



Der Faktor Mensch in der digitalisierten Arbeitswelt: Erfolgsfaktoren für eine gelingende Zusammenarbeit

Die Autorin wirft einen Blick auf die Art und Weise, wie Menschen miteinander arbeiten. Was brauchen sie dafür, und wie können sie mit den Veränderungen des digitalen Wandels umgehen? Mit Hilfe des SCARF-Modells von David Rock werden Erfolgsfaktoren für eine gelingende Zusammenarbeit im Unternehmen vorgestellt.

Die Ausgangssituation

Erfolgreiche Digitalisierung wird mit einer veränderten Kultur im Unternehmen einhergehen. Echte Transformation kann sich nicht auf den technischen Wandel beschränken. Sie erfordert ein Weiterdenken in Management und Führung. Wenn der Mensch der zentrale Faktor in einer digitalisierten Arbeitswelt bleiben soll, stellt sich die Frage, wie zukünftig Zusammenarbeit gelingen kann – jenseits von Silodenken und von hierarchischen Strukturen. Das Tempo technischer Veränderungen nimmt in unserer globalisierten Arbeitswelt weiter zu. Produktentwicklungszyklen werden kürzer und erfolgen in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden. Diese erwarten individualisierte, auf sie zugeschnittene Produkte und Dienstleistungen. Dadurch steigt der Druck, Entscheidungen schnell zu treffen und umzusetzen. Entscheidungen müssen näher am Ort ihrer Entstehung gefällt werden: Durch die Mitarbeiter selbst und in Teams mit einem höheren Grad an Selbstorganisation und -verantwortung.

Teams führen

Teamarbeit in einem komplexen Umfeld wird selbstorganisiert(er) und näher an den Kundenbedürfnissen sein – „agiler“. Teamleitung und Führungskraft wirken dabei als Unterstützer und Lernbegleiter.

Wer als Führungskraft Entscheidungsprozesse weiterhin von oben nach unten ausrollt („Wasserfall“) und seinen Status aus der eigenen Entscheidungsmacht bezieht, hat im digitalen Umfeld schon verloren. Diese traditionellen Machtmechanismen setzen Zeit, genügend Fachwissen und einen guten Überblick voraus. Wer dies alles nicht mehr hat und weiterhin auf hierarchische Steuerungsmöglichkeiten pocht, ersetzt Führung durch Druck und Kontrollwahn. Wo Selbstorganisation und dezentrale Entscheidungsfindung gelingen sollen, braucht es eine auf Vertrauen basierende Haltung: Vertrauen als „Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität“, wie der Bielefelder Soziologe Niklas Luhmann definiert.

Das SCARF-Modell

2011 erschien das Buch „Brain at Work“ des amerikanischen Unterneh-

mensberaters David Rock. Es befasst sich mit der Übertragung neurowissenschaftlicher Erkenntnisse auf den Unternehmensalltag. Rock benannte fünf Gebiete sozialer Erfahrungen, die das menschliche Gehirn für überlebenswichtig hält. SCARF setzt sich aus den Anfangsbuchstaben der englischen Begriffe zusammen:

- Status (status)
- Sicherheit (certainty)
- Autonomie (autonomy)
- Verbundenheit (relatedness)
- Fairness (fairness)

Wie werden diese Erfahrungen zu Erfolgsfaktoren für eine gelingende Zusammenarbeit?

Der Erfolgsfaktor Status

beschreibt, wie man seine Wichtigkeit im Vergleich zu anderen erlebt. Status in sich wandelnden Organisationen wird neu ausgehandelt, ebenso der Status in veränderlichen Teams. Viele Mitarbeiter haben sich in der Vergangenheit Status und Besitzstand und damit Sicherheit und Zugehörigkeit erarbeitet. Besonders Wissen wie Expertenwissen und Erfahrungswissen wirkt statuserhöhend. Unternehmen im Wandel verändern diesen Status quo zunächst ins Ungewisse. Ein „Gegenwert“, quasi die persönliche Rendite, ist anfangs noch nicht absehbar.

Wie kann Status als soziale Erfahrung zukünftig aussehen? Status wird sich seltener physisch (Eckbüro, eigener Parkplatz, Visitenkarte, Chaos auf dem Schreibtisch), sondern öfter als besondere Kompetenz zeigen. Status könnte durch eine Teilhabe an Entscheidungen erwachsen oder durch neue attraktive Rollen, zum Beispiel als „Senior Expert“ im Betrieb, als Vernetzer, Problemlöser oder Mentor von jüngeren Mitarbeitern. Technologieunternehmen wie Trumpf, Bosch oder Festo setzen derzeit auf das sogenannte Reverse Mentoring „Alt lernt von Jung“: Die ältere Generation gibt ihr Erfahrungswissen an die jüngere Generation weiter. Gleichzeitig vermitteln die Jüngeren den Umgang mit digitalen Tools und Kommunikationskanälen. Beide Gruppen erleben sich als Gebende und Nehmende.

