

## **Praxis der Mitarbeiterführung in Zeiten des digitalen Wandels**

### **- Exposé -**

Zwar findet der digitale Wandel auch am Arbeitsplatz statt, vornehmlich jedoch wirkt er auf den Geist der Menschen im häuslichen/ privaten Rahmen. Kaum noch ein Mensch kann sein Vorhandensein leugnen, und so ist es nicht selten, dass ältere Menschen den Nachwuchs beim Umgang mit modernen Geräten zur Hilfe rufen müssen. Unternehmen profitieren von diesem allumfassenden Umstand. Mitarbeitern gelingt es zwar oft nicht ohne Mühe, mit modernen Computeranwendungen umzugehen, aber sie wenden ihre Erfahrung aus dem privaten Rahmen gern an. Intuitive Benutzerführung ist das Stichwort, das sich durch alle Bereiche der Softwareentwicklung zieht, können deren Hersteller doch auf keinen Erfolg hoffen, wenn es ihnen nicht gelingt, die Apps nutzerfreundlich zu gestalten.

Intuition aber ist ein Begriff, der zwar erklärbar, nicht aber wissenschaftlich/ medizinisch erforscht ist. Dennoch gelingt es den Herstellern der Apps in zunehmendem Maße, dem Nutzer Erfolgserlebnisse zu verschaffen, was den jungen Menschen Faszination für die digitale Welt beschert. Doch war es stets ein Merkmal eines Meisters eines jeden Fachs zu assoziieren. Die Kunst der Assoziation besteht hauptsächlich aus der Nutzung unterschiedlichster Areale des Gehirns. Hat auch der Mitarbeiter eines Unternehmens oft den Eindruck, nur Aspekte seiner Fachausbildung wären zur Erledigung einer Aufgabe erwünscht und gefordert, so ist es eine Eigenschaft des erfolgreichen Mitarbeiters, auch Erfahrungen aus dem privaten Umgang mit Elektronik in seine Aufgabenerledigung einfließen zu lassen. Nicht selten überträgt sich dieses Verhalten auf Kollegen oder gar das Kollegium, denn für den aufmerksamen Beobachter ist es leicht durchschaubar.

Diese Vorreiter stammen aus allen Bevölkerungsschichten, und ihr Erfolg macht sie stolz. Die Erwartung, aufgrund ihrer Stellung auch vom Vorgesetzten oder Unternehmensinhaber geschätzt zu werden, steigt u.U. soweit, dass dem Unternehmen bei Nichterfüllung der Verlust des wertvollen Mitarbeiters droht. Kommen diese Menschen auch nicht selten vor, so ist es doch schwer, sie um den Wert ihrer Expertise zu halten, und so müssen Anreize geschaffen werden. Der/ die Mitarbeiter erwarten zu recht Belohnung für Leistungen, die über das Maß ihrer Berufsausbildung hinausgehen. Hier obliegt dem Verantwortlichen auch Obacht für den geschätzten Mitarbeiter über die Unternehmensgrenzen hinaus. Angesichts der Rastlosigkeit des Geistes droht dem MA bei Umsetzung der Androhung seiner Kündigung womöglich die Zerstörung seiner Existenz. Alkohol und auch illegale Substanzen liegen dem MA vor dem Hintergrund seiner womöglich desaströsen familiären Situation zur Betäubung seiner quälenden Not nahe - das Genie der heutigen Zeit entstammt in der Regel nicht repräsentativer Herkunft. Unterhaltungselektronik ist billig und für jeden erschwinglich, und sie ist gerade darum die Quelle des Erfolgs des digitalen Wandels in der Gesellschaft.

Auch in Anbetracht dessen, dass die Grundlage für den Erfolg moderner Unternehmen im Spiel erworben wurde, ist sie nicht minder honorabel. Doch die Werte des jungen Menschen haben sich gewandelt. Bei genauem Hinsehen allerdings entspringen sie der Beobachtung der Elterngeneration,

die diese jedoch nicht verwirklichen konnte. Insofern ist der Generationenkonflikt gänzlich unverständlich. Doch genau darin besteht die Chance von Unternehmen und Führungskraft. Die Idee von der Honorierung der selbständigen Optimierung des individuellen Arbeitsplatzes durch den MA findet hier ihren Ursprung. Der junge Mensch funktioniert erfahrungsgemäß nur noch auf der Grundlage von persönlicher Bindung. Es ist Aufgabe der Führungskraft, diese zu fördern. Insofern ist auch die Belohnung stets pädagogisch. Geld, Macht und Privilegien entfernen den Preisträger von seinem Nächsten, seinen Kollegen, vielleicht Freunden, und er weiß das, lehnt es ab. Da liegt der Grund für die Resignation vieler Führungskräfte und Unternehmensinhaber. Sie verstehen ihren MA nicht mehr. Der Wandel hin zur Bescheidenheit vollzieht sich vor ihnen sehenden Auges, und ihre Kreativität reicht nicht weit genug. Beispiele aber wären der Führerschein, verbunden mit einem bescheidenen, gebrauchten fahrbaren Untersatz, ein Musikinstrument und dessen Erlernen, eine bildende Reise, vielleicht mit dem Kontakt zu guten Kunden und damit nützlichen Erfahrungen und nicht zuletzt ein Inhaber unabhängiger Kündigungsschutz für einige Jahre runden das Paket ab, schließlich kann niemand in die Zukunft schauen. Grundsätzlich muss sich der MA wahrgenommen fühlen, schließlich ist ihm das Unternehmen Familienersatz, und zu recht erwartet er Gegenseitigkeit dieser Empfindung.

