

VERÄNDERUNG SCHAFFEN

Wie Sie erfolgreich im digitalen Wandel führen

Ein Whitepaper der ias-Gruppe



Inhalt

Einleitung 3

In aller Kürze 4

Was Mitarbeiter heute wollen 5

Ein angemessenes Gehalt ist wichtig. Doch was Mitarbeiter heute wirklich wollen, lässt sich mit Geld nicht kaufen.

Das eigene Verhalten reflektieren 7

Wer als Führungskraft heute erfolgreich sein will, braucht vor allem eines: die Bereitschaft, über sich nachzudenken.

Digital Leadership – was bedeutet das? 9

In Zeiten der Digitalisierung sind andere Fähigkeiten gefragt als früher. Aber welche sind das und kann man diese erlernen?

Was Mitarbeiter brauchen 11

In der neuen Arbeitswelt werden Fähigkeiten wie Kommunikationsfähigkeit oder Selbstreflexion immer wichtiger.

Was Mitarbeiter belastet 13

Welche Aspekte der Digitalisierung bei Mitarbeitern am häufigsten zu Stress führen und was Sie dagegen tun können.

Begleiter im Wandel 16

Wie Sie feststellen, ob es Ihren Mitarbeitern gut geht und wie Sie dafür sorgen, dass es auch so bleibt.

Über die ias-Gruppe 18

Impressum 19

Einleitung

Der Veränderungsdruck in deutschen Unternehmen ist unverändert hoch. Dies betrifft Führungskräfte in besonderem Maße, weil sie sowohl sich selbst als auch die Belegschaft durch den Wandel führen müssen. Und es betrifft fast alle: In einer aktuellen Umfrage der Economist Intelligence Unit (EIU) aus dem Jahr 2018¹ geben lediglich 3 % der Führungskräfte an, dass die digitale Transformation in den letzten Jahren keine Auswirkungen auf ihr Unternehmen gehabt hat. Ständige Veränderung ist also heute die Realität.

Aber wie ist das zu schaffen? Wie verändere ich mich als Führungskraft und meine Mitarbeiter konkret? Ein altes Sprichwort sagt, Einsicht sei der erste Schritt zur Besserung. Sie ist aber tatsächlich nur der erste Schritt. Problembewusstsein alleine ist zu wenig – ohne Strategie und funktionierende Methoden und Techniken ist nachhaltiger Wandel nicht zu schaffen.

Genau darum geht es in diesem Whitepaper. Erfahren Sie, welche Ansprüche Mitarbeiter heute an Führungskräfte stellen und welche Konsequenzen dies hat. Wie Sie Ihre Mitarbeiter motivieren, sie weiterbilden und fit für den digitalen Wandel machen können. Und wie Mitarbeiterbefragungen und Evaluationen Sie und Ihr Unternehmen dabei unterstützen, langfristige Veränderungen bei Mitarbeitern zu erreichen.

¹ Führungskräfte im digitalen Wandel, The Economist Intelligence Unit Limited 2018

In aller Kürze

Was wünschen sich Mitarbeiter heute?

Ein angemessenes Gehalt ist weiterhin wichtig. Weiche Faktoren wie eine ausgeglichene Work-Life-Balance, flexible Arbeitsmodelle, Wertschätzung, Transparenz und offene Kommunikation werden aber immer mehr gefordert. Dieser Trend verstärkt sich in Zukunft noch, wenn die heutige Schüler- und Studentengeneration ins Arbeitsleben eintritt.

Wie führe ich?

Von ihren Mitarbeitern bekommen Führungskräfte kaum ehrliches Feedback. Deshalb ist es wichtig, dass sie ihr eigenes Verhalten selbst reflektieren und sich bei Bedarf Unterstützung von Experten holen. Nur wer sich selbst kennt, kann bewusst und effektiv Mitarbeiter führen.

Was ist Digital Leadership?

Eine neue Art der Führung, die sich stark von traditioneller Führung unterscheidet – und ohne die eine erfolgreiche digitale Transformation nicht zu schaffen ist. Kernziel: Organisationen agiler machen. Und dadurch schneller, innovativer und wettbewerbsfähiger.

Welche Fähigkeiten brauchen Mitarbeiter?

Um im digitalen Wandel erfolgreich zu sein, müssen Arbeitnehmer unter anderem mit Unsicherheit umgehen, offen kommunizieren, sich selbst motivieren und eigenverantwortlich arbeiten können. Ebenso wie Führungskräfte brauchen sie zudem die Fähigkeit, ihr eigenes Arbeitsverhalten zu reflektieren.

Was belastet Mitarbeiter?

Immer mehr Menschen leiden an psychischen Belastungen. Die Digitalisierung der Arbeitswelt ist ein Grund dafür, aber nicht der einzige. Neue Technologien können aber auch viel Freiheit und Flexibilität bringen – dafür ist es jedoch wichtig, dass es klare Regeln für den Umgang mit ihnen gibt und alle Mitarbeiter sie anwenden können.

Wie geht es den Mitarbeitern?

Stress ist etwas sehr Subjektives. Dennoch lässt sich durch gut geplante und regelmäßige Befragungen feststellen, wie es Mitarbeitern psychisch geht. Externe Unterstützung ist hier meist sinnvoll. Dies gilt insbesondere, wenn das Ziel eine langfristige wirksame Änderung der Arbeitssituation ist.

Was Mitarbeiter heute wollen

Ein angemessenes Gehalt ist wichtig. Doch was Mitarbeiter heute wirklich wollen, lässt sich mit Geld nicht kaufen.

