

DIGITALISIERT, AUTOMATISIERT & MOTIVIERT

Wie sich Digitalisierung, Automatisierung und New Work produktiv ergänzen lassen

von Dr. Götz Marczinski

Was muss man Arbeitskräften bieten, um attraktiv zu sein? Wie muss man Arbeit organisieren, um produktiv zu sein? Wir sehen ein Revival des Management by Objectives mit einer No-Excuses-Kultur. Und das bedeutet: Führungsarbeit ist gefragt.

Ging es im ersten Schritt der Digitalisierung zunächst darum, unter Lockdown Bedingungen überhaupt arbeitsfähig zu sein, liegt der Fokus jetzt auf der Automatisierung. Im Idealfall werden manuelle Tätigkeiten oder Eingriffe komplett eliminiert. Schwerpunkte unserer Beratungspraxis sind dabei Abläufe im

Purchase-to-Pay-Prozess und der Gestaltung der Customer Journey vom Erstkontakt zum Angebot.

Und was bringt das?

Die mit der Automatisierung gewonnenen Freiräume helfen, Personalengpässe zu entspannen. Denn der größte Vorteil einer Automatisierung von Prozessen besteht laut ChatGPT darin, dass „Sie und Ihr Team sich wiederholende und langweilige Aufgaben sparen und sich stattdessen auf kreative und angenehmere Arbeit konzentrieren können.“

Das mit „angenehmer gestalten“ funktioniert

nach dem Urteil der meisten Betroffenen, die mit der Digitalisierung und dem Home Office von reduziertem Pendel- bzw. Reiseaufwand profitieren. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird einfacher, die Work-Life-Balance ausgeglichener. Das sieht nach einer Win-Win-Situation aus.

Und die Kreativität?

In Bezug auf die Kreativität scheint es jedoch Abstriche zu geben. Denn nicht nur wir haben festgestellt, dass:



Bildnachweis: CIM Aachen

Coworking Spaces (hier bei CIM Aachen) sind mehr als Cost Sharing Modelle. Es geht um soziale Kontakte und kreative Impulse.

A) Die Unternehmenskultur leidet

Im persönlichen Kontakt sind die Menschen engagierter, achtsamer und scheinen mehr darauf fokussiert zu sein, was in Meetings insgesamt passiert und nehmen die kulturellen Zwischentöne mit. Wer sich nicht sicher ist, warum etwas passiert ist oder jemand auf eine bestimmte Art und Weise reagiert hat, könnte auf dem Weg zum Mittagessen, im Aufzug oder auf dem Flur leichter Ad-hoc-Fragen stellen. Im Home Office ist dies weniger wahrscheinlich.

Außerdem ist es für die Führungskräfte einfacher Ziele und Werte in Anwesenheit zu vermitteln. So kann man besser einschätzen, ob das Team die Informationen wie beabsichtigt verdaut; und wenn nicht, wie die Kommunikation anzupassen ist. Nichts gegen virtuelle Besprechungen, aber mehr persönliche Interaktionen helfen den Menschen, die Kultur besser zu verinnerlichen. Sonst gelingt vor allem das „Onboarding“ neuer Mitarbeiter nur in fachlicher Hinsicht. Ohne persönlichen Kontakt findet kein „Bonding“ statt.

B) Die Kreativität verloren geht

Zusammenarbeit allgemein und Innovation im Besonderen sind effektiver, wenn man persönlich agiert. Ich stimme insofern mit Andrew Jassy, Chef von Amazon, überein der sagt, „dass einige der besten Erfindungen dadurch zustande kamen, dass Menschen nach einer Sitzung zurückblieben und ihre Ideen an einem Whiteboard ausarbeiteten, dass sie auf dem Rückweg von der Sitzung gemeinsam in ein Büro gingen oder dass sie später am Tag mit einem weiteren Gedanken im Büro eines Teamkollegen vorbeischaute.“ Erfindungen sind oft wenig systematisch. Zufällige Begegnungen, von Messeveranstaltungen ganz treffend als „Casual Collision“ bezeichnet, helfen Innovationen. Und Casual Collisions finden virtuell nicht statt.

