

HUMAN TRANSFORMATION VS. DIGITALER WANDEL

Die Themen Industrie 4.0 und die voranschreitende Digitalisierung, Big Data und Cloud Computing sind in aller Munde. Sie verändern nicht nur Produktionsabläufe, sondern auch die Prozesse und die Kommunikation in Unternehmen. Um mit dem digitalen Wandel Schritt zu halten, müssen Unternehmen sich branchenübergreifend anpassen und neue Wege gehen.

Was bedeutet die Digitalisierung für das Human Resource Management? Wie können Mitarbeiter mit dem digitalen Wandel Schritt halten? Wie sollten Prozesse gestaltet werden, um die neuen Möglichkeiten optimal zu nutzen? Mut gehört dazu, wenn die Human Transformation mit der digitalen Schritt halten soll.

Aufgrund des digitalen Wandels nimmt die Bedeutung der IT in Unternehmen zu – effiziente IT-Prozesse sind ein wichtiger branchenübergreifender Erfolgsfaktor. Ohne digitale Anpassungen bleiben die Chancen, die die Veränderungsprozesse der Industrie 4.0 bieten, vertan. Entsprechend hoch lastet der Druck, klassische Geschäftsmodelle zu hinterfragen und Abläufe neu zu ordnen. Unternehmen müssen sich stetig modifizieren und ihre Prozesse optimieren – wie kann der arbeitende Mensch da Schritt halten? Was muss sich verändern, damit die Mitarbeiter Innovationen mittragen oder sogar vorantreiben? Gleichzeitig wächst der Innovationsdruck – wie können Unternehmen ihre Mitarbeiter vor Überarbeitung und Überforderung schützen?

RECHTZEITIG REAGIEREN

Ohne eine Reaktion auf die weitreichenden Entwicklungen der digitalisierten Welt verpassen Unternehmen den Anschluss an die Mitbewerber und werden zugleich den Kundenbedürfnissen nicht mehr gerecht. Diejenigen, die für die notwendigen Veränderungsprozesse bisher keine Kapazitäten zur Verfügung stellen konnten, kommen früher oder später in Zugzwang. Die Herausforderung dabei: Selten lassen sich neue, innovative Geschäftsmodelle einfach auf das traditionelle Geschäft übertragen. Hauptursache dafür ist das oft unzureichende Veränderungsmanagement. Eine neue Technologie zu implementieren, geht vergleichsweise schnell, viel länger dauert es, bis sich der Wandel auch in den Köpfen der Mitarbeiter vollzogen hat. Wenn sich Unternehmen aber auf die Digitalisierung einstellen, scheint das Entwicklungspotenzial fast unerschöpflich.

ALLES ORGANISATIONSSACHE

Ohne abteilungs- und firmenübergreifendes Teamwork mit Partnern oder Lieferanten lässt sich nur mühsam mit dem digitalen Wandel Schritt halten. Sicher gibt es auch technische Herausforderungen der zunehmenden Digitalisierung, die durch erhöhtes Datenaufkommen, Sicherheitsanforderungen oder Schnittstellen gelöst werden müssen, doch gelingt dies umso effizienter und effektiver, je mehr kluge Köpfe gemeinsam an der Lösung arbeiten. Aktuell hat in vielen Organisationen noch die Linienorganisation das Sagen:

Es wird in Know-how-fokussierten Abteilungen gearbeitet, die sich teilweise mit abteilungsübergreifendem Arbeiten schwertun. Das behindert die Umsetzung neuer, innovativer Ideen und Geschäftsmodelle, die nahezu immer in übergreifenden Teams entwickelt werden müssen, um erfolgreiche Services und Produkte zu liefern. Sind die Mitarbeiter diese übergreifende Zusammenarbeit mit Kollegen – intern oder extern – nicht gewöhnt, benötigen diesen Teams viel Zeit, um sich in Ruhe zu finden und endlich nach einigen Monaten zu performen. Dies können sich Unternehmen aber nicht mehr leisten. Treffen dann in virtuellen Teams noch kulturelle Unterschiede, unterschiedliche Erfahrungen und Arbeitsweisen sowie Kommunikationsverhalten aufeinander, erhöht dies das Risiko auf Misserfolg. Gerade in virtuellen Teams mit Mitarbeitern aus unterschiedlichen Kulturkreisen bestehen teilweise große Unterschiede in der Arbeitsweise, dem strukturierten Vorgehen oder dem Prozessdenken. Hier unterstützt ein rollenbasiertes Management das effiziente Zusammenarbeiten optimal. Das sorgt für Klarheit in der Kommunikation – wer ist wofür zuständig, wo sind Übergabepunkte – damit sind alle Beteiligten „in time“ informiert und können ihren Beitrag zum Ergebnis leisten.

