

Digitalisierung

Befähigen Sie Ihr Team!



TEXT: SANDRA KOHLER UND JÜRG WIDMER, KOHLER & PARTNER

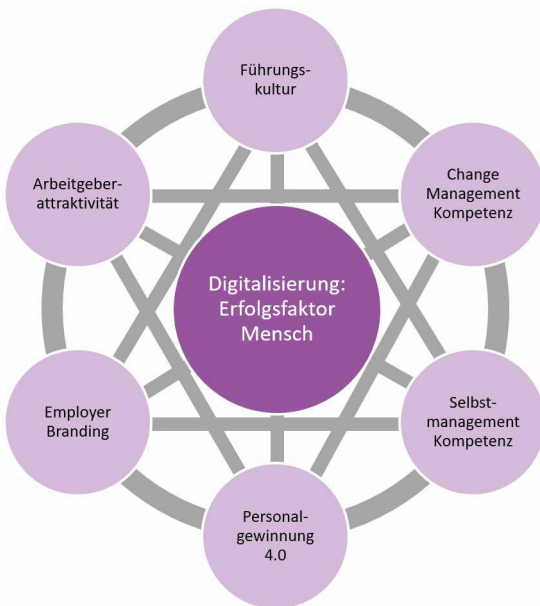
Technologie als Basis, Mensch als Erfolgsfaktor

Das Thema Digitalisierung ist allgegenwärtig. Kaum ein Fachmagazin ohne Artikel zu neuen Geschäftsmodellen und agilen Organisationsformen, kaum eine Nachrichtensendung ohne Beitrag zu wegautomatisierten Jobs, wegfallenden Berufsbildern und der offensichtlich krankmachenden permanenten Erreichbarkeit im Berufs- und Privatleben. O-Ton eines Anbieters von Seminaren: „Schreib doch einfach das Wort Digitalisierung in den Titel und das Seminar wird nullkommaplötzlich ausgebucht sein.“



Trotz all dieser Entwicklungen, welche unser Leben schleichend und beinahe unbemerkt durchdringen, ist der Begriff Digitalisierung nach wie vor wenig greifbar und wird bei positiver Berichterstattung insbesondere aus einem technischen und schlagwortgeprägten Blickwinkel diskutiert. **IoT** (Internet of Things), **AI** (Artificial Intelligence) und **BYOD** (Bring your own Device) sind nur einige Beispiele dazu.

Digitalisierung ist Chance und Bedrohung zugleich. Klar ist, dass die digitale Revolution praktisch von allen Menschen und Unternehmen eine Verhaltenstransformation erfordert. Oftmals werden zur Veranschaulichung innovative Startups mit kreativen Querdenkern exemplarisch herbeigezogen, um die so anderen Formen der Zusammenarbeit und eine bisher noch nie gekannte Art der Kommunikation vorzustellen und damit einen Einblick in die digitale Welt von übermorgen zu geben.



Eine entscheidende Tatsache geht dabei oftmals vergessen. Nur die wenigsten Unternehmen in der Schweiz sind innovative Startups mit einer inhärenten „Digitalisierungs-DNA“. Für die Mehrheit der Führungskräfte und Mitarbeitenden stellt die Digitalisierung des Business gefühlt mehr Bedrohung als Chance dar. Die Chancen der Digitalisierung können jedoch nur genutzt und Risiken frühzeitig abgewendet werden, wenn die Führungskräfte, Mitarbeitenden und HR die neuen Möglichkeiten mittragen wollen, können und dürfen. Dies passiert gerade in etablierten Unternehmen mit einer langjährigen Firmengeschichte selten von selbst, sondern bedarf einer aktiven, umfassenden und umsichtigen Auseinandersetzung mit dem Thema „Digitalisierung - Erfolgsfaktor Mensch“. Das Modell von Kohler & Partner stellt die dafür zentralen Themenkreise dar. Diese stehen in gegenseitiger Abhängig-

keit, überlappen sich teilweise und werden nachfolgend punktuell beleuchtet.

Arbeitgeberattraktivität

Die technologische Entwicklung und die veränderten Wertvorstellungen haben unser Arbeitsverhalten und insbesondere jenes der Digital Natives verändert. Andere Arbeitsmodelle (z. B. Teilzeitarbeit, Freelancer) und Arbeitsformen (z. B. Home Office oder Arbeit im Co-Working-Space) stellen für diese eine Selbstverständlichkeit und unverhandelbare Voraussetzung dar - für viele Unternehmen jedoch ein notwendiges Übel, das auf Basis von starren und in der Vergangenheit bewährten Anstellungsbedingungen möglichst vermieden werden soll. Eine schier unendliche Anzahl an Studien prognostiziert zudem den „Arbeitsplatz der Zukunft“. Für viele spannend zu lesen, aber nicht Anreiz genug, sich bereits jetzt darauf auszurichten und sich gesamtheitlich oder zumindest punktuell als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

Employer Branding

Gerade KMU fühlen sich gegenüber Grossunternehmen oft benachteiligt, wenn es um die Arbeitgeberpositionierung gegen aussen geht. Doch gerade in ihrer Wendigkeit und raschen Entscheidungsfähigkeit liegen diesbezüglich grosse Chancen. Die Ausarbeitung eines einzigartigen Arbeitgeberprofils und dessen Kommunikation auf ausgewählten, auf die Zielgruppe und regionalen Begebenheiten abgestimmten, digitalen und analogen Kanälen bieten gerade für KMU ein riesiges Potenzial. Warum in diesen Themen nicht einen Digital Native an Bord holen? Dieser hat zwar vielleicht keine Kaderposition inne, ist jedoch absoluter Experte darin, weil er sich privat ganz selbstverständlich damit auseinandersetzt.