Es macht daher Sinn, wenn die Umgebung, also Ausstrahlung von Gebäuden, dem Inventar und nicht zuletzt des Führungsstabs statt Fremdheit Nähe signalisiert. Schlichte aber funktionale Räumlichkeiten, die MA mit Leben erfüllen, dekorieren, sowie bescheidene aber saubere und ordentliche Kleidung bestimmen das Erscheinungsbild, ohne uniformiert zu wirken. Individualität wird begrüßt, Luxus verpönt. Das gleiche gilt für die Sprache. Beeindruckende Eloquenz fördert eben sowenig die Empfindung von Freiheit wie Kraftausdrücke. Transparenz und Verständlichkeit ergänzen das Arbeitsklima, Konstruktivität die Kommunikation. Dass die Führungskraft Vorbild sein muss, bleibt selbstverständlich. Die Identifikation mit ihr ist Motor der Unternehmenskultur. Doch dieser Anspruch ist weniger hoch als ihn die Formulierung erscheinen lässt. Ist es doch der Stolz des Menschen, Teil von etwas Größerem zu sein, sowie der Wert von Arbeit an sich, der, so unglaublich es scheint, gerade bei der jungen Generation seine Renaissance erlebt.

Auch ohne Bevormundung ist es möglich, MA bei der Optimierung ihres individuellen Arbeitsplatzes zu unterstützen. Die Nutzung aller Gewerke und deren Facharbeiter sollte auch für diese Bestimmung selbstverständlich sein. Schließlich handelt es sich zumeist um überschaubare Aufgaben, die dem Unternehmenserfolg ebenso dienen wie das Tagesgeschäft. Des weiteren vermittelt die Zurschaustellung von Reichtum keine Zusammengehörigkeit. Sie fördert vielmehr die Trennung zwischen den Ebenen der Hierarchie, besonders aus den tieferen Schichten nach oben. Wie soll aber der Führungsstab davon Kenntnis erlangen, wo sich Organisationsfehler im Detail versteckt halten, wenn die Unternehmenskultur nicht den Mut des MA befördert, diese Details preiszugeben? Dass der Kontostand von Mitarbeitern, Führungsstab und Unternehmensinhaber unterschiedlich ist, ist offenkundig, muss aber nicht offenbar sein. Das Auge bestimmt die Wahrnehmung, das Bewusstsein resultiert aus ihr. Weiterhin müssen Machtdemonstrationen unterbleiben, denn auch diese Unart verbreitet sich und damit Angst, welche jede Kreativität erstickt. Das wesentliche Kennzeichen aller Werte der herauf dämmernden Generation ist Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit, so antiquiert es klingt. Mitgliedern werden diese Werte zugestanden,

Nichtmitgliedern wird wehrhaft begegnet. Die Führungskraft muss sich um eine Mitgliedschaft bewerben, sich seine Qualifikation zum Anführer neu verdienen, sonst finden seine Qualitäten kein Gehör und es wird Dienst nach Vorschrift gemacht. Sie ist Bereiter des Bodens der Kreativität des Rückgrats des Unternehmens, des Mitarbeiters. Die Aufgabe der Führungskraft aber, diese Ordnung störende Elemente aus dem System zu entfernen, hat Bestand, wenn auch unter Berücksichtigung der Akzeptanz des notorischen Störers im Kollegium.

## Gliederung

- i. Einführung**
- ii. Status quo**
- iii. Ziel**

### **1 Der Geist**

#### **1.1 Interdisziplinäres Denken**

#### **1.2 Degeneration**

##### **1.2.1 Gefahr**

### **2 Unternehmenskultur**

#### **2.1 Präambel**

##### **2.1.1 Wesenszüge**

##### **2.1.2 Leben**

#### **2.2 Mitarbeiter**

##### **2.2.1 Inhaber/ Vorstand**

### **3 Führungskraft**

#### **3.1 Aufgaben**

#### **3.2 Instrumente/ Anreize**

#### **3.3 Auftreten**

##### **3.3.1 Kultur der Begegnung**