Welche Bedürfnisse und Wünsche haben Arbeitnehmer heute? Was treibt sie an? Ist es ein hohes Gehalt, die Aussicht auf Karriere, ein Firmenwagen, ein Diensthandy? Das sind klassische Fragen, die sich Führungskräfte stellen. Aber was um die Jahrtausendwende noch als dominierender Leistungsanreiz für Mitarbeiter und Bewerber galt, ist heute tatsächlich weniger gefragt.

Wichtig ist, zwischen Wünschen und Bedürfnissen zu unterscheiden. Wünsche beziehen sich oftmals auf äußere oder materielle Dinge aus Bereichen wie Status oder Entlohnung. Etwas, das man gerne hätte, aber nicht unbedingt braucht. Bedürfnisse dagegen sind absolut notwendig für das eigene Wohlbefinden.

„Führungskräfte müssten positive Verhaltensweisen auch selbst vorleben. Das verleiht dem gesamten Unternehmen mehr Authentizität.“

Felix Rußwinkel, Experte für Organisationsentwicklung bei der ias-Gruppe

Das Gehalt spielt natürlich auch heute noch eine wichtige Rolle für Mitarbeiter. Ein besseres Gehalt kann auch der Grund für den Wechsel des Arbeitgebers sein. Doch Mitarbeiter allein mit Geld zu halten oder zu ködern, funktioniert nicht. Denn es schafft mittel- und langfristig weder mehr Motivation noch emotionale Bindung an das Unter-

nehmen. Auch Benefits wie Dienstwagen oder Smartphone sorgen heute selten für Begeisterung: Sie gelten inzwischen als selbstverständlich.

Bei den Bedürfnissen von Mitarbeitern geht es um immaterielle Dinge: individuelle Wahrnehmungen, Bewertungen und Gefühle. Stichworte sind hier Wertschätzung, Anerkennung, Vertrauen und Atmosphäre. Auf dieser Beziehungsebene geht es auch konkret um das Zusammenspiel zwischen Mitarbeiter und direkter Führungskraft oder die Zusammenarbeit innerhalb von Teams. In einer aktuellen Studie der ZEIT nannten über 80 % der befragten Arbeitnehmer als wichtigsten Aspekt ihrer Arbeit, dass sie sich dort wohlfühlen.¹

Die zunehmende Individualisierung der Gesellschaft hat die Präferenzen der Erwerbstätigen verändert: Sie erwarten heute, dass sie in ihrer Individualität wahrgenommen und wertgeschätzt werden. Das verleiht Ihnen als Führungskraft große Gestaltungsmöglichkeiten bei – auch finanziell – überschaubarem Aufwand, verlangt aber mehr Soft Skills von Ihnen. Hinzu kommt, dass moderne Arbeitnehmer nicht mehr gewillt sind, lediglich Anweisungen zu befolgen. Sie wollen selbstbestimmter und flexibler arbeiten und vor allem mitentscheiden können.

¹ <https://www.zeit.de/2018/50/arbeitnehmer-berufsleben-erwerbstaetigkeit-zufriedenheit-themen-2019-umfrage>

Was Mitarbeiter heute fordern, sind vor allem

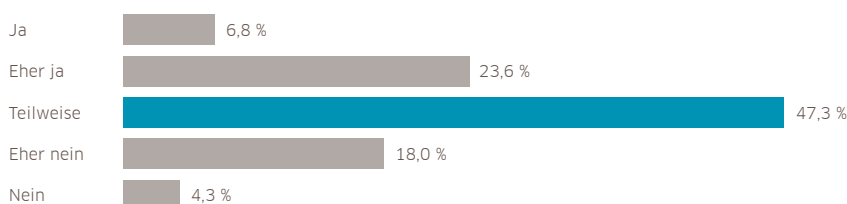
- eine positive Firmenkultur
- Transparenz
- Anerkennung und Wertschätzung ihrer Leistungen
- eine flexible Work-Life-Balance
- gesunde Arbeitsbedingungen

Die, die nachkommen – also die heutigen Schul- und Studienabgänger – setzen noch einmal andere Maßstäbe. Für sie ist Arbeiten mehr als nur ein Mittel zum Lebensunterhalt. Sie suchen nach sinnstiftenden Berufen, stellen ethische Fragen, wünschen sich flexible Arbeitsmodelle, sortieren Berufe, die Härten wie Nacht- oder Schichtarbeit bedeuten, schnell aus. Und dennoch lassen sich diese Wünsche nicht nur an der jungen Generation festmachen. Den Wunsch nach mehr Sinnhaftigkeit in der eigenen Arbeit teilen auch viele ältere Erwachsene.

Das Problem: Vielen Führungskräften in Deutschland fällt es schwer, ihre Mitarbeiter zu inspirieren und sie an ihrer Unternehmensvision teilhaben zu lassen. Dies ist gerade in Unternehmen mit ausgeprägten hierarchischen Strukturen der Fall. Auch in der Vermittlung der Unternehmensstrategie besteht noch Verbesserungspotenzial, wie die aktuelle ias-Studie zeigt (siehe Grafik). Dabei ist sie ein wichtiger Faktor für die Mitarbeitermotivation: Kommuniziert die Unternehmensführung transparent, verstehen die Mitarbeiter die Unternehmensziele und das Vorgehen besser und tragen auch unliebsame Entscheidungen eher mit.

Doch warum klaffen Mitarbeitersicht und Unternehmensperspektive zu den Wünschen und Bedürfnissen der Arbeitnehmer so oft auseinander? Ein wichtiger Grund ist, dass in vielen Unternehmen Mitarbeiter zu selten gefragt werden oder mit den aus Befragungen gewonnenen Erkenntnissen nicht gearbeitet wird. Viele Führungskräfte wissen also schlichtweg nicht, was sich ihre Mitarbeiter wünschen – oder ändern nichts. Ein Fehler, denn in Zeiten des Fachkräftemangels müssen sich Unternehmen heute viel mehr anstrengen, um passende Mitarbeiter gewinnen und binden zu können. Und das funktioniert umso besser, je genauer man ihre Bedürfnisse kennt.

