

Wie Digitalisierung Führungsergebnisse und Mitarbeiterengagement verbessert

Vorhandene Mitarbeiter durch vermeintlich qualifiziertes Personal zu ersetzen scheint zunächst die logische Konsequenz, ist in vielen Fällen jedoch keine gute Entscheidung. Denn teilweise über Jahre und Jahrzehnte erlerntes Know-how zu betriebsinternen Prozessen und Zusammenhängen wäre mit einem Schlag verloren. Doch was tun, wenn Weiterbildungen nicht zum gewünschten Ergebnis führen? Ein Lösungsansatz ist die gezielte Zusammenarbeit von Personal-Führung, Personal-Management und Personal-Entwicklung, der sogenannten Personal-F-M-E. Geeignete Tools sichern dabei die gewünschte Umsetzung. Der nachfolgende Beitrag beschreibt sowohl Erfahrungen als auch Lösungen und weist zudem Inhalt und Zugang zu solchen Tools auf.

1. Ausgangssituation

In der Produktion sind mittlerweile viele Tätigkeiten automatisiert. Der Automatisierungsprozess reicht bis hin zu Robotern, die komplizierte Arbeiten zuverlässig durchführen. Aber auch in anderen Unternehmensbereichen vollzieht sich ein ähnlicher Prozess. Alle programmierbaren Aufgaben werden durch Digitalisierung mindestens unterstützt, wenn nicht ganz von der Software übernommen. Das hat natürlich auch Auswirkungen auf das Personal. Zu nennen sind hier die Bereiche Personalanpassungen und Neuausrichtung.

1) Personalanpassungen

Durch die Digitalisierung nimmt der Anteil an komplexen Aufgaben zu. Hilft die Digitalisierung doch dabei, anspruchsvolle Aufgaben wie beispielsweise Datenanalysen durchzuführen. Das erfordert sowohl mehr Fach- und Methodenfähigkeiten als auch übergreifendes Unternehmenswissen. Der Bedarf an gut ausgebildeten Mitarbeitern wächst – in der Regel passen die neuen Anforderungen nicht mehr mit den vorhandenen Fähigkeiten des Personals zusammen. Die Konsequenzen von Digitalisierung führen daher in der Regel auch zu erforderlichen Personalanpassungen. Die Erfahrung zeigt – von Ausnahmefällen einmal abgesehen -, dass der Abbau von nicht mehr passenden und die Einstellung von qualifizierteren Mitarbeitern von außen häufig der schlechtere Weg ist. Aber warum ist das so?

- Wer nach mehrjähriger Tätigkeit im Betrieb wegen (plötzlich) fehlender Qualifizierung entlassen wird, fühlt sich unfair behandelt und erzählt dies nicht nur im Freundeskreis weiter. So wird ein negatives Image vom Unternehmen befördert.
- Die Art und Weise, wie Personalanpassungen realisiert werden, beeinflusst insbesondere das Verhalten auch der Mitarbeiter, die nicht betroffen sind. Sie lernen, wie das Unternehmen mit Mitarbeitern in Krisensituationen oder bei Veränderungen umgeht und richten ihr Verhalten entsprechend aus. Denn beim nächsten Mal könnte es auch sie treffen.
- Es ist kostengünstiger, vorhandenen Mitarbeitern, die KÖNNEN und WOLLEN, neue Methoden beizubringen, als neuen, von extern kommenden Mitarbeitern die Unternehmenskultur und die Zusammenhänge im Unternehmen zu erklären. Sollen neue Mitarbeiter, bis sie sich im Unternehmen zurechtfinden, doch 100 Tage „Schonfrist“ erhalten.

Um Veränderungen erfolgreich umzusetzen, muss die Personalentwicklung daher einen angemessenen Stellenwert erhalten. Aber auch andere Faktoren spielen mit: Gut

ausgebildete Mitarbeiter sind gesuchte Experten, die höhere Erwartungen an Führung, Work-Life-Balance, sinnvoller Arbeit und insbesondere an eigener persönlicher Entwicklung haben. Nicht nur die „Talents“ im Talentmanagement stehen im Fokus, sondern alle Mitarbeiter. Nichtsdestotrotz sollte man auch eine weitere Gruppe nicht aus den Augen verlieren: Mitarbeiter, die sich – trotz aller Angebote – einfach nicht weiterentwickeln wollen. Eine Trennung scheint hier über kurz oder lang unausweichlich. Zu beachten ist, dass bei einer Kündigung in der Regel pro Jahr der Betriebszugehörigkeit Abfindungen in Höhe eines halben Monatsgehalts und mehr anfallen.

