Agil in die digitale Zukunft

Digitalisierung und demografischer Wandel halten die Wirtschaft in Atem. Wie Unternehmen sich fit machen können für die Zukunft, wird an der TU Darmstadt erforscht.

Von Jutta Witte

„Unternehmen, die auch in Zukunft erfolgreich sein wollen, müssen agil und schnell in ihren Absatzmärkten agieren und zugleich den Bedürfnissen verschiedener arbeitender Generationen gerecht werden“, erklärt Professorin Ruth Stock-Homburg, Leiterin des Fachgebiets Marketing und Personalmanagement der TU Darmstadt. Wenn Firmen sich nicht den neuen Rahmenbedingungen anpassen und für neue Geschäftsmodelle öffnen, laufen sie nach Ansicht der Ökonomin Gefahr, leistungsstarke Beschäftigte zu verlieren und dem „Dodoeffekt“ zum Opfer zu fallen, also trotz guter Ressourcen neuen Kontrahenten zu unterliegen und schließlich „auszusterben“.

Die jüngste Studie der Wirtschaftswissenschaftlerin zeigt, dass derzeit deutsche und japanische Unternehmen zu den Schlusslichtern in punkto Zukunftsfähigkeit gehören. An erster Stelle steht Indien, gefolgt von den USA. Das Mittelfeld bilden Südkorea, Brasilien, China und Russland. „Generell sollten Unternehmen ihre Hausaufgaben im Kerngeschäft machen und dieses effizient betreiben, aber gleichzeitig den Mut aufbringen, neue Arbeitskonzepte und Geschäftsmodelle zu erproben“, empfiehlt die Expertin. Ziel sei es, beide Welten am Ende zu integrieren.

Ein zukunftsfähiges Unternehmen zeichne sich dadurch aus, die vier Dimensionen „Zukunftsorientierung, Anpassungsfähigkeit, Gestaltungsfähigkeit und Integrationsfähigkeit“ erfolgreich zu managen. Mit dem „Future Work Navigator“ haben Stock-Homburg und ihr Team ein Instrument entwickelt, das hieran anknüpft, die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen in einem systematischen Prozess ermittelt und ihnen einen Leitfaden für ihre Weiterentwicklung an die Hand gibt.

Der Future Work Navigator – ein Fragebogen, den die Beteiligten auf ihrem Mobiltelefon bearbeiten können – fragt den Ist-Stand der Organisationen in den vier Dimensionen ab. „Es zeigt sich, dass alle Dimensionen die Reputation, die Innovativität und den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens beeinflussen“, sagt Stock-Homburg. Es genüge jedoch nicht, sich angesichts des gegenwärtigen Wandels nur auf eine Dimension zu fokussieren.

Mit dem Instrument wird auch danach gefragt, wie ein Betrieb die einzelnen Stellschrauben justiert, die mit über seinen künftigen Weg entscheiden. „Eine Querschnittsherausforderung ist dabei sicherlich, dass Unternehmen die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung so nutzen, dass sie die Beschäftigten in ihrer Effizienz, Kreativität und Flexibilität unterstützen“, sagt Stock-Homburg. Unter den insgesamt acht definierten Gestaltungsbereichen hält sie die Themen Führung, Human Ressources und Arbeitsplatzgestaltung für prioritär.

So werde Führung in Zukunft stark durch Vertrauen und das Coaching zunehmend eigenverantwortlicher Mitarbeiter geprägt. Zugleich seien Belegschaften immer diverser und heterogener. Die Personalabteilungen müssten sich darauf einstellen, dass es „nicht mehr den einen Arbeitnehmer“ geben werde. Ebenso vielfältig wie die Beschäftigten werden sich nach ihrer Einschätzung die Arbeitsorte für Wissensarbeit entwickeln. Drei mögliche Arbeitswelten der Zukunft werden künftig im Darmstädter „Future Innovation Lab“ ausgestellt und erprobt.

Wissen Unternehmen, wo sie stehen, treten sie in einen Benchmark mit anderen Organisationen und Branchen. Im letzten Schritt geht es dann um die Erprobung und Umsetzung neuer Konzepte und Strategien. Die Wirtschaft hierzulande stehe erst in den Startlöchern, so Stock-Homburg: „Aber sie hat die Brisanz des Themas erkannt.“

Die Autorin ist Wissenschaftsjournalistin und promovierte Historikerin.

Abbildung: Jakob Kaliszewski

Professorin Ruth Stock-Homburg

Neue Forschungsansätze

Im Rahmen der „Darmstädter Zukunftsstudie 2016“ wurden Mitarbeiter, Führungskräfte und Personalverantwortliche aus rund 1.000 deutschen Unternehmen, insgesamt rund 300 Auszubildende, Praktikanten und Studierende sowie 2.000 Mitarbeiter in acht Ländern mittels des „Future Work Navigators“ befragt. Seit 2014 erforscht die „Leap-in-Time GmbH“ als Spin-off der TU Darmstadt die Zukunft der Arbeitswelt und berät Unternehmen. Seit März 2016 betreibt sie in Darmstadt das „Future Innovation Lab“.

Informationen

Marketing und Personalmanagement
Prof. Dr. Ruth-Stock-Homburg
Telefon: 06151/16–24466
E-Mail: rsh@stock-homburg.de
www.mup.wi.tu-darmstadt.de