Der Erfolgsfaktor Sicherheit

hängt davon ab, ob die eigenen Erwartungen an die unmittelbare Zukunft erfüllt werden. Im Umfeld der Digitalisierung herrscht jedoch Un-

sicherheit über die Zukunft. Wenn Unternehmen in einem zunehmend unberechenbaren Umfeld Sicherheit vermitteln wollen, können folgende Fragen hilfreich sein: Wie erleben unsere Mitarbeiter Zugehörigkeit, die nicht an physische Anwesenheit gebunden ist? Welche Formen unserer Kommunikation unterstützen das Bedürfnis nach Stabilität? Wie werden diese organisiert? Wo sind Räume oder Kanäle zur Zusammenarbeit nutzbar?

Rainer Wunderlich ist Professor an der Hochschule Pforzheim und forscht zum „kollaborativen Miteinander“, wie Zusammenarbeit gelingt. Er plädiert dafür, gemeinsam verbindliche **Grundverhaltensregeln** festzulegen, die dem – physischen wie virtuellen – Miteinander einen Rahmen geben. Menschen brauchen Heimat, um sich sicher zu fühlen und mit anderen verbunden zu sein. Daran ändert auch die Digitalisierung nichts. Orte und Räume der Begegnung werden jedoch im beruflichen wie im privaten Kontext stärker digitalisiert. Dies gilt auch für den Arbeitsplatz, wie wir ihn kennen. „*Einen Ort haben, wo man gerne hingeht*“, so formulierte Dr. Josephine Hofmann vom Fraunhofer-Institut IAO Stuttgart in ihrem Vortrag im Nov. 2016 bei der IHK Ulm ihr Bild eines guten Arbeitsplatzes.

Der Weg in die digitale Transformation kann – je nach Tempo, Ausgestaltung und Beteiligung der Belegschaft – diesen Ort bedrohen. Es lohnt sich, geplante Veränderungen vorab auf Einfluss und Folgen für das dahinter stehende Bedürfnis nach Sicherheit zu prüfen.

Der Erfolgsfaktor Autonomie

bedeutet, selbstbestimmt handeln zu können und seine Arbeit als wirksam zu erleben. Bei Veränderungen oder in Übergangssituationen kann der Rahmen für Autonomie beeinträchtigt werden. Arbeit in selbstorganisierten Netzwerken mit dezentraler Entscheidungsfindung unterstützt das Bedürfnis nach Autonomie. Die Selbstverantwortung des Einzelnen steigt, und mit ihr das Gefühl der Wirksamkeit. Voraussetzung ist ein Führungsverständnis, das diese Qualität von Zusammenarbeit unterstützt. Hierarchische Machtdemonstrationen (nur der Chef entscheidet, Kontrolle ist besser als Vertrauen, Teams dürfen nicht zu „aufmüpfig“ werden...) sind Gift dafür. Autonomie wird nur dann zum Erfolgsfaktor, wenn Führung danach ausgerichtet ist, Menschen den Rücken frei zu halten, damit sie ihre Arbeit gut machen können. Viele Mitarbeiter bewegen sich zukünftig in mehreren Teams oder Projekten gleichzeitig. Ihre Rollen und Funktionen können dabei unterschiedlich sein, ob als Teammitglied, in der Projektleitung, als Fachexperte oder als externer Umsetzer von Arbeitspaketen. Führung bedeutet, Mitarbeiter in ihren jeweiligen Rollen zu begleiten. Auch die indirekte Führung verteilter Teams und die Führung via Mobilgeräte und Social Media gewinnt an Bedeutung. Sie kann das Bedürfnis nach Autonomie unterstützen. Wichtiger als formalisierte jährliche Mitarbeitergespräche ist deshalb ein guter, echter Kontakt zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/ in mit einem direkten und intensiven Austausch im Joballtag.