2) Neuausrichtung

Veränderungen, die durch Digitalisierung ausgelöst werden, haben immer auch Auswirkungen auf die Aufgabeninhalte, Arbeitsmethoden und die Arbeitsverteilung im Team. Wenn diese Auswirkungen nicht zu neuen Lösungen führen, entstehen zwar Kosten für Digitalisierung, die Chancen werden aber nicht genutzt.

2. Erfolgreiche Digitalisierung

Wie Digitalisierung erfolgreich realisiert werden kann, zeigt folgendes Praxisbeispiel: In einem mittelständischen Unternehmen steuerte eine Innendienstmitarbeiterin im Vertrieb mit geschätzten 80 Prozent ihrer Arbeitszeit die eingehenden Aufträge und Anfragen. Durch den Einsatz eines IT-gestützten Konzepts sollte sich der Arbeitsaufwand auf dann nur noch 20 Prozent der Arbeitszeit reduzieren. In der nun frei gewordenen Zeit wollte die Vertriebsmitarbeiterin selbst mehr direkten Kundenkontakt haben. Sie wurde in die neuen Aufgaben durch Außendienstmitarbeiter eingearbeitet. Ab diesem Zeitpunkt kontaktierte sie Bestandskunden telefonisch aus dem Innendienst heraus. Im Mittelpunkt standen Vereinbarungen für eine bessere Zusammenarbeit und zusätzliche Angebote. Unternehmensergebnisse und Kundenbindung wurden nachweisbar verbessert.

3. Konzeptionelle Grundlagen

Was sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren für solche Transformationen?

1. Der Auftrag für diesen Veränderungsprozess kommt von der Unternehmensleitung. Sie entscheidet über die Investition für das IT-Konzept und stellt die Verbindlichkeit der Maßnahmen sicher.
2. Ohne geeignete Tools, ohne „Denkzeuge“, ist die Transformation nicht möglich. Mit ihnen wird zuerst die Ist-Situation erfasst, also die zu bewältigenden Aufgaben, die Aufgabenverteilung im Team und die geschätzte Zuordnung der Personalkapazitäten zu den Aufgaben. Danach werden die Konsequenzen der Digitalisierung auf Arbeitsinhalte und Arbeitsverteilung geplant. In einem weiteren Schritt werden die Auswirkungen für die Mitarbeiter und das Team erfasst, Lösungen erarbeitet und schließlich umgesetzt.
3. Die Veränderungen müssen akzeptiert werden. Wenn Tools in schriftlicher Form vorliegen, können die Mitarbeiter damit in den Veränderungsprozess einbezogen werden. Aus Betroffenen werden Beteiligte. Sie können sowohl ihr Know-how als auch ihre Interessen einbringen.
4. Das Personalwesen bzw. der HR-Bereich (Human Resources) steuert die Projekte, unterstützt die Führungskräfte beim Einsatz der Tools und ist außerdem für bereichsübergreifende Lösungen verantwortlich.

4. Zu Tools und Methodik

Wesentliche Erfolgsgrundlage für Transformationsprozesse sind die Tools. Sie beschreiben die Denkprozesse, mit denen Veränderungsprozesse gesteuert werden. Sie verknüpfen Personal-Führung, Personal-Management und Personal-Entwicklung, denn Transformationsprozesse benötigen Know-how auf allen drei Feldern. Tools sind die Arbeitswerkzeuge für Führungskräfte. Geeignete Tools sind bekannt und haben sich im Laufe der Jahre bewährt. Sie leiten sich ab aus einem Modell, das die Funktion einer Führungskraft beschreibt: Grundsätzlich müssen Führungskräfte dafür sorgen, dass Ziele erreicht werden, gemeinsam mit fähigen und motivierten Mitarbeitern über effektive Aufgaben und Prozesse (Abb. 1)

