

Nur motivierte Mitarbeiter bringen uns voran:

Mitarbeiter fit machen für die Digitalisierung

Die digitalen Veränderungen müssen von den Menschen, die sie nutzen, gestaltet, getragen und gelebt werden. Jede Technik ist nur so gut, wie der, der sie nutzt. Dies bedeutet, dass alle (Mitarbeiter) gut vorbereitet werden müssen und vor allem auch wissen sollten, warum altvertraute Abläufe verändert werden müssen. Wer weiß, warum er etwas macht, ist in der Regel mit deutlich höherem Engagement bei der Sache. Engagierte Mitarbeiter sind motivierte Mitarbeiter und motivierte Mitarbeiter tragen zum Erfolg eines Unternehmens bei. Zum Thema Mitarbeitermotivation gab es auch schon im Mai 2017 einen Bericht in der ZHH-Information. Dieser bezog sich zwar nicht direkt auf die Auswirkungen der Digitalisierung, bietet aber Ansatzpunkte zum generellen Handeln.

Viele haben Angst

Ein nicht zu unterschätzender Faktor ist die Angst vieler Mitarbeiter, den neuen Herausforderungen nicht (mehr) gewachsen zu sein. Diese Angst kann sogar existentiell werden, wenn eine Kündigung befürchtet wird. Hier können Schulungen, die die Angst vor den neuen Technologien nehmen sowie die Persönlichkeit stärken, helfen.

Beispiel: Ein Mitarbeiter hat Angst, dass durch die Digitalisierung seine Arbeitsstelle wegfällt. Er versteht nicht, warum funktionierende Abläufe geändert werden und was er künftig zu tun hat. Eventuell fühlt er sich übergangen und verweigert die Mitarbeit an der Neudefinition seines Arbeitsbereiches. Hier liegen die Probleme auf drei verschiedene Ebenen:

1. auf der **Wissensebene:**
Erläutern Sie den Mitarbeitern, warum diese Veränderungen nötig sind.
2. auf der **Könnenebene:**
Hier helfen Schulungen, um Defizite abzubauen. Die Schulungsunterlagen sollten über die Schulung hinaus weiterhin verfügbar sein.
3. auf der **Willensebene:**
Beziehen Sie die Mitarbeiter in die Ausgestaltung der Arbeitsplätze mit ein, um für echte Erleichterungen zu sorgen.

Wichtig ist aber, dass die Vorgesetzten, bzw. der Chef, überhaupt bemerken, dass Mitarbeiter mit den Veränderungen nicht gut zurecht kommen. Regelmäßige Gespräche und gutes aktives Zuhören sind überaus wichtig. Nicht zu vernachlässigen ist auch der Flurfunk, über den häufig ein ehrlicheres Feedback erfolgt. Ein wesentlicher Faktor für den Erfolg der geplanten Maßnahmen ist, dass die betroffenen Mitarbeiter in die Entscheidungen miteinbezogen werden, um sich mit dem Ergebnis identifizieren zu können. Zu vermeiden ist ein Schlechtmachen der bisher geleisteten Arbeit. Dies demotiviert die Mitarbeiter, die sich nicht wertgeschätzt fühlen.

Stellen Sie sich die Frage, ob Sie eher motivieren müssen oder verhindern müssen, dass es überhaupt zu Demotivation kommt.

Es ist wichtig, die Sorgen und Ängste der Mitarbeiter ernst zu nehmen. Alle müssen angstfrei lernen können, evtl. können sich die Mitarbeiter untereinander helfen. Das Lernen fängt schon bei den Begrifflichkeiten an. Alle müssen wissen, wovon gesprochen wird.

Gelernt werden muss die Fähigkeit, sich zu verändern. Es muss Spaß machen, sich neuen Herausforderungen zu stellen, es muss möglich sein, auch Fehler zu machen.

Nicht nur in die Technik investieren, sondern auch in die Mitarbeiter

Obwohl es überaus trivial ist, wird es häufig vergessen: Es wird in die Technik investiert, aber nicht in die Menschen, die diese bedienen müssen. Das Arbeitsumfeld, die Rahmenbedingungen müssen auf jeden Fall angepasst werden. Auch wenn vieles automatisiert ablaufen kann, ist der Mensch durch nichts zu ersetzen. Der Druck kommt von allen Seiten. Die technische Entwicklung schreitet immer weiter voran, die Innovationszyklen verkürzen sich, die Arbeit verdichtet sich, die Aufgaben werden komplexer, Routinetätigkeiten werden von Maschinen übernommen, Kunden fordern einfache und schnelle Prozesse.