FAKTOR MENSCH

Der digitale Wandel wird oft auf technische Fragen verengt und selten vom arbeitenden Menschen aus gedacht: Neue Kompetenzen müssen ausgebildet werden. Die digitalisierte Gesellschaft fordert ständige Erreichbarkeit und Ansprechbarkeit der Mitarbeiter – Flexibilität, Agilität und Geschwindigkeit sind die Worte der Stunde. Diese neuen Ansprüche können allerdings auch zu Überforderung führen. Dabei dürfen die Mitarbeiter nicht aus dem Blickfeld verloren gehen. Ihre Schulung und ihr Umgang mit den neuen Techniken können sich als entscheidender Wettbewerbsvorteil erweisen. Nur wenn der Mitarbeiter Zeit hat, außer der Reihe zu denken, hat er die Chance, Innovationen zu entwickeln und voranzutreiben. Allerdings fühlen sich viele Arbeitnehmer durch das Tagesgeschäft und die Störungen des Arbeitsalltags, wie E-Mails oder Anrufe, häufig so eingenommen, dass für Innovationen schlicht keine Zeit bleibt. Wie viel Raum diese Störungen tatsächlich in Anspruch nehmen, zeigt das Ergebnis einer Studie, die Cornelius König, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität des Saarlandes, durchgeführt hat: Durchschnittlich 27-mal werden Mitarbeiter tagtäglich gestört. 1 Pro Störung braucht ein Mitarbeiter etwa zehn bis fünfzehn Minuten, um sich wieder auf die ursprüngliche Aufgabe zu konzentrieren. Diese Situation resultiert darin, dass jedem Mitarbeiter täglich 270 bis 405 Minuten Arbeitszeit verloren gehen, die nicht effektiv genutzt werden. Störungen haben daher einen hohen, direkten Einfluss auf die Qualität und die Effizienz der Arbeit:

Sie versetzen den Mitarbeiter in Stresssituationen, gefährden damit auf lange Sicht die Gesundheit und letztendlich auch die Realisierung wichtiger Projekte. Wissenschaftler der University of California wiesen außerdem nach, dass Mitarbeiter, die zwischenzeitlich keine E-Mails empfangen, weniger Stress haben und deutlich produktiver arbeiten². Anders als Manager haben Mitarbeiter aber nur bedingt die Möglichkeit, sich eine kurze Auszeit zu nehmen und Outlook & Co. zu schließen. Sie sind auf das Entgegenkommen ihrer Vorgesetzten angewiesen, um sich für eine bestimmte Zeit aus dem Tagesgeschehen herauszuziehen.

KULTURWANDEL

Wie kann die Arbeit 4.0 so gestaltet werden, dass sie den Ansprüchen des digitalen Zeitalters entspricht und gleichzeitig die Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellt, ihre Effizienz steigert und ihre Gesundheit schützt? Ein erfolgreiches und nachhaltiges Veränderungsmanagement, das die Mitarbeiter mittragen, stellt einen der wichtigsten Ansatzpunkte dar. Was für Tools müssen zum Einsatz kommen, um die Arbeitsweisen zu verändern? Gut durchdachte Steuerungselemente können für eine Neuordnung der Arbeitsprozesse sorgen. Hierbei haben sich jene als besonders zielführend erwiesen, die einen rollenbasierten, transparenten Ansatz haben. Die Mitarbeiter befinden sich für ein bestimmtes Zeitfenster ausschließlich in einer Rolle und sind auch hauptsächlich in dieser ansprechbar. Natürlich muss die Abteilung trotzdem für Kunden, Kollegen und externe Partner jederzeit erreichbar bleiben. Mit diesem Spagat sehen sich Unternehmen in Zukunft immer häufiger konfrontiert. Wenn allerdings alle Mitarbeiter die Rollenaufteilung berücksichtigen und respektieren, verringern sich die Störungen beträchtlich.

Steuerungselemente tragen außerdem zu mehr Transparenz beim Human Resource Management bei, gerade weil das Arbeitsaufkommen der verschiedenen Abteilungen in einem Unternehmen häufig schwer zu überblicken ist. Davon profitieren nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Abteilungsleitung und die Geschäftsführung: Die Auslastung einzelner Abteilungen lässt sich leichter einschätzen und kanalisieren. Vorgesetzte können besser erkennen, wann ein Mitarbeiter Entlastung benötigt. Außerdem fällt es so leichter, Aufgaben umzuverteilen oder zielorientiert zu priorisieren. Das resultiert in mehr Steuerungsmöglichkeiten und Planungssicherheit. Ein effizientes Veränderungsmanagement kann Blind- und Fehlleistungen reduzieren und Arbeitszeit einsparen, die dann für Innovationen frei zur Verfügung steht.

Sinnvoll ist der Einsatz neuer Arbeitsstrukturen für alle Unternehmen – ob klein, mittelständisch oder internationaler Großkonzern. Doch allein das Einführen eines Steuerungselementes löst niemals jegliche Probleme in Unternehmen. Im Mittelpunkt darf niemals die Methode, sondern müssen immer die angestrebten Veränderungen und Verbesserungen stehen.