

# Zukunftsfähige Fachkräfte

„Das Signal vom Rauschen trennen“ – das wird für Unternehmen in Zukunft immer stärker entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit sein. Dieser Auffassung ist Prof. Dr. Andranik Tumasjan, seit eineinhalb Jahren Lehrstuhlinhaber für „Management und Digitale Transformation (MDT)“ an der Johannes Gutenberg-Universität in Mainz. Der Lehrstuhl befasst sich mit dem Einfluss der digitalen Transformation auf das Management von Unternehmen und die Entstehung neuer Organisations-, Führungs- und Geschäftsmodelle sowie unternehmerischer Gelegenheiten.

## „Reiner Aktionismus nach dem Motto ‚one size fits all‘ ist der falsche Weg.“

PROF. DR. ANDRANIK TUMASJAN

Die Stichwörter der Stunde lauten häufig Agilität, Hierarchieabbau, Diversität, Experimentierkultur, Mut, Offenheit oder Co-Creation. Moderne Organisationsstrukturen und Arbeitsmodelle der Zukunft also – doch Halt, warnt Tumasjan: „Reiner Aktionismus nach dem Motto ‚one size fits all‘ ist der falsche Weg.“

Sicher ist, dass Trends und Produktentwicklung immer globaler und schneller werden. Doch die Organisations- und Personalentwicklung, gerade im mittelständisch strukturierten Rheinhessen hängt von verschiedenen Faktoren ab: „Aus der Forschung wissen wir, dass man solche Fragen nicht losgelöst vom Kontext betrachten kann. Es kommt auf das Geschäftsmodell und die organisationale Aufgabe an. Die Personalstrategie und die einzelnen HR-Praktiken müssen genau auf die Wettbewerbsstrategie und das Geschäftsmodell abgestimmt sein – sonst folgt man kopflos aktuellen Trends und der Wandel geht ins Leere.“

Kenntnis darüber, welche Änderungen sich in den Märkten, bei den Wettbewerbsfaktoren und den Geschäftsmodellen aktuell vollziehen, sollte die Basis für eine zukunftsweisende Personalstrategie sein.

Tumasjan nennt beispielhaft Branchen, in denen Plattform-Modelle ganze Geschäftszweige umkrempeln (Amazon). Oder der Trend hin zu konsequentem Kundenfokus statt technologischer Perfektion (Uber, Airbnb) vorherrscht. Die wachsende Automatisierung und Roboterisierung werde viele Produktionsprozesse grundlegend ändern (Industrie 4.0). „Unternehmen hatten früher jahrelang Zeit, ein neues

Produkt zu entwickeln, auf das sie stolz waren. Heute werden schneller Prototypen gebaut oder Pilottests durchgeführt, damit man schon in einer frühen Phase sieht, ob das Produkt marktfähig ist“, beschreibt der Experte den Wandel. Deshalb gehöre es heute zu einer Kernfähigkeit des Personals, sich der Komplexität und Geschwindigkeit des Wandels zu stellen und noch intensiver am Markt dran zu sein.

Was bedeutet das für den Transformationsprozess in Unternehmen? Wie erkennen und entwickeln Unternehmen zukunftsfähige Fachkräfte? Prof. Dr. Andranik Tumasjan nennt die Aspekte Lernen und Veränderung, gibt aber zu, dass dies gerade bei mittelständischen Unternehmen zu einer Zeit- und Kapazitätsfrage werden kann. „Für die erfolgreiche Umsetzung eines Change-Projekts muss immer auch der individuelle Nutzen für die Mitarbeitenden klar sein. Unternehmen sollten konkret aufzeigen, welchen Nutzen eine Veränderung der Strategie und der Technologie auch für jeden Einzelnen hat“, beschreibt der Uni-Professor. Das Management sollte hierfür mit offenen Karten spielen und generell sei Transparenz und organisationale Demokratisierung bereits in vielen Unternehmen angekommen, was Tumasjan wie andere Experten auch, positiv bewertet. Denn der Umkehrschluss lautet ja: Was passiert wenn wir uns nicht verändern? Die Antwort darauf kann für die Mitarbeiter bedeuten: Im schlimmsten Fall verschwindet das Unternehmen vom Markt.