Niemand kann mehr gegen den Kundenwunsch Erfolg haben. Die Technik mag noch so ausgefeilt sein, wenn die Kunden, die Nutzer, sie nicht akzeptieren, wird sie erfolglos sein.

Fragen Sie also bei allen Neuerungen: Brauche ich dies wirklich, wollen meine Kunden dieses Angebot? Nicht alle digitalen Entwicklungen müssen (schon) übernommen werden. Vieles ist noch nicht völlig ausgereift.

Hinterfragen Sie das Technikverständnis Ihrer Mitarbeiter

Werden privat neue Technologien genutzt, besteht generell ein Interesse an digitalen Prozessen? Digitalisierung gibt es nämlich nicht nur am Arbeitsplatz, sondern auch im Privatleben. Es ist wahrscheinlich schon eine Menge Knowhow vorhanden. Es muss nur noch ein Transfer vom privaten in den beruflichen Alltag erfolgen. Hier kann und sollte seitens des Unternehmens angesetzt werden. Künftig wird es nicht mehr in erster Linie entscheidend sein, welche formalen Ausbildungskriterien jemand erfüllt.

Anfang des Jahres wurde eine Studie der Initiative D21 vorgestellt, die vom Bundeswirtschaftsministerium gefördert wurde. Unter anderem ergab sie, dass sich die Mehrheit der Befragten überfordert fühlt und sich innerlich ausgeklinkt hat, wenn es um das Thema Digitalisierung geht.

Neue Mitarbeiter

Neue Mitarbeiter, die die Digitalisierung weiter voranbringen sollen, sollten im Idealfall - unabhängig von Alter - technisches und wirtschaftliches Verständnis besitzen. Auf jeden Fall müssen sie flexibel sein und bereit, sich neuen Herausforderungen zu stellen. Alle Arbeitsplätze werden sich in naher Zukunft verändern.

Verantwortung der Führungskräfte

Die Führungskräfte müssen in diesen Umbruchzeiten deutlich mehr Kompetenzen besitzen: Sie müssen einerseits die technischen Neuerungen verstehen, auch mal um die Ecke denken und immer neu-

gierig sein. Andererseits dürfen sie ihre Mitarbeiter niemals mit ihren Sorgen und Ängsten alleine lassen. Nur als funktionierendes Team können die Herausforderungen gemeistert werden. Die Zusammenarbeit von Skeptikern und Enthusiasten kann die Teamleistung deutlich verbessern, da der Kollege auf Augenhöhe argumentiert. Versuch und Irrtum sollte für alle möglich sein, auch für Führungskräfte, die an Ansehen gewinnen, wenn sie offen zugeben können, dass auch sie vieles neu lernen müssen. Nichts darf selbstverständlich sein, aufrichtiges Lob ist motivierend. Unabhängig von Alter, Bildungsstand und Position gibt es für alle viel zu lernen!

Strukturierte Weiterbildung ist in vielen Bereichen ein Muss!

Schon die Altersgruppe über 30 ist oft relativ festgefahren in ihren Arbeitsroutinen. E-Mail ist das Kommunikationsmittel, modernere Programme werden höchstens privat genutzt. Dabei wird oftmals der Transfer - Gruppenchats organisieren z.B. vieles im Privatleben - ins Berufsleben nicht vollzogen. Der informierte Mitarbeiter ist deutlich motivierter, da er um das Warum weiß. Die moderne Kommunikation ist nicht mehr hierarchisch, sondern jeder spricht mit jedem. Blogs und Statusmeldungen der Führungsmitarbeiter sind für jeden Mitarbeiter sichtbar und können direkt kommentiert werden. Dies führt zu schnelleren Entscheidungen. Außerdem wird das Wissen, das im Unternehmen vorhanden ist, für mehr Personen zu-

gänglich und Doppelarbeit kann verhindert werden. Medienbrüche sollten vermieden werden.

Die zu nutzenden Medien müssen einfach zu bedienen sein, um effizient zu sein. Die Fehlerwahrscheinlichkeit sinkt, die Nutzungsquote steigt.