Wandel der Arbeitswelt: Verstehen die Mitarbeiter die Unternehmenstrategie?



Umfrage unter Führungskräften und Mitarbeitern deutscher Unternehmen.
Quelle: ias-Studie „Außen agil, innen traditionell? Unternehmen zwischen den Welten“, 2018

Das eigene Verhalten reflektieren

Wer als Führungskraft heute erfolgreich sein will, braucht vor allem eines: die Bereitschaft, über sich nachzudenken.

Die Zahlen erschrecken: Fast jeder zweite Mitarbeiter in deutschen Unternehmen hat Angst, Probleme mit Vorgesetzten oder der Geschäftsleitung zu besprechen. So lautet das Ergebnis einer DGB-Umfrage von Januar 2019.¹ Dies gilt besonders für ältere Mitarbeiter – hier ist es sogar knapp die Mehrheit. Jüngere Mitarbeiter tun sich damit weniger schwer, trotzdem reden auch 30 % von ihnen nicht offen mit ihren Vorgesetzten.

Experten wundern diese Zahlen nicht. Denn um die Führungsqualität in Deutschland ist es oft nicht gut bestellt, wie zahlreiche Studien und Umfragen immer wieder zeigen. Ein Grund: Führung ist in Deutschland häufig gleichbedeutend mit hierarchischer Führung. „Ihr da oben, wir da unten“ ist ein klassisches Denkmuster, das von vielen Mitarbeitern und Führungskräften gepflegt wird. Doch diese Art zu führen ist in der digitalen Arbeitswelt von heute nicht mehr zeitgemäß.

Denn die Digitalisierung erfordert anderes Verhalten von Führungskräften. Die Geschwindigkeit des Wandels nimmt immer weiter zu, genauso wie die Komplexität und die Unsicherheit*. Um in diesem Umfeld erfolgreich zu sein, brauchen Führungskräfte mehr als Fachwissen. Die sogenannten Soft Skills

sind heute schon deutlich wichtiger. Dazu gehören zum Beispiel Fähigkeiten wie

- Innovationen zu fördern
- transparent zu kommunizieren
- Empathie zulassen zu können

Gerade in Zeiten großer Veränderungen wie der Digitalisierung der Arbeitswelt ist gelungene Führung eine wichtige Ressource für Mitarbeiter, um mit Belastungen umgehen zu können. Misslungene Führung stellt für sie dagegen einen der größten Stressfaktoren am Arbeitsplatz dar. Für Unternehmen ist das vor allem teuer, denn unzufriedene Mitarbeiter sind häufiger krank, unproduktiver und wechseln schneller den Arbeitsplatz.

Doch wie können Sie als Führungskraft ehrliches Feedback bekommen, wenn höchstwahrscheinlich nicht einmal Ihre eigenen Mitarbeiter bereit sind, offen zu reden? Das ist in der Tat eine Herausforderung. Eine gute Möglichkeit, etwas über das eigene Führungsverhalten herauszufinden, ist deshalb Selbstreflexion. Fragen Sie sich selbst: Wie führe ich? Was ist mir dabei wichtig? Wo sind meine Stärken, wo meine Schwächen?

Um Antworten auf diese Fragen zu finden, muss man sich die Zeit nehmen, darüber nachzudenken.

* Experten nennen dieses Phänomen auch VUCA-Welt. VUCA ist ein Akronym und steht für Volatility (Unbeständigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit).

¹ DGB-Index Gute Arbeit kompakt, „Prima Klima? Wie die Beschäftigten die sozialen Beziehungen im Betrieb bewerten“, Januar 2019

Tipps für die Selbstreflexion

- Nehmen Sie sich ausreichend Zeit: Reflexion braucht Ruhe und Muße
 - Seien Sie ehrlich zu sich selbst: Jeder Mensch hat Schwächen und Ängste
 - Holen Sie sich Feedback: Eine andere Meinung hilft Ihnen dabei, klarer zu sehen
 - Bleiben Sie gelassen: Entwickeln Sie Verständnis auch für sich selbst
-

Das klingt selbstverständlich, ist es aber nicht. Denn im Alltag bleibt dafür meist keine Zeit. Es ist aber notwendig, wenn Sie sich und Ihre Führungsfähigkeiten ehrlich prüfen und gegebenenfalls verbessern möchten. Holen Sie sich dann im nächsten Schritt eine Meinung von außen ein – am besten von einer Vertrauensperson, die als Sparringspartner gemeinsam mit Ihnen Ihr Führungsverhalten reflektiert. Das kann ein Vorgesetzter sein, ein Mentor oder auch ein Coach. Bitten Sie um ehrliches Feedback, um eine andere Perspektive in Ergänzung zu Ihrer eigenen zu bekommen.

Warum lohnt sich der Aufwand? Die Fähigkeit, das eigene Verhalten zu reflektieren, ist tatsächlich eine der wichtigsten Eigenschaften erfolgreicher Führungskräfte. Denn erst die Reflexion erlaubt es, bewusst eine eigene Führungsphilosophie und einen eigenen Stil zu entwickeln. Das ist nicht unbedingt immer ein angenehmer Prozess – doch wenn Sie als Führungskraft wachsen wollen, müssen Sie sich mit der eigenen Fehlbarkeit und Ihren Ängsten auseinandersetzen.

