



Workshop III

Digitalisierungsprozesse in Betrieben und Unternehmen – wie nehmen wir die Mitarbeiter mit? (Ergebnisprotokoll)

Kursleitung Andreas Franke (m-pool), Klaus Führ (TÜV Nord Bildungszentrum)

Die Digitalisierung wird für eine Vielzahl von Veränderungsprozessen in Unternehmen in verschiedensten Branchen sorgen. Vom Logistikbereich, über das Handwerk bis zum Dienstleistungsunternehmen werden sich Menschen auf neue Arbeitsabläufe einstellen müssen, die den Arbeitsalltag für immer verändern werden. Viele Beschäftigte und auch Unternehmensinhaber machen an dieser Stelle Sorgen auf welche Weise die Digitalisierung die Arbeitswelt beeinflussen wird. Aus diesem Grund hat sich der Workshop 3 explizit mit diesem Thema befasst. Die Teilnehmer und die Kursleiter Andreas Franke (m-pool) und Klaus Führ (TÜV Nord Bildungszentrum) möchten sich dem Komplex Digitalisierung 4.0 über die Frage, wie die Mitarbeiter mitgenommen werden können, stellen.

Nach der Vorstellungsrunde erläutern die Kursleiter Andreas Franke und Klaus Führ für die Eingangsfrage und vor allen Dingen Problemdimensionen der Digitalisierung. Hier kommen bei verschiedenen Teilnehmern schnell Fragen auf: Was haben wir als Unternehmer von der Digitalisierung? Was geschieht mit unseren Mitarbeitern? Wie beteiligen wir eigentlich die Mitarbeiter an diesem weitreichenden Veränderungsprozess? Insbesondere bei der Mitarbeiterbeteiligung sind sich alle Teilnehmenden einig, dass eine Einbeziehung von Mitarbeitern sinnstiftend sei, schließlich Sorgen die Transparenz von Entscheidungen und ein demokratischer Führungsstil dafür, dass Mitarbeiter Verständnis für Unternehmensentscheidungen entwickeln und eine transparente Kommunikation sogar dazu beitragen kann, dass sich Mitarbeiter mit den Entscheidungen identifizieren. Klaus Führ hält an diesem Punkt fest, dass die Führungs- und Kommunikationskultur die wichtigste Säule bei der Gestaltung von Digitalisierung sei. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist für Andreas Franke die Schaffung von Transparenz unter einer veränderten Kommunikationskultur. Die neuen Medien, insbesondere auch die Benutzung des Smartphones und verschiedener Apps (z. B. whats app) haben dazu beigetragen, dass Informationen schneller transportiert werden können. Gleichzeitig sorgen die enorme Vielfalt und die stetige Nutzung entsprechender Informationskanäle dafür, dass der persönliche Kontakt in Unternehmen mehr und mehr verloren geht. In vielen IT-lastigen Unternehmen sprechen Mitarbeiter nicht mehr miteinander, sehen sich nur zu Teamsitzungen und schreiben sich eine Geburtstags-Whats-App anstatt eine persönliche Gratulation beim Büronachbarn auszurichten. Gleichzeitig werden von gesetzlicher Seite neue Vorgaben gemacht (z. B. DSGVO), die für die neuen Möglichkeiten auch Limitierungen setzen und teilweise von den Mitarbeitern nicht zwingend umgesetzt werden. Als Alternativhypothese blieben dann nur Mitarbeiterrituale und die Selbstkonditionierung zur Face-to-Face Kommunikation.