Zusammenarbeit von älteren und jüngeren Mitarbeitern

Altersgemischte Arbeitsgruppen sind häufig deutlich aufgeschlossener gegenüber Veränderungen. Die Mitarbeiter um die 60 gehen oft sehr offen mit den digitalen Veränderungen um, da sie relativ unbelastet sind. Von ihnen wird weniger Vorwissen erwartet und der Druck, alles richtig machen zu müssen, ist nicht so hoch. Problematisch reagieren oft die Altersgruppen um 40 und 50 Jahre, die analoge Arbeitsroutinen entwickelt haben und gleichzeitig schon stärker mit digitalen Vorgehensweisen vertraut sein sollten. Aber auch die Digital Natives sind nicht immer souverän im Umgang mit den digitalen Möglichkeiten. Wenn nun altersgemischte Teams zusammengestellt werden, dann ergänzen sich diese häufig zu sehr effizienten Einheiten.

Alle benötigen Medienkompetenzen

Sowohl um zu kommunizieren - es gibt mehr als E-Mails - als auch um Datenmengen rechtskonform zu bearbeiten, werden Medienkompetenzen benötigt. Es muss die Fähigkeit trainiert werden, innerhalb der Datenmenge das Wichtige vom Unwichtigen zu trennen. Die

Analysefähigkeiten werden wichtiger und werden auch durch Zeitmanagementsysteme unterstützt.

Auch für den Umgang mit Kunden, die häufig über sehr detaillierte Kenntnisse verfügen, die sie aus dem Internet bezogen haben, ist es wichtig, dass Mitarbeiter Strategien kennen, um diese Kunden von den Vorzügen des eigenen Unternehmens zu überzeugen.

Belastungen sind noch nicht klar

Welche Belastungen sich durch die zunehmende Arbeitsverdichtung und die immer komplexeren Aufgabenstellungen sowie eine permanente Erreichbarkeit ergeben, wird man noch sehen müssen. Beispielsweise im Lager ist Digitalisierung weit vorangeschritten: Roboter, Datenbrillen, Drohnen, 3D-Drucker, Exoskelette. Auch die Warenwirtschaftssysteme mit ihren Anbindungen an Lager etc. sind digital zu handeln. E-Mails und WhatsApp-Nachrichten sind theoretisch rund um die Uhr abrufbar. Hier entstehen Probleme, die in analogen Zeiten nicht auftreten konnten.

Förderungsmöglichkeit

Unternehmenswert Mensch Plus ist ein Förderprogramm der KfW für KMU, das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales initiiert wurde. Es enthält eine kostenfreie Erstberatung und Unterstützung bei der Umsetzung von digitalen Vorhaben im Unternehmen.

Mehr Informationen finden Sie unter www.unternehmenswert-mensch.de.



Lohnsteuerfreie Zuwendungen:

Möglichkeit zur Motivation

Seit dem 1.1.18 liegt der Grenzwert für die sofortige Abschreibung von geringwertigen Wirtschaftsgütern bei 800 Euro netto. Wirtschaftsgüter, die zwischen 250,01 bis 1.000,00 Euro Anschaffungs- oder Herstellungskosten haben, können pro Wirtschaftsjahr zusammengefasst werden und über fünf Jahre abgeschrieben werden.

Wenn Sie Ihren Mitarbeitern also lohnsteuerfrei Extras zukommen lassen wollen statt einer Gehaltserhöhung, dann können Sie ihnen z.B. **hochwertige Smartphones, Personalcomputer, Tablets** zur Verfügung stellen, die auch privat genutzt werden dürfen und diese direkt komplett abschreiben. Sozialversicherungsrechtlich muss - um Abgabenfreiheit zu erreichen - die Leistung zusätzlich zum Entgelt erfolgen. Außerdem muss die Überlassung vertraglich geregelt werden. Auch die **Übernahme der Kommunikationskosten** ist steuerfrei.

Digitalisierung ist ein sehr umfassender Begriff, und jeder muss für sich und sein Unternehmen entscheiden, welche Maßnahmen notwendig sind. Es wird nicht alles sofort funktionieren, und manches wird sich als nicht geeignet erweisen. Der richtige Weg ist für jeden ein anderer und kann nur durch Versuch und Irrtum gefunden werden. Dies muss offen kommuniziert werden, und es muss deutlich gemacht werden, dass eine gewisse Unsicherheit auf allen Ebenen besteht. Zufrieden und demzufolge motiviert werden diejenigen Mitarbeiter sein, die offen gegenüber Neuem sind, die unabhängig vom Alter bereit sind hinzuzulernen. Nur mit motivierten Mitarbeitern wird Digitalisierung ein Erfolg!