Der Erfolgsfaktor Verbundenheit

beschreibt die Zugehörigkeit zu den Menschen, deren Werten und Kultur, mit denen man sich im (Unternehmens-)System befindet. Ganz wichtig ist die direkte Verbundenheit in dem Team, in dem man arbeitet. Zukünftig werden mehr und mehr Aufgaben und Entscheidungen in Netzwerken organisiert und durch Teams ausgeführt werden. Viele Beschäftigte gehören dann mehreren Teams an, manchmal kurzfristig, manchmal auf Dauer. Teams werden unternehmensübergreifend mit Kunden- oder Lieferantenmitarbeitern oder mit externen Experten im Netz ergänzt und angereichert werden. Das Umfeld wird mehrdeutiger, indem Teamformen und -rollen immer wieder wechseln. Es gibt virtuelle und physische Teams, Kurzzeitteams, hierarchieübergreifende Teams, unternehmensübergreifende Teams, interkulturelle Teams, agile Teams, selbstorganisierte Teams ... Ein Erfolgsfaktor für Verbundenheit ist deshalb die **Teamfähigkeit** aller Beteiligten, die viel weiter gefasst wird als bisher. Wer mit Teamkollegen und Netzwerkpartnern eine Verbindung und damit eine belastbare Arbeitsbeziehung aufbauen will, braucht neben sozialer Kompetenz auch Wissen darüber, wie Zusammenarbeit gut funktioniert.

Teamfähigkeit muss deshalb systematisch gefordert, gefördert, geübt, entwickelt und immer wieder reflektiert werden. Entscheidend ist, ob diese nicht nur von der obersten Führungsebene, sondern auch vom mittleren Management vorgelebt wird.

Der Erfolgsfaktor Fairness

bezieht sich auf die Wahrnehmung von gerechten Beziehungen zwischen Menschen. Zusammenarbeit ist dann ein Erfolgsfaktor, wenn der persönliche Nutzen als fair und gerecht im Vergleich mit anderen wahrgenommen wird. Die zentrale Frage von Menschen in Veränderungsprozessen lautet: „*Was bedeutet die Veränderung für mich persönlich?*“. Diese Sinnfrage fordert Führung und Management besonders heraus. Gerade die Generation der Babyboomer muss aktiv in Veränderungsprozesse und damit in die Digitalisierung mitgenommen werden. Wenn der mühsam erkämpfte Einflussbereich bedroht wird, ohne dass glaubwürdig vermittelt werden kann, wie der subjektive Zugewinn aussieht, überwiegen Ängste, Widerstand und Ablehnung.

Fairness setzt Transparenz und einen gerechten Umgang mit den Beschäftigten voraus. Besonders wichtig ist die Frage, ob Angebote zum Lernen und zu weiteren Qualifizierung im Vergleich zu den Kollegen als fair empfunden werden. Die Nutzung technischer Programme oder Tools zur Zusammenarbeit kann ein weiterer Erfolgsfaktor sein. Einige Beispiele: Trello ist eine webbasierte Projektmanagement-Software, es gibt Chatprogramme wie Slack für die Kommunikation von Arbeitsgruppen oder firmeninterne Enterprise Social Networks. Fairness bedeutet in diesem Zusammenhang: Alle – auch der Werker in der Produktion – haben Zugang zum Tool, werden dafür qualifiziert und können es ohne Nachteile nutzen.

Ein gutes Miteinander

„Wir würdigen das Bestehende und begrüßen das Neue“, so könnte das Motto im Rahmen der digitalen Transformation lauten. Veränderungsprozesse ohne permanente Kommunikation und ohne Beteiligung der Belegschaft können gerade anfangs von den Mitarbeitern als krisenhafte „Gefahr Momente“ erlebt und abgelehnt werden. Der technische Wandel sollte deshalb in ein professionelles Change Management eingebunden sein und entsprechend begleitet bzw. moderiert werden.

Produktive Zusammenarbeit im Betrieb hängt nicht nur von den Menschen und Teams ab, sondern genauso von der Weiterentwicklung dafür notwendiger Strukturen und Prozesse, der IT-Infrastruktur, der Mensch-Maschine-Kommunikation, der Qualität von Führung und der herrschenden Unternehmenskultur.

Patentrezepte zur Zusammenarbeit gibt es nicht. Der digitale Wandel gibt uns aber genügend Raum für Entdeckungen, zum Austesten, Fehler machen, aus Fehlern lernen und als Team im Unternehmen gemeinsam zu wachsen. Mein Rat: Einfach losgehen...

Literatur: David Rock: Brain at Work. Campus, Frankfurt 2011



Dieser Beitrag stammt von Karin Wurth, Business Coach und Beraterin für Organisationsentwicklung

Kontakt:



Karin Wurth

Berge versetzen!

Josef-Kösel-Weg 8
87439 Kempten
Telefon 08 31 – 59 18 86 44
coaching@karinwurth.de
www.karinwurth.de