C) Der Teamgeist leidet und die Mitarbeiterbindung abnimmt

Mit der Freiheit des Einzelnen, Ort und Zeitpunkt des Arbeitseinsatzes zu bestimmen, leidet der Teamgeist. Was kommt zuerst im Home-Office: Der Call des Kollegen oder der Amazonbote an der Tür? Und wie stark ist die Bindung an ein Unternehmen, für das im Extremfall nur Tickets vom Scrum Board abgearbeitet werden?

„Einige der besten Erfindungen sind dadurch zustande gekommen, dass Menschen nach einer Sitzung zurückblieben und ihre Ideen an einem Whiteboard ausarbeiteten.“

Andrew Jassy, CEO von Amazon



Ist NEW WORK die Lösung?

„New Work ist die Bezeichnung für ein neues Verständnis von Arbeit in Zeiten von Globalisierung und Digitalisierung. Die zentralen Werte von New Work sind Freiheit, Selbständigkeit und Teilhabe an der Gemeinschaft“, so erfährt man bei der entsprechenden Google Suche. Praktische Beispiele für neue Arbeitsformen sind Freelancing, der 6-Stunden-Tag, die 4 Tage Woche oder Coworking-Spaces.

Dass der Bedarf an sozialen Kontakten, das Interesse an „Casual Collisions“ und Teamzugehörigkeit besteht, zeigt sich an den Co-Working Spaces. Offensichtlich suchen auch Freelancer und Einzelunternehmer den Kontakt zu Gleichgesinnten, denn Co-Working Spaces sind nicht nur Cost Sharing Modelle.

Für unser eigenes Unternehmen heißt das, in Sachen Kreativität wieder auf die räumlich koordinierte Zusammenarbeit zu setzen. Freiräume werden über die Arbeitszeitregelung geschaffen.

Elemente der New CIM sind:

- Neugestaltung der Büros nach neuestem Stand für optimierte Ergonomie und den allgemeinen Wohlfühlfaktor
- Technisch gleiche Ausstattung in allen Büros, um Teams flexibel zusammenführen zu können
- Skalieren der Digitalisierung, um Automatisierungsgrad hochzuhalten
- Stärkerer Fokus auf produktive Arbeit zu fokussieren
- Flexible Arbeitszeitregelung im X:Y Onsite : Offsite Modus.
- Moderierte Erfassung der Motivationsprofile

Insbesondere der letzte Punkt ist wichtig, auch damit jeder Einzelne sich klar machen kann, was er/sie wirklich will. Denn seit Maslow's Bedürfnispyramide ist klar: Bevor man engagierte Mitarbeiter hat, muss man verstehen, was sie wirklich wollen und was sie motiviert.

Hart aber fair?

Die Organisation der **NEW CIM** ist dadurch anspruchsvoller geworden, weil es mehr zu koordinieren gibt. Die Kommunikation muss nach dem Motto „alle wissen Bescheid“ laufen, damit sich die Einzelnen im Zweifel für das Richtige im Sinne der Unternehmensziele entscheiden.

Um Koordinations- und Kommunikationsaufwand zu reduzieren, setzen wir auf ein formalisiertes „Operating System“ aus Langfriststrategie (10 Jahre), Strategie (3 Jahre) und jährlicher Wirtschaftsplanung, die schon immer quartalsweise überrollt wird. Im Prinzip nichts Neues? Stimmt, das ist Management by Objectives.

Neu sind **Weekly Meetings zur Fortschrittskontrolle und Problemfrüherkennung**. „Kein Problem älter als eine Woche“, das ist das Ziel. Und wenn das Wochenprogramm nicht fertig wird - klare Problemanalyse, no Excuses.

Und damit sind wir beim entscheidenden Element: Die Qualität der Führungsarbeit entscheidet, ob Vertrauen herrscht, damit wirklich jeder sagt, was er/sie denkt. Die dazu notwendigen Einzelgespräche, Kabinensprachen und Meisterfeiern erfordern Präsenz.