

# Motiviert. Digital. Gefragt. Mitarbeitende einbinden und zukunfts-fähig bleiben in der digitalen Arbeitswelt

**Diana Woltersdorf, Diversity- und Resilienz-Trainerin, unterstützt als Beraterin für Unternehmen und betriebliche Interessenvertretungen bei Arbeit und Leben Berlin-Brandenburg die Gestaltung von zukunfts-fähiger Personalpolitik, betrieblicher Bildung und Digitalisierung.**

Die digitale Transformation bedarf mehr als eines Change-Prozesses nach Vorbild aus dem Organisationshandbuch. Eine positive Einstellung und eine digitale Kultur zu entwickeln, in der sich Mitarbeitende motiviert einbringen, scheint oft ein wenig greifbares Vorhaben. Wie kann die Schubkraft von Partizipation und Mitbestimmung für die digitale Arbeitswelt genutzt werden?

Mitarbeitende in ihren jeweiligen Tätigkeiten sind Expertinnen und Experten „in eigener Sache“. Sie können detaillierte Erfahrungen zu Abläufen, betrieblichen Entscheidungsprozessen und zum Betriebsklima einbringen. Bereits vorhandenes Wissen, Potenziale und Ideen können erschlossen und weiterentwickelt sowie auch gewinnbringend in die Entwicklung neuer Produkte und

Dienstleistungen eingebracht werden. Werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker eingebunden, steigt neben der Motivation auch die Identifikation mit dem Betrieb.

Um einen Transformationsprozess erfolgreich zu gestalten, sollten Abschätzungen und Erfordernisse transparent mit allen Beschäftigten kommuniziert werden. In Ergänzung zur Informationsvermittlung enthält Kommunikation auch eine dialogische Komponente, wobei Feedback zeitnah und ein Austausch zu Veränderungsschritten und Erfahrungen kontinuierlich organisiert werden sollte. Mit Beteiligung an der Lösungsfindung können frühzeitig Qualifikationserfordernisse und Stolpersteine erkannt sowie Fehlinvestitionen vermieden werden.

Engagierte, zufriedene und sich entwickelnde Mitarbeitende sind bedeutsam für die Zukunftsfähigkeit und den Erfolg eines Unternehmens. Sie als aktive Gestaltende des digitalen Wandels anzuerkennen, Flexibilität und Experimentierräume zu ermöglichen und Mitgestaltung im gemeinsamen Lernprozess zu strukturieren, sind entscheidende Faktoren für das Gelingen digitaler Veränderungsprozesse.

### **Die Einbindung von Mitarbeitenden in den digitalen Arbeitsalltag ermöglichen**

Gerade in Zeiten von Homeoffice ist es unabdingbar, den Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen digital aufzubauen und die Vernetzung untereinander zu ermöglichen. Mit wenig Aufwand lassen sich durch entsprechende Apps zunächst Wohlbefinden, Zufriedenheit und die generelle Arbeitssituation ermitteln. Beispielsweise lässt sich die Polly-App in die verbreitet genutzte Microsoft Teams-Plattform integrieren. Zudem lassen Interaktivität und digitale Anwendungskompetenzen sich fördern, indem Wissensstände mit Live-Umfragen ermittelt oder in Form eines Quiz spielerisch abgefragt werden. Beispielhaft sei Kahoot genannt – eine Lernplattform, bei der mittels eines share screens ein Stimmungsbild aller Anwesenden

online oder in Präsenz erstellt werden kann.

Das Produktkonzept neuer oder zusätzlich integrierter Lösungen kann bereits viele Voraussetzungen beinhalten. Bei Entscheidungen, die einen großen Einfluss auf den Arbeitsalltag haben – wie eine Softwareeinführung –, kann ein Mitspracherecht der Mitarbeitenden bereits im Auswahlprozess hilfreich sein. Mittels einer frühzeitigen Abschätzung von Bedarfen und Folgen für Arbeitsprozesse können solche Umstellungen von höherer Akzeptanz begleitet werden.