Hilfreich dabei: Es gibt nicht nur die eine richtige Art, zu führen. Dafür sind Menschen viel zu unterschiedlich. Außerdem verändern sich in der Digitalisierung die Rahmenbedingungen sehr schnell. Was heißt

das nun konkret? Wichtig ist für Führungskräfte heute Variabilität in der Führung. Sie entscheiden je nach Mitarbeiter und Kontext immer wieder neu, wie Sie in einer bestimmten Situation führen. So können Sie auf die Bedürfnisse jedes einzelnen Mitarbeiters angemessen eingehen. Dies ist ein großer Vorteil. Situatives Führen benötigt allerdings viel Erfahrung und Intuition, um angemessen reagieren zu können.

„Sich selbst aus einer Außenperspektive wahrnehmen können – das zeichnet eine richtig gute Führungskraft aus.“

Nicole Pollok, Expertin für Führung bei der ias-Gruppe

Es ist für alle eine große Herausforderung, den aktuellen Wandel bewusst anzunehmen. Wir verlieren liebgewonnene Angewohnheiten und Abläufe. Je schneller Führungskräfte dies akzeptieren, desto leichter fällt ihnen die eigene Veränderung. Ist das unangenehm? Ja. Aber auf jeden Fall spannend!

Digital Leadership – was bedeutet das?

In Zeiten der Digitalisierung sind andere Fähigkeiten gefragt als früher. Aber welche sind das und kann man sie erlernen?

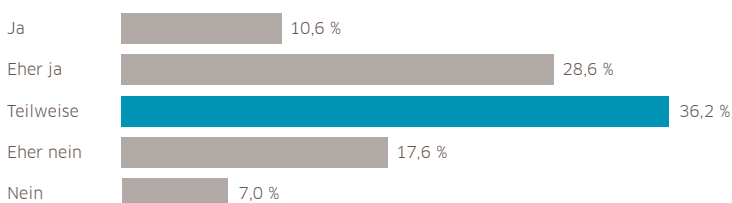
Im Zusammenhang mit dem digitalen Wandel der Arbeitswelt wird häufig auch eine andere Art der Führung gefordert – Digital Leadership. Doch was ist damit genau gemeint? Obwohl er so häufig verwendet wird, existiert bislang keine allgemein anerkannte Definition des Begriffs. In zwei Dingen sind sich die meisten Experten jedoch einig: Erstens, dass Digital Leadership eine moderne Art der Führung beschreibt, die sich stark von traditioneller Führung unterscheidet. Und zweitens, dass ohne diese Art der Führung eine erfolgreiche digitale Transformation nicht zu schaffen ist.

in der Lage, schnell genug auf neue Herausforderungen zu reagieren. Dazu muss sich aber das gesamte Unternehmen verändern, nicht nur die Führung. Mitarbeiter erhalten in diesem Prozess mehr Freiheit, aber auch mehr Verantwortung. Sie organisieren sich prinzipiell selbst und sorgen dafür, die vorher vereinbarten Ergebnisse auch zu erzielen. Führungskräfte sind dafür verantwortlich, dass diese Transformation im Unternehmen erfolgreich verläuft.

Damit ändert sich natürlich auch Ihre Rolle als Führungskraft. Als Digital Leader müssen Sie lernen, Macht und Verantwortung abzugeben sowie im Gegenzug Zusammenarbeit und offene Kommunikation zu stärken. Das braucht Vertrauen in die Kompetenz und Erfahrung Ihrer Mitarbeiter – und die Bereitschaft, loszulassen.

Soweit die Theorie. In der Praxis hat Deutschland beim Thema Digital Leadership jedoch noch einigen Nachholbedarf. In einer aktuellen Studie der ias-Gruppe geben zum Beispiel mehr als zwei Drittel der Befragten an, dass Führungskräften in ihrem Unternehmen dafür entscheidende Fähigkeiten fehlen. Zum gleichen Ergebnis kommt auch eine Studie der Goethe-Universität Frankfurt.¹ Hier schätzten die befragten Führungskräfte ihre

Führungskräften fehlen Qualifikationen zur Gestaltung des Wandels



Umfrage unter Führungskräften und Mitarbeitern deutscher Unternehmen.
Quelle: ias-Studie „Außen agil, innen traditionell? Unternehmen zwischen den Welten“, 2018

Denn heute stehen nicht mehr Effizienz und Optimierung im Vordergrund, sondern Innovation und Geschwindigkeit. Eines der Kernziele von Digital Leadership ist deshalb, Organisationen agiler zu machen. Nur so sind Unternehmen

¹ „Digital Leadership. Die Zukunft der Führung in Unternehmen“, Studie u. a. der Goethe-Universität Frankfurt, 2016

Lesen Sie mehr zum Thema
Agilität und agiles Führen im
ias-Magazin „impulse“ 04/2018,
[www.ias-gruppe.de/magazin/
publikation](http://www.ias-gruppe.de/magazin/publikation)

Kompetenz im Bereich Digital Leadership im Durchschnitt selbst nur als befriedigend ein – von ihren Mitarbeitern wurden sie sogar nur als ausreichend bewertet.

Dennoch: Digital Leadership kann man lernen. Voraussetzung dafür sind ehrliche Reflexion des eigenen Führungsverhaltens (siehe auch Kapitel 2) sowie die Bereitschaft, dieses zu ändern. Dabei können Sie sich durch externe Experten unterstützen lassen, zum Beispiel durch Schulungen oder Coachings.



Was Mitarbeiter brauchen

In der neuen Arbeitswelt werden Fähigkeiten wie Kommunikationsfähigkeit oder Selbstreflexion immer wichtiger.