Einhergehend mit dem Wandel folgt das Lernen, genauer das Dazulernen: „Die gesamte Organisation lernt bei der Transformation proaktiv am besten dann hinzu, wenn Teams und einzelne Mitarbeiter bei Entscheidungen hinzugezogen werden, wenn sie davon betroffen sind, Vorschläge abgeben und diese gemeinsam bewerten“, führt Tumasjan aus.

Das ist eine von vielen Formen organisationaler Demokratisierung in Unternehmen. Damit seien Strukturen gemeint, die allen Mitgliedern einer Organisation Einfluss auf das Unternehmen, die Arbeit im Unternehmen und die Formen der Zusammenarbeit gewähren. Hierbei unterscheidet die Forschung zwischen der Beteiligung von Mitarbeitern an (Management-) Entscheidungen, finanzieller Beteiligung von Mitarbeitern sowie sozialer und psychologischer Beteiligung. „Die drei Formen organisationaler Demokratie können zu einer gesteigerten Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit der Organisation beitragen, indem sie zu besseren Entscheidungen, beispielsweise durch verbesserte Nutzung des Wissens der





Mitarbeiter, eine höhere Motivation, stärkeres unternehmerisches Denken, höherer Identifikation von Wissensarbeitern und einer Stärkung der Innovations- und Kooperationsfähigkeit führen", ist der Wirtschaftswissenschaftler überzeugt.

Laut Forschung sind in kleinen Unternehmen (<50 Mitarbeiter) deutlich häufiger demokratische Strukturen umgesetzt als in großen Unternehmen (>250 Mitarbeiter). „Dies hängt sicherlich mit der vereinfachten Implementierbarkeit dieser Maßnahmen durch kurze Wege und flachere Hierarchien in kleinen Unternehmen im Vergleich zu Großunternehmen zusammen“, schätzt Tumasjan. Und noch ein Plus von mehr Transparenz: Demokratische Strukturen erzeugen Studien zufolge bei vielen Investoren eine prinzipiell positive und somit höhere Investitionswahr-

**KOOPERATION MIT DER WIRTSCHAFT**

Die Studierenden am Lehrstuhl für „Management und Digitale Transformation (MDT)“ bearbeiten im Rahmen von Projektseminaren regelmäßig praktische und zukunftsweisende Fragestellungen in Kooperation mit Unternehmen. Dabei können Unternehmen selbst Themen einbringen.

scheinlichkeit in ein Unternehmen. Das Fazit von Forschern rund um Prof. Dr. Andranik Tumasjan: „Unsere aktuellen empirischen Erkenntnisse zu organisationaler Demokratie bestärken die öffentliche Wahrnehmung: Demokratische Strukturen sind sowohl in den Augen von Bewerbern und Führungskräften, als auch in denen der Investoren attraktiv und sinnvoll, allerdings mit unterschiedlichen Gewichtungen und nicht immer gleichermaßen realisierbar.“

Eigentlich sei der ideale Mitarbeiter in bestimmten fachlichen Fragen sogar kompetenter als seine Führungskraft. Der ideale Mitarbeiter ist natürlicherweise neugierig, interessiert sich proaktiv für neue Trends und zeigt Lernbereitschaft, übernimmt aber auch Verantwortung.

Die IHK für Rheinhessen reagiert mit diversen Angeboten, die Unternehmen unterstützen. Eines ist die Veranstaltungsreihe IHK hub, ein weiteres das umfassende Weiterbildungsangebot von dem Mitarbeiter in Unternehmen profitieren können. Außerdem setzt die IHK mit ihrem Projekt start-up@school schon früh an und animiert Schüler, selbstständig und digital zu denken. Es ist an den Unternehmen, die Kooperation mit der IHK und den Angeboten zu suchen, um zukunftsfähige Fachkräfte zu finden oder weiterzubilden. Wer sich beispielsweise bei der Berufsinformationsmesse BIM Rheinhessen im August oder bei diversen Schulprojekten sowie auf Online-Plattformen engagiert, wird sichtbar für den Nachwuchs. Es gibt eine Vielzahl von Angeboten, doch auch hier gilt: Das Signal vom Rauschen trennen.

GABI RÜCKERT

**Büro von Prof. Dr. Andranik Tumasjan**  
Raum 00-161 (Gebäude Recht und Wirtschaft II)

Telefon: 06131 3921765

[digital.transformation@uni-mainz.de](mailto:digital.transformation@uni-mainz.de)

Öffnungszeiten:

Montag, Dienstag und Mittwoch von 9 bis 12 Uhr