Hier stellt Andreas Franke die Frage in den Raum, ob die fortschreitende Digitalisierung die Kommunikationskultur noch weiter verändern wird? Und welche Möglichkeiten es gäbe eine offene, aber gleichzeitig verbindliche Kommunikation vor dem Hintergrund des geänderten Kommunikationsverhaltens der Mitarbeiter und der grenzenlosen Möglichkeiten neuer Medien zu implementieren? Klaus Führ plädiert hier für den Ansatz der Ideeneinbindung: ältere und jüngere Mitarbeiter könnten zusammengebracht werden, damit beide Generationen von dem jeweiligen Kommunikationsverhalten der jeweils Anderen profitieren. In weiteres Problem stellt laut Andreas Franke das Thema der Annahme von Veränderungen in normalerweise veränderungsfesten Branchen dar. So würden Unternehmen im Baubereich oft Schwierigkeiten haben ein digitales Kalendersystem zu implementieren, gleichsam müssten die Mitarbeiter aber oft technisch immer anspruchsvollere Lösungen für die Endkunden verbauen. Die Ambivalenz zeigt sich dabei vor allem darin, dass die Technik zwar verbaut und bedient wird, aber für die eigenen Unternehmensprozesse häufig noch nicht genutzt werden können. Klaus Führ erläutert mit den Teilnehmern am Beispiel des Unternehmens Festo, wie diese digitalen „Hürden“ überwunden werden können, denn dieser Firma sei es gelungen, eine Gleitzeit ohne Kernarbeitszeit einzuführen. Der Schlüssel sei die Begeisterung und Mitnahme der Mitarbeiter für neue Technologien im Bereich der Performanwerte, die die Produktionsmaschinen bereitstellen und so dem Mitarbeiter eine Rückmeldung über seine Arbeitsleistung geben. Die Firma hat die technischen Veränderungsprozesse nicht einfach eingeführt, sondern in handlungsorientierten Meetings die Mitarbeiter subversive auf die neue Zeit vorbereitet. An diesem Punkt wechselt die Diskussion in Richtung der Herangehensweise der jungen Generation der Digital-Natives, die die Digitalisierung 4.0 in der Regel gar nicht problematisieren, da ihre eigene Sozialisation den Entwicklungen entgegen kommen würden, während ältere Mitarbeiter mit dem Status des „abgehängt“ Seins zu tun hätten. Letztlich, so sind sich alle Teilnehmer einig, blieben für die älteren Mitarbeiter hier nur Produktschulungen und die Implementation von Beteiligungsformen, um die Mitarbeiter von den Themen zu überzeugen. Ganz wichtig sei auch die Einbindung von Experten, die die Stolpersteine in der Umsetzung erkennen, benennen und Lösungsansätze formulieren könnten. Hier kam schnell die Diskussion auf welche Mitarbeiter mitgenommen werden müssten und welche nicht. Wichtig war allen das die entscheidenden Personen in der Implementation und Multiplikatoren im Unternehmen in jedem Fall vollumfänglich beteiligt werden müssten, um die Entscheidungen entsprechend zu kanalisieren. Klaus Führ lenkt die Diskussion abschließend in die Richtung neuer institutionalisierter Formen des Lernens, wie Mobile Learning & Smart Factory Solution als emotional gesteuertes Lernen, dass teilweise deutlich besser funktioniere als klassisch-zentralisierte, frontale Lern- und Lehrmodelle über die Figur eines Dozenten oder Ausbilders. Andreas Franke richtet abschließend den Aufruf an die Teilnehmenden, bei der Umsetzung komplexer Modelle auf nicht allzu große Projektteams zu vertrauen, die aufgrund der unterschiedlichen Kompetenz- und Aufgabenstellungen häufig zu unkorrekten Ergebnissen kommen, da Teile des Auftrags über das gesamte Team nicht 100%ig verstanden werden würden, Untersektionen könnten gebildet werden, wenn diese mit einer Stimme sprechen kann so zur Dekomplexifizierung beigetragen werden. So wäre die Digitalisierung besser zu meistern. Von einer Teilnehmerin wird Klaus Führ zu einem abschließenden Statement gefragt, wieviel mit der Digitalisierung zu erreichen wäre. Er antwortet, dass bisher die menschliche Komponente viel zu wenig Bedeutung habe und hofft auf ein Verbesserungspotential von mindestens 15% für die Unternehmen. Dem pflichtet Andreas Franke und die anderen Workshopteilnehmer bei.