Jede Veränderung stellt für alle Beteiligten einen gewissen Anpassungsprozess dar. Um Tools zur digitalen Kommunikation und Zusammenarbeit einzuführen, empfehlen sich abgesteckte Erprobungsräume, in denen Nutzung und Nutzen gemeinsam bewertet werden. So lassen Arbeitserleichterungen sich auch für diejenigen transportieren, die sich dem neuen Prozess eher entziehen wollen. Das Aushandeln von Erwartungen ist essenziell, braucht Aufmerksamkeit und sollte im Prozess immer wieder aufgegriffen werden. Was können Mitarbeitende sich von ihrer Einbringung versprechen? Was ist bereits entschieden und was steht noch zur Verhandlung? Angelehnt an Mitbestimmungsstrukturen kann abgewogen werden,

welche Tragweite die Mitsprache der Mitarbeitenden hat, von Vorschlags- und Beteiligungs- bis hin zu Entscheidungsberechtigungen. Eine ehrliche und transparente Kommunikation darüber, was an Vorschlägen eingebracht und im Prozess auch umgesetzt wurde, kann die Bereitschaft zu einem zukünftigen Engagement erhöhen.

Dabei können auch Grundsätze wie Mitbestimmung und Transparenz je nach Unternehmen anders verstanden und verwirklicht werden. Digital organisierte Partizipationsmöglichkeiten über Plattformen sollten dabei nicht als Konkurrenz zu etablierten Beschäftigtenvertretungen aufgefasst werden; sie können Mitbestimmungsformen vielmehr komplementär fördern. Eine regelmäßige Einbeziehung von Beschäftigten, die über Know-how verfügen, ermöglicht eine schnelle Reaktion auf Trends und Herausforderungen.

Wenn es um das Entwickeln digitaler Grundkompetenzen geht, ist individuelles Lernen mit einem organisationalen Lernprozess verflochten. Mitarbeitende sind bei der Erarbeitung von Soll-Prozessen involviert und haben ein Grundverständnis für die geplanten (digitalen) Verbesserungen entwickelt oder sogar selbst erarbeitet und vorgeschlagen.

Das reduziert Einstiegsbarrieren und es wird parallel internes Wissen im Unternehmen aufgebaut. Der gemeinsame Lern- und Entwicklungsprozess stellt hohe Anforderungen an Kommunikation, Zusammenarbeit und Führung.

### **Intensivere Kommunikation und ein gemeinsames Führungsverständnis entwickeln**

Zunehmend dezentral zusammenzuarbeiten führt zur Ausbildung eines an die digitale Transformation und Mobilität angepassten Kommunikationsverhaltens. Die E-Mail als omnipräsentes Informationsmedium wird auch durch vielfältig nutzbare Software und multifunktionale Intranet-Lösungen (noch) nicht abgelöst sein. Interaktion oder Diskussion sowie der Wissenstransfer können digital besser organisiert werden, was jedoch gerade in der Anfangsphase etwas Disziplin abverlangt.

Kollaborationstools können schnelle Interaktion und Kommunikation gewährleisten. Schlechte Kommunikation kann indes als mangelnde Wertschätzung erfahren werden. Führungskräfte können einer transparenten Kommunikationsstrategie somit gar nicht genug Bedeutung beimessen. Sie ist ein wertvolles Instrument zur aktiven Einbindung und Motivierung der Beschäftigten.

In der digitalen Zusammenarbeit geht Nähe verloren, nonverbale Signale und informelle, beiläufige Kommunikationsanlässe fallen weg. Mit allen Kollegen und Kolleginnen kontinuierlich in Kontakt zu treten, ist kaum möglich. Der Informationsfluss kann asynchron gestaltet werden; digitale Tools unterstützen dabei, die Verbindung auch orts- und zeitunabhängig herstellen zu können.

Zwischen Nähe und Entfernung werden neue Kommunikationsregeln ausgehandelt. Beziehungsorientierte Kommunikation kann auch im digitalen Raum stattfinden, wobei sich neue Wege und Gewohnheiten einspielen müssen – im Informationsaustausch sowie auch in der aufgabenbezogenen Kommunikation und der persönlichen Beziehungspflege. Soziale und integrative Kompetenzen rücken in den Vordergrund, um Bindung über technische Kanäle zu erhalten.