55 %

größer wird bis 2030 der Anteil der Arbeit, der technisches Wissen voraussetzt, während 14 % weniger händische Fähigkeiten benötigt werden.¹

24 %

größer wird bis 2030 der Anteil der Arbeitszeit, der soziale und emotionale Kompetenzen erfordert.¹

¹ McKinsey Global Institute workforce skills executive survey, March 2018

Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt rasant. Nicht nur Unternehmen und deren Führung müssen darauf reagieren, sondern auch jeder einzelne Mitarbeiter selbst. Wie Ihre Mitarbeiter es schaffen, in dieser Zeit des raschen Wandels handlungsfähig, gesund und leistungsfähig zu bleiben, hängt davon ab, wie stark bestimmte Schlüsselqualifikationen bei ihnen ausgeprägt sind.

Diese Schlüsselqualifikationen sind

- Unsicherheiten aushalten können
- offen und transparent kommunizieren
- kreativ, analytisch und kritisch denken
- sich selbst motivieren
- die Fähigkeit zur Selbstreflexion
- eigenverantwortlich und selbstständig arbeiten
- kompetenter Umgang mit Medien, Technologien, Informationen und Daten

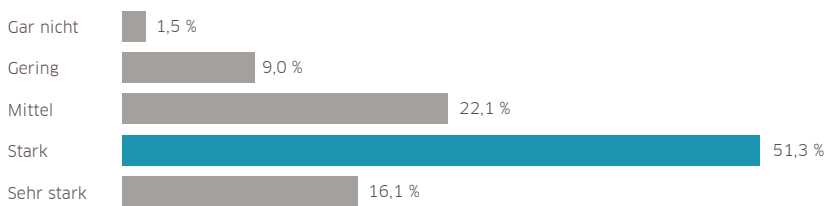
Die gute Nachricht: Es ist durchaus möglich, diese Schlüsselqualifikationen bei Mitarbeitern zu stärken. Dafür müssen Sie als Führungskraft allerdings offen sein – und sich, wo nötig, auch professionelle Unterstützung für diesen Prozess holen. Und: Die Schlüsselqualifikationen zu fordern ist das Eine. Den richtigen Rahmen zu bieten, sodass sich diese Fähigkeiten auch entfalten

können, ist das Andere. So können Sie zum Beispiel nicht erwarten, dass Mitarbeiter Innovationsfreude zeigen, wenn Prozesse fehlen, durch die ihre Ideen auch den Weg ins Unternehmen finden. Oder dass Mitarbeiter offen mit Fehlern umgehen, solange sie dafür Nachteile befürchten müssen. Zeitgleich mit den Mitarbeitern muss sich also auch das Unternehmen weiterentwickeln.

Wie stärken Sie nun die Schlüsselqualifikationen bei Ihren Mitarbeitern? Zuerst einmal, indem Sie sich Zeit nehmen, um sich mit Ihren Mitarbeitern auseinanderzusetzen. Fragen Sie sich konkret, wo die Stärken und Schwächen jedes Einzelnen liegen und fördern Sie dann individuell. Das ist auch wichtig, um Vorurteile zu vermeiden und keine falschen Schlüsse zu ziehen.

Ein Beispiel: Ältere Arbeitnehmer tun sich schwer im Umgang mit dem permanenten Wandel? In der Praxis bestätigt sich diese weit verbreitete Annahme nur bedingt. Im Gegenteil: Ältere Arbeitnehmer gehen im Vergleich zu jüngeren oft gelassener mit Veränderungen um und zeigen sich mitunter aufgeschlossener gegenüber Neuerungen. Was sie aber verunsichert: die Sorge, sich neue (meist digitale) Arbeitsweisen nicht ausreichend schnell aneignen zu können – also

Wie stark ändern sich die Arbeitsweisen und Organisationsformen?



Umfrage unter Führungskräften und Mitarbeitern deutscher Unternehmen.
Quelle: ias-Studie „Außen agil, innen traditionell? Unternehmen zwischen den Welten“, 2018

die Angst vor Überforderung. Als Führungskraft sollten Sie diese Sorgen ernst nehmen, genau prüfen, welche unterschiedlichen Weiterbildungen verschiedene Mitarbeitergruppen brauchen und diese dann auch anbieten.

Die neue Arbeitswelt bedeutet aber auch mehr Flexibilität. Damit umzugehen, müssen viele Mitarbeiter



erst einmal lernen – deshalb sollten Sie als Führungskraft hier besonders unterstützen. Viele Menschen arbeiten abends oder am Wochenende, zu Hause, in Wartehallen an Flughäfen, in der Bahn. Das ist nicht unbedingt schlecht, denn wer mehr Selbstbestimmung erlebt, ist zufriedener mit seinem Job – fühlt sich jedoch auch gestresster und fällt krankheitsbedingt häufiger aus. Das ist die Kehrseite der neuen Freiheit.

Ziel muss es also sein, die Vorteile des neuen Arbeitens zu nutzen, ohne dass Mitarbeiter sich dauerhaft überfordern. Gelingen kann dies nur, wenn sich zeitgleich zum Wandel der Arbeitsmodelle auch die Unternehmenskultur verändert. Als Führungskraft können und müssen Sie daher den Rahmen schaffen, um gesundes Arbeiten zu ermöglichen. Zudem braucht es klare Absprachen: Gibt es feste Zeiten, in denen der Mitarbeiter erreichbar sein muss? Was gilt abends, an Wochenenden, im Urlaub?

Die eigenen Grenzen wahrzunehmen und sich mit ihnen auseinanderzusetzen, Probleme zu erkennen und zu besprechen, sind daher heute wichtige Schlüsselkompetenzen für den erfolgreich und gesund arbeitenden Menschen. Sie als Führungskraft können Ihre Mitarbeiter am besten unterstützen, indem Sie mit gutem Beispiel vorangehen.

Was Mitarbeiter belastet

Welche Aspekte der Digitalisierung bei Mitarbeitern am häufigsten zu Stress führen und was Sie dagegen tun können.

