicht ohne Irritation. (Osmetz)

„ Dies gilt für alle Ebenen, für einzelne Menschen genauso wie für die Unternehmen und für die Gesellschaft. So ist heute jeder Wissensarbeiter gefordert, neue Wege auszuprobieren und sich neuen Erfahrungen zu stellen, um sich weiterzuentwickeln. (Kaduk)

„ Wer eine fortlaufende Weiterentwicklung bzw. mehr Eigenverantwortung der Wissensarbeiter einfordert, sollte umgekehrt auch Strukturen schaffen, in denen man sich ausprobieren kann, ohne Existenzrisiken in Kauf nehmen zu müssen. (Osmetz)

Hays

Willy-Brandt-Platz 1-3
68161 Mannheim
T: +49 621 1788 0
F: +49 621 1788 1299
info@hays.de
www.hays.de

Unsere Niederlassungen
finden Sie unter
www.hays.de/standorte

Hays (Schweiz) AG

Sihlstrasse 37
8001 Zürich
T: +41 44 2255 000
F: +41 44 2255 299
info@hays.ch
www.hays.ch

Unsere Niederlassungen
finden Sie unter
www.hays.ch/standorte

Hays Österreich GmbH

Europaplatz 3/5
1150 Wien
T: +43 1 535 3443 0
F: +43 1 535 3443 299
info@hays.at
www.hays.at

Unsere Niederlassungen
finden Sie unter
www.hays.at/standorte