Eine Kernkomponente von Führung auf Distanz ist Vertrauen. Partizipative Führung und Delegationsfähigkeit lösen das Kontrollbedürfnis weitgehend ab. Zunehmend geht es darum, tragfähige Beziehungen zu den Mitarbeitenden zu entwickeln, ihre Stärken und Schwächen zu kennen und zu wissen, wohin sie sich entwickeln möchten. Die Führungskraft

als Coach unterstützt aktiv die Potenzialentwicklung von Mitarbeitenden. Eigeninitiative und Autonomie werden als Anteile digitaler Kompetenz entwickelt, ebenso wie neue kommunikative Kompetenzen im digitalen Raum.

Dabei liegt die Verantwortung für gelungene (digitale) Kommunikation nicht ausschließlich bei den Führungskräften. Es geht vielmehr darum, einen gemeinsamen Prozess zu initiieren, nachzuzustieren, dabei Kommunikationsregeln zu verhandeln und sich dieser gegenseitig rückzuzusichern. Feedback in alle Richtungen, top-down bis bottom-up, ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. So kann Mitdenken gewissermaßen kultiviert werden. Es gilt, im Gespräch zu bleiben und Mitarbeitenden innerhalb gesteuerter Veränderungsprozesse Möglichkeiten der Mitgestaltung zu eröffnen, sich mit Einwänden und Bedenken auseinanderzusetzen sowie kontinuierlich Vertrauen zu gewinnen.

Stehen beispielsweise Veränderungen zu digitalen Arbeitsprozessen an, kann frühzeitig auf das Wissen der Mitarbeitenden zurückgegriffen werden. In kleinen Gruppen können auch in digitalen Treffen mit freiwilliger Teilnahme und Moderationsrolle Lösungen gefunden und konkrete Aufgaben abgestimmt werden. Es gilt der Blick nach vorn,

weg von tagesaktuellen Problemen. Leitungskräfte können involviert sein, müssen es aber nicht. In diesem Fall ist es von Bedeutung, die Relevanz der Treffen zu klären und die Verantwortlichkeiten der Umsetzung zu sichern. Hierfür können Kollaborationstools in einem abgesteckten Zeitraum erprobt und nach Rückmeldung der Nutzenden etabliert oder verworfen werden. Nutzen und Sinn von digitalen Veränderungen sollten im Prozess stetig präsent sein; Entscheidungen und Verhalten sollten nachvollziehbar vermittelt werden.

Dennoch bleiben Spannungen in Veränderungsprozessen nicht aus. Ein abgestimmtes Vorgehen zur Konfliktlösung flankiert interne Kommunikationsstrukturen, gegebenenfalls unter Einbezug des Betriebsrats oder von Vertrauenspersonen im Betrieb. Gesprächs- und Fragerunden zu offenen Themen ergänzen Personalversammlungen und Einzelgespräche auch im digitalen Raum. Ein Dialog zwischen Führungskraft und Beschäftigten zeichnet sich durch ein gemeinsames Verständnis, ein echtes Interesse auf Augenhöhe aus.

Ein im Wandel tragfähiges Führungsverständnis und eine lernende, partizipative Betriebskultur können nicht spontan eingeführt werden, sondern entwickeln sich als gemeinsamer Prozess

im Zusammenspiel mit gelebten Werten und Zielvorstellungen im Unternehmen. Veränderungen zu initiieren und zu gestalten liegt in der Verantwortung moderner Führungskräfte.

Agile Arbeitsmethoden können dabei helfen, an neue, digital unterstützte Arbeits- und Lernkonzepte heranzuführen und diese gemeinsam zu entwickeln.