Immer mehr Menschen leiden an psychischen Erkrankungen. In Deutschland ist jedes Jahr mehr als ein Viertel der erwachsenen Bevölkerung davon betroffen. Das spüren auch die Unternehmen: Mit einem Anteil von rund 15 % sind psychische Erkrankungen wie Depressionen oder Burn-out neben Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems und Atemwegsleiden inzwischen die häufigste Ursache für Fehltage. Die Dauer der einzelnen Krankenschreibungen ist dabei hoch, sie liegt bei durchschnittlich über 30 Tagen.¹ Aus wirtschaftlicher Sicht ist es für Unternehmen daher sehr wichtig, die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu fördern.

Psychische Erkrankungen entstehen immer durch ein Zusammenspiel mehrerer Faktoren. Dazu gehören zum Beispiel die genetische Veranlagung oder die aktuelle private Situation. Natürlich spielen auch Belastungen am Arbeitsplatz eine Rolle. Da die Zahlen gerade in den letzten Jahren stark zugenommen haben, liegt es nahe, einen Zusammenhang mit der Digitalisierung zu vermuten: Mit dem rasanten Wandel der Arbeitswelt steigt auch die Zahl der psychischen Erkrankungen.

Dennoch ist die Digitalisierung an sich weder positiv noch negativ. Sie ist zuallererst eine Realität, die

wir gestalten können. Da es immer weniger Berufe gibt, in denen digitale Technik gar keine Rolle spielt, ist Verweigerung keine Alternative. Digital Detox, also digitale Enthaltsamkeit, funktioniert im beruflichen Kontext nicht. Sie sollte auch nicht das Ziel sein, denn digitale Technologien schaffen auch Freiräume. Für viele Arbeitnehmer sind sie ein Gewinn, denn sie machen Arbeit leichter, effizienter und flexibler.

Ob digitale Technologien eine Bereicherung sind, hängt also davon ab, wie wir sie konkret einsetzen. Und hier läuft offensichtlich in manchen Unternehmen einiges schief. Welche Dinge sind es jedoch, die Mitarbeiter heute am meisten belasten? In Umfragen sehr häufig genannte Gründe sind

- erweiterte Erreichbarkeit („always on“)*
- Unzuverlässigkeit von Technik
- Komplexität der Arbeit
- Angst um den Arbeitsplatz
- Informationsüberflutung

Nicht alle diese Faktoren können Sie als Führungskraft direkt beeinflussen. Viele aber schon. Eine Ihrer wichtigsten Aufgaben ist es daher, die richtigen Rahmenbedingungen für den Einsatz digitaler Technologien im Unternehmen zu gestalten. Im Kern geht es darum, die Technik so zu verwenden, dass

* **Erweiterte Erreichbarkeit** verhindert, dass Menschen sich von ihrer Arbeit mental distanzieren können. Diese Distanzierung wird in der Forschung als Detachment bezeichnet und ist eine wichtige Voraussetzung für Erholung.

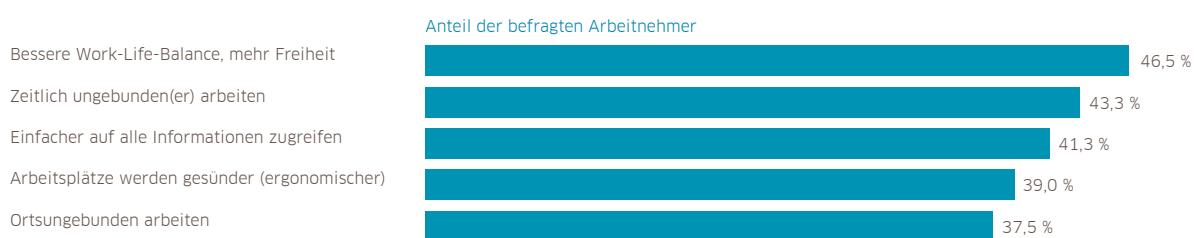
¹ Zahlen und Fakten der Psychiatrie und Psychotherapie, Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie, Psychosomatik und Nervenheilkunde, Stand Januar 2019, www.deppn.de

sie auch einen Mehrwert bringt. Das ist häufig nicht der Fall. Ein gutes Beispiel dafür ist die E-Mail. Sie kennen das wahrscheinlich selbst: ellenlange Unterhaltungen ohne konkretes Ergebnis, bei denen Dutzende von Mitarbeitern einbezogen werden, ohne dass es notwendig wäre. Das kostet viel Zeit und Geld. Und zeigt: E-Mails schreiben ist leicht – E-Mails richtig schreiben nicht. Das gilt analog natürlich auch für andere Kommunikationstools wie Slack, Sharepoint, Trello oder Yammer. Hier gilt es, klare Regeln zur Verwendung aufzustellen. Sonst schaden die Tools im Zweifelsfall mehr als sie nützen.

umgehen kann. Für Mitarbeiter mit hoher digitaler Kompetenz bedeutet die Digitalisierung als solche erst einmal keinen Stress. Geringe Fähigkeiten im Umgang mit digitalen Technologien bedeuten dagegen schnell Überforderung. Je nach ihrem individuellen Kenntnisstand brauchen Mitarbeiter hier also unterschiedlich viel Unterstützung.

Kompetenz alleine ist aber nur eine Voraussetzung für die erfolgreiche Bewältigung des digitalen Wandels. Ein anderer wichtiger Punkt ist Handlungsfreiheit. Je mehr Spielraum die Menschen bei der Gestaltung ihrer Arbeit haben, desto

Welche Vorteile erhoffen sich Arbeitnehmer von neuen Technologien am Arbeitsplatz?



Umfrage unter Mitarbeitern und Führungskräften in der DACH-Region. Quelle: IDG Research Services, Arbeitsplatz der Zukunft 2018

Eine weitere große Aufgabe ist es, die Mitarbeiter digital zu befähigen. Denn ob jemand die Digitalisierung grundsätzlich als Belastung empfindet, hängt davon ab, wie kompetent er mit neuen Technologien

geringer ist ihr Stresslevel. Was heißt das konkret? Haben Arbeitnehmer keinen Einfluss darauf, welche Tools sie verwenden dürfen oder wann und wie sie Arbeiten erledigen können, so fehlt ihnen eine

40

verschiedene Technologien¹ sind durchschnittlich an einem hoch technologisierten Arbeitsplatz vorhanden.

1/3

aller Arbeitnehmer fühlt sich unsicher im Umgang mit digitalen Technologien.¹

wichtige Ressource zur Stressbewältigung. Als Führungskraft haben Sie dagegen meist mehr Möglichkeiten, individuelle Lösungen für sich zu finden.

Die Konsequenz: Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse mit ein. Reflektieren Sie zusammen, wie kommuniziert und gearbeitet werden soll. Häufig zeigt sich auch erst in der Praxis, ob ein neues Programm oder ein neuer Kommunikationskanal wirklich Mehrwert bringt. Holen Sie sich Feedback von Ihren Mitarbeitern, sprechen Sie offen über ihre Erwartungen aneinander und entwickeln Sie gemeinsam Regeln. Dies könnte zum Beispiel sein, dass Ihre Mitarbeiter E-Mails am Wochenende nicht beantworten oder das Diensthandy nach Arbeitsende nicht anschalten sollen.

Welche Regeln im Einzelnen sinnvoll sind, muss jedes Unternehmen für sich entscheiden. Hier gibt es keine Vorgaben, die für alle Berufe und Branchen sinnvoll sind. Wichtig ist aber immer, neue Technologien bewusst und zielgerichtet einzusetzen. Das ist der Schlüssel für den produktiven Umgang mit ihnen. Dann bedeuten neue Technologien auch mehr Bereicherung als Belastung.



¹ Hans Böckler Stiftung, „Digitaler Stress in Deutschland“, 2018

Begleiter im Wandel

Wie Sie feststellen, ob es Ihren Mitarbeitern gut geht und wie Sie dafür sorgen, dass es auch so bleibt.

Mögliche Hinweise auf psychische Belastungen bei Mitarbeitern

- Fehleranfälligkeit
- Gereiztheit
- Pessimismus
- häufige Überstunden
- vermehrte Krankmeldungen
- geringes Arbeitstempo

Mehr Infos bekommen Sie in unserem Video zum Thema auf www.ias-gruppe.de/psychische-belastung.

Wir alle kennen es aus eigener Erfahrung: Die meisten unserer guten Vorsätze scheitern. Denn sich etwas vorzunehmen ist leichter, als es dauerhaft umzusetzen. Menschen mögen keine Veränderung. Das erklärt auch, weshalb der digitale Wandel vielen Angst macht – und weshalb Unternehmen so häufig an Veränderungsprozessen scheitern. Doch die Digitalisierung ist längst da und zwingt uns alle zu Veränderung, ob wir nun wollen oder nicht. Wie können Sie als Führungskraft feststellen, ob Ihre Mitarbeiter mit dieser Entwicklung psychisch gut zurechtkommen?

Diese Frage zu beantworten, ist gar nicht so einfach. Denn Stress und die dadurch empfundene Belastung sind etwas sehr Subjektives. Die Arbeitspsychologie hat dieses Problem gelöst, indem sie zwei Dinge unterscheidet: Die objektiv messbare Belastung und die subjektiv empfundene Beanspruchung. Sie sind sogar in einer DIN-Norm definiert (DIN 33 405). Ein Beispiel illustriert den Unterschied: Objektiv messen lässt sich, wie oft ein Mitarbeiter pro Tag angerufen wird und deshalb seine Arbeit unterbrechen muss. Das ist die Belastung. Daraus folgt aber nicht zwangsläufig, dass der Mitarbeiter sich deshalb gestresst fühlt. Wie er diese Anrufe subjektiv wahrnimmt, das nennt man Beanspruchung. Ist die Beanspruchung

eines Mitarbeiters dauerhaft zu hoch, besteht die Gefahr, dass er eine psychische Erkrankung entwickelt.

Für Sie als Führungskraft ist dies dennoch eine schwierige Situation: Wenn die Beanspruchung subjektiv ist, wie sollen Sie dann reagieren? Hier kommt das Konzept der Intersubjektivität ins Spiel. Vereinfacht gesagt: Die Masse macht's. Befragen Sie nur einen einzigen Mitarbeiter zu seiner Arbeit, so können Sie nicht feststellen, ob seine Aussagen auch von anderen Mitarbeitern bestätigt werden. Fragen Sie aber sehr viele Mitarbeiter und bekommen immer die gleichen Antworten, so können Sie davon ausgehen, dass Handlungsbedarf besteht.