Personalgewinnung 4.0

Ein Grossteil von Bewerbern äusserte sich 2017 vorwiegend negativ über den erlebten Umgang im Rahmen von Personalgewinnungsprozessen - so, dass ihnen die Lust auf ein Anstellungsverhältnis beim Unternehmen der eingereichten Bewerbung rasch vergangen ist. Umständliche Bewerbungstools, welche vorwiegend nach klassischen Selektionskriterien filtern, und Reaktionszeiten von mehreren Wochen sind nur einige der „pain points“, welche immer wieder ins Feld geführt werden. Zeit also, sich in die Rolle des Bewerbers zu versetzen mit dem Ziel, dessen Candidate Experience optimal zu gestalten und die E-Recruitingkanäle situativ so einzusetzen, dass die Personen dort abgeholt werden, wo sie sich auch gerne aufhalten. Es ist Zeit, sich zu fragen, welches denn die tatsächlich relevanten Selektionskriterien sind und ob es allenfalls auch andere Möglichkeiten gibt, die Passgenauigkeit mit

den erfolgskritischen Werten des Unternehmens zu eruieren.

Führungskultur

Moderne Arbeitsformen und -modelle fordern ein verändertes Führungsverhalten. Wie führe ich mein Team, wenn es kaum einen Tag gibt, an dem alle Mitarbeitenden gleichzeitig im Büro sind? Wie manage ich die unterschiedlichen Teilzeitpensen und Mitarbeitenden im Home Office? Und welche Rahmenbedingungen sind allenfalls zielführender, als den Mitarbeiter im Home Office regelmässig mit E-Mails oder Anrufen zu bombardieren, weil ich irgendwie doch das Gefühl habe, dass dieser sich gerade live das Spiel von Roger Federer anschaut oder die Wäsche macht? Wie kann ich dafür sorgen, dass ich grundsätzlich auch gegenüber anderen Arbeitsformen Vertrauen aufbauen und diese sogar schätzen kann? Und wäre es gar eine gute Idee, über die Sinnhaftigkeit unseres MAG-Formulars, das bereits mehr als zehn Dienstjahre auf dem Buckel hat, nachzudenken? Allenfalls wäre es ja sogar zielführend, das jährliche Mitarbeitergespräch durch andere Instrumente abzulösen oder zu ergänzen?

Change Management Kompetenz

Agilität – nebst Digitalisierung wohl das Schlagwort der Stunde. Agilität bedeutet, sich proaktiv mit Chancen und Herausforderungen auseinanderzusetzen und dabei flexibel und zeitnah zu handeln, um die beabsichtigten Veränderungen umzusetzen. Die meisten Menschen wissen um die Notwendigkeit von Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit, relativ selten werden sie aber systematisch trainiert. Innovation bedingt Kreativität, Kreativität bedingt geistige und zeitliche Freiräume und den Mut, Neues auszuprobieren. Warum sich nicht einmal einen Tag bewusst „digital detoxen“ und in einem möglichst heterogenen Team mittels Legosteinen und Schnur ein neues Produkt konzipieren – ein ganz analoges Ausprobieren von Design Thinking?

Selbstmanagement Kompetenz

Die mit der Digitalisierung verbundene höhere Informationsdichte und -geschwindigkeit, die permanente Erreichbarkeit sowie die Kommunikation auf unterschiedlichsten, analogen und digitalen Kanälen, verstärken den Druck auf Mitarbeitende und erhöhen die Gefahr für Überlastung. Sich innerhalb dieser Spannungsfelder selbst zu managen und damit leistungsfähig und gesund zu bleiben, wird zu einer Kernkompetenz. Die regelmässige Auseinandersetzung mit den unternehmerischen und individuellen Stressoren, aber auch den persönlichen Ressourcen, darf nicht mehr nur in der Verantwortung des einzelnen Mitarbeiters liegen. Möglichkeiten zur Optimierung der Arbeitsorganisation (z. B. wann wählen wir das persönliche Gespräch anstatt den Ping-Pong-Austausch per E-Mail? Wie schaffen wir es, länger als 15 Minuten ungestört an einem Thema zu arbeiten? Wie behalten wir den Überblick bezüglich der Pendenzen? Wie schaffen wir es, an den wichtigen Themen zu arbeiten und unseren Arbeitsalltag nicht mit der Abarbeitung von dringenden Themen zu füllen?) bergen ebenso ein grosses Potenzial.

Müssen, sollen, wollen, machen!

Die digitale Revolution ist weit mehr als ein Modebegriff. Sie wird alle Branchen und Lebenswelten disruptiv durchdringen. Sie verspricht Mehrwert für uns als Individuen, aber auch für Unternehmen und die Gesellschaft insgesamt. Die digitale Transformation wird jedoch nur gelingen, wenn Führungskräfte und Mitarbeitende dazu befähigt werden und die Warum-Frage für sich positiv beantworten können – eine unternehmerische Verantwortung. Ansatzpunkte dazu gibt es viele, doch mit dem blossen Wissen darum ist noch wenig getan. „Anfangen und machen“ lautet die Devise. Wo setzen Sie an?

.....



Sandra Kohler
Geschäftsführerin,
Senior Beraterin
sandra.kohler@k-p.ch



Jürg Widmer
Senior Berater
juerg.widmer@k-p.ch

**KOHLER
&PARTNER**
Seit mehr als 20 Jahren

Kohler & Partner begleitet Unternehmen und Personen im Bereich der Personalgewinnung und Organisationsberatung. Die Beratung in Themen rund um „Digitalisierung: Erfolgsfaktor Mensch“ stellt eine Kernkompetenz dar.