### **Agile Arbeitsweisen und Perspektivenvielfalt nutzen**

Selbstorganisierte Teams, schrittweises Vorgehen und Feedback-Schleifen stellen wichtige Bausteine agiler Arbeitsmethoden dar. Entsprechende Methoden machen allerdings noch keine agile Unternehmenskultur aus; eine solche sollte zudem nicht als sinnvoll für jede Branche oder jeden Unternehmenszweck angesehen werden. Die Potenziale und Vorteile agiler, beweglicher Arbeitsweisen beziehen sich auf Mitgestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeiten von Beschäftigten in funktionsübergreifenden, heterogen zusammengesetzten Teams. Insbesondere junge Talente wollen mitreden, sich einbringen und teilhaben am großen Ganzen. Ältere Beschäftigte werden manchmal als Hemmnisse für technische Innovationen gesehen, was in Zeiten der „Silver Surfer“ oft ein Klischee bedient. Gerade

das Zusammenbringen unterschiedlicher Wert- und Denkhaltungen, Arbeitsstile und personeller Vielfalt kann sich als Katalysator des Wissens- und Erfahrungstransfers erweisen. Voneinander Lernen und miteinander Arbeiten in intergenerationalen Tandems oder Teams kann einen organisationalen Lernprozess und die Vernetzung innerhalb der Belegschaft unterstützen.

Ein beispielhaftes Instrument, welches den kontinuierlichen Austausch von Mitarbeitenden fördert, sich schnell einführen und digital gut umsetzen lässt, sind sogenannte Stand-ups. Sind durch die verschärfte Homeoffice-Situation die gewohnten kurzen, kollegialen Wege weggefallen, kann durch den Einsatz von virtuellen Stand-ups die Zusammenarbeit wieder stärker gefördert werden. Andere Treffen können dadurch ganz ersetzt oder verkürzt werden, zudem lässt sich so eine schnelle Entscheidungsfindung stimulieren. Täglich oder wöchentlich zur gleichen Zeit am gleichen Ort angewendet, dient die Methode dazu, die Produktivität und die Arbeitsqualität aller Beteiligten zu fördern. Dies geschieht durch den Austausch zu aktuellen Informationen mit beispielsweise wiederkehrender Agenda: Wie bin ich mit meiner Arbeit vorangekommen? Welche Arbeitspakete liegen an? Welche Hindernisse gibt

es aktuell, die der Erledigung entgegenstehen? In einer solchen Runde ergibt sich gegebenenfalls, dass ein anderer Kollege, eine andere Kollegin eine Lösung für das aktuelle Problem hat oder bereits Erfahrungswerte einbringen kann. Auch Engpässe, Ressourcen oder Prioritäten werden gemeinsam abgestimmt.

Um Potenziale für bessere Zusammenarbeit über Funktionsbereiche hinaus zu erschließen, kann man sich an agilen Methodenkoffern bedienen und diese dann an die Kultur und den Reifegrad des eigenen Unternehmens adaptieren, sodass agile Arbeitsweisen individuell zum eigenen Unternehmen passen und dosiert eingesetzt werden.

### **Sich auf den gemeinsamen Weg machen und Zukunft miteinander gestalten**

Manchmal braucht es mehrere Anläufe, um gewohnte Kommunikationspfade, Abläufe oder eingespielte Rollen zu lösen und flexibel neu zu strukturieren. Eingebunden sein, mitentscheiden können und gemeinsam die „Spielregeln“ verhandeln – das bringt die gesamte Organisation in Bewegung und teils müssen neue Kompetenzen entwickelt werden. In dynamischen, unsicheren Zeiten liegt die größte Ressource für

eine zukunftssichere Unternehmensentwicklung im Wissen sowie in den vielfältigen Erfahrungen und Ideen der Mitarbeitenden.

Stalder, F. (2017). Kultur der Digitalität. Berlin.

## **Literatur und Quellen**

Laloux, F. (2014). Reinventing Organizations. A guide to Creating Organizations inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Brüssel.

Laßmann, S.; Müller, N.; Skrabs, S.; Wille, C. (2020). Praxis gestalten. Agiles Arbeiten. Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung. Ver.di, Berlin. <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5e465aa368ef7c0b34d9670b/download/Praxis-gestalten-Agiles-Arbeiten.pdf>

Martin, A. (2008). Digital Literacy and the Digital Society. In: Lankshear, C./Knobel, M. (Hrsg.): Digital Literacies: Concepts, Policies and Practices (New Literacies and Digital Epistemologies). (151-176). Frankfurt/M.

Mierich, S.; Werner, N. (09.05.2019). Die digitale Transformation mitgestalten. Mitbestimmungs-PORTAL. [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007166](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007166) (Zugriff am 08.12.2021).