Weil das Thema so komplex ist, ist es für Unternehmen häufig schwierig, sich allein ein genaues Bild zu machen. Externe Unterstützung kann daher sinnvoll sein. Insbesondere, weil Mitarbeiter Probleme selten direkt ansprechen (siehe auch Kapitel 2). Um Belastungen zu erkennen, arbeiten Fachleute mit verschiedenen Methoden, darunter

- Mitarbeiterbefragungen
- Gruppenworkshops
- Arbeitsplatzbeobachtung
- Einzelinterviews

Die vier Module der ias-Gruppe zur Beurteilung psychischer Gefährdungen

- 1 Abstimmung zu den Zielen und zum konkreten Vorgehen
 - 2 Analyse und Bewertung der Gefährdungen mit evidenzbasierten Methoden
 - 3 Entwickeln von Maßnahmen sowie Begleitung der Umsetzung
 - 4 Sichern des Erfolgs durch regelmäßige Evaluation
-

Untersucht werden unter anderem Themen wie Arbeitsinhalte, Organisation, soziale Beziehungen und Arbeitsumgebung. Abhängig von der Unternehmensgröße ist die übliche Vorgehensweise, zuerst eine Befragung durchzuführen und die Ergebnisse dann mit den Mitarbeitern in Gruppenworkshops zu besprechen. Das ist die Methode der Fokusgruppe und in der Wissenschaft das aktuell präferierte Verfahren. Nur in Sonderfällen spielt die Arbeitsplatzbeobachtung noch eine Rolle. Sie kann zum Beispiel bei Lärmbelastung in einem Großraumbüro sinnvoll sein. In einem solchen Fall würde ein Experte sich das Büro genau anschauen und eventuell auch eine Lärmmessung veranlassen.

„Unsere Maßnahmen müssen zum Unternehmen passen, nicht das Unternehmen zu unseren Maßnahmen.“

Patrick Bacherle, Experte für Beurteilung psychischer Gefährdungen bei der ias-Gruppe

Die wirkliche Herausforderung liegt aber in der Veränderung der Arbeitssituation. Um diese anzustoßen und langfristig in einem Unternehmen zu etablieren, reicht eine einfache Befragung nicht aus. Hier ist das spezialisierte Verfahren der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen gefragt. Dabei geht es nicht nur darum, psychische Belastungen am Arbeitsplatz zu entdecken, sondern auch darum, die Mitarbeiter zu unterstützen und die

Situation nachhaltig zu verbessern. Das bedeutet: Nach der Erhebung werden konkrete Maßnahmen entwickelt, durchgeführt und regelmäßig auf ihre Wirksamkeit hin überprüft.

Eine solche Gefährdungsbeurteilung ist nur erfolgreich, wenn Sie als Führungskraft aktiv eingebunden sind und das Vorhaben unterstützen. Warum sollten Sie das tun? Zum einen, weil Unternehmen gesetzlich verpflichtet sind, mögliche psychische Belastungen zu ermitteln. Dies ist aber tatsächlich das schwächste Argument. Viel wichtiger: Auch aus wirtschaftlicher Sicht ist es sinnvoll. Zum einen sorgt die Gefährdungsbeurteilung dafür, dass in den nächsten Jahren so wenige Mitarbeiter wie möglich psychische Erkrankungen entwickeln. Sie ist also eine Investition in die künftige Gesundheit der Mitarbeiter und spart unter Umständen viel Geld. Zum anderen geht es in Zeiten des Fachkräftemangels auch darum, als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben. Geld ist heute nicht mehr das wichtigste Kriterium für Menschen, bei einem Arbeitgeber zu bleiben. Weiche Kriterien wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder ein gutes Arbeitsklima zählen längst mehr. Arbeitgeber, die sich aktiv um gute Arbeitsbedingungen bemühen, haben hier eindeutig bessere Karten.

Über die ias-Gruppe

Die ias-Gruppe bietet integrierte Lösungen im Betrieblichen Gesundheits- und Leistungs-fähigkeitsmanagement.

Seit mehr als 40 Jahren begleitet die ias-Gruppe als Pionier alle Veränderungen der Arbeitswelt. Als einer der führenden Anbieter der Branche entwickelt sie präventionsorientierte Lösungen, die Führungskräfte, Mitarbeiter und ganze Organisationen gesund, leistungsfähig und erfolgreich halten. Auf Grundlage des Stiftungsauftrags der ias Stiftung übernimmt die ias-Gruppe Verantwortung für die Erhaltung und Förderung von Gesundheit und Leistungsfähigkeit im Kontext von Wirtschaft und Arbeit. Der Mensch in seinen physischen, psychischen und sozialen Zusammenhängen steht dabei stets im Mittelpunkt.

Mehr als 15.000 Unternehmen vom Mittelstand bis zum Großkonzern mit über 1,5 Mio. Mitarbeitern vertrauen bundesweit der Kompetenz und Erfahrung unserer Experten. Mehr als 1.300 Ärzte, Ingenieure, Psychologen, Sozialpädagogen sowie Organisations- und BGM-Berater unterstützen unsere Kunden an rund 130 Standorten in ganz Deutschland.

Die Leistungsfelder der ias-Gruppe:

– **Arbeitswelten**

Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Menschen fördern und die Organisation stärken

– **Arbeitsschutz**

Interdisziplinäre Betreuung nach ASiG nutzen

– **Sicherheit**

Gefahren nachhaltig vorbeugen

Kontakt

www.ias-gruppe.de

[ias Aktiengesellschaft](#)

[Ein Unternehmen der ias-Gruppe](#)

[Askanischer Platz 1](#)

[10963 Berlin](#)

ias.vertrieb@ias-gruppe.de

[ias-Hotline 0800 3774444](#)

[\(kostenfrei\)](#)

Impressum

Herausgeber und Redaktion:
ias Aktiengesellschaft
Ein Unternehmen der ias-Gruppe
Askanischer Platz 1
10963 Berlin
redaktion@ias-gruppe.de
www.ias-gruppe.de

V.i.S.d.P.:
Dr. Alexandra Schröder-Wrusch

Redaktion:
Karsten Fiehe, Dorit Mikula,
Nadine Sieders

© ias Aktiengesellschaft
Alle Rechte vorbehalten

Aus Gründen der besseren
Lesbarkeit wird auf die gleich-
zeitige Verwendung geschlechts-
spezifischer Sprachformen
verzichtet. Sämtliche Personen-
bezeichnungen gelten gleichwohl
für jedwedes Geschlecht.