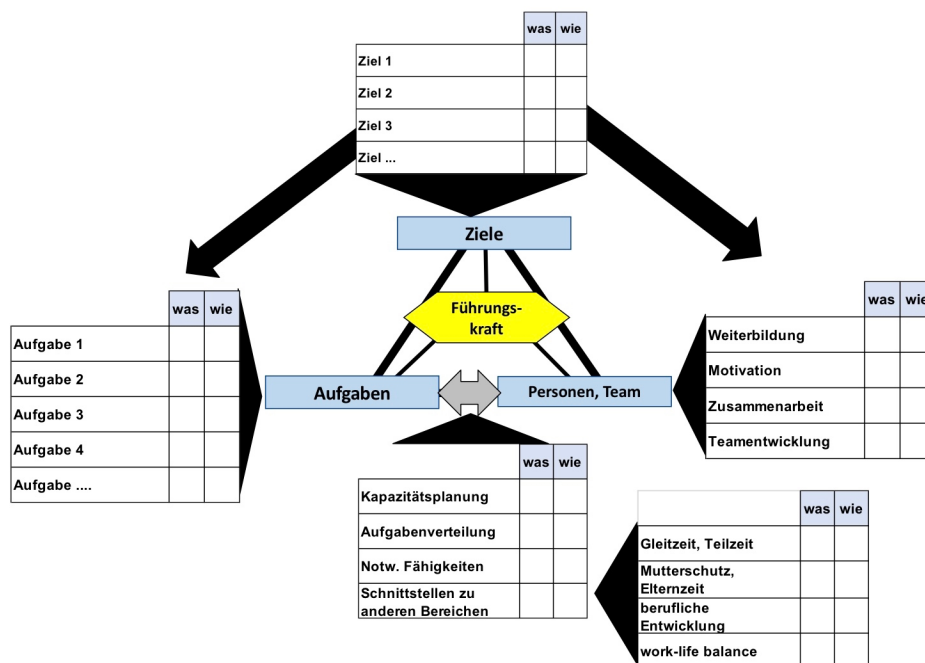


Abb. 1 Funktion einer Führungskraft im Unternehmen Dr. Wolfgang Schröder

Das Wesen der Digitalisierung ist, dass sie Aufgabeninhalte, Methoden und Prozesse verändert. Die Herausforderung besteht darin, die Ergebnisse der Veränderung mit dem bestehenden Personal zu verknüpfen. Dazu sind mehrere Schritte notwendig. Zunächst wird eine Ist-Analyse für den Bereich erstellt.

Schritt 1: Hauptaufgaben des Bereichs definieren (Ist-Situation)

Klassische Stellenbeschreibungen verhindern Veränderungsprozesse. Warum? Sie haben zwei konzeptionelle Schwachstellen:

- Wenn sie die Realität beschreiben sollen, können sie nicht isoliert, also unabhängig von anderen Stellenbeschreibungen eines Bereiches definiert werden. Sie müssen aus den Hauptaufgaben des Bereichs abgeleitet werden.
- Klassische Stellenbeschreibungen enthalten nicht nur Aufgaben, sondern auch Ziele und andere Informationen. Gerade die Ziele sind nach kurzer Zeit schon überholt und die Unterlage ist veraltet.

Es reicht aus, die Hauptaufgaben zu beschreiben, ergänzt um Detailaufgaben und spezifische Besonderheiten. Der Rest muss flexibel sein. Erfahrungen haben gezeigt, dass mit maximal 15 Hauptaufgaben die wesentlichen Arbeitsinhalte jeder Abteilung sinnvoll differenziert

beschrieben werden können, um die Ziele des Bereichs zu erreichen. Erfahrungen zeigen auch, dass viele Führungskräfte große Probleme haben, Hauptaufgaben zu beschreiben. Mit der Vorgabe von maximal 15 Hauptaufgaben wird versucht, ein ähnliches Abstraktionsniveau zu erreichen (Abbildung 1)

Aufg. oder Proj.	Hauptaufgaben / Projekte Ihres Bereichs	Detailaufgaben (durch Komma trennen)
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

Abb. 1 Tool zur Erfassung der Hauptaufgaben (Ausschnitt) Dr. Wolfgang Schröder

Die Detailaufgaben geben Hinweise auf die benutzten Methoden. Auf der Basis der Hauptaufgaben wird dann eine Aufgabenverteilungsmatrix oder Job-Matrix erstellt.

Schritt 2: Job-Matrix (Ist-Situation)

Hauptaufgaben / Projekte des Bereichs		Mitarbeiter (Kurzzeichen)															Führungskraft	Gesamtzeit ohne Führungskraft		
Aufg. oder Proj.	Welche Hauptaufgaben oder Projekte werden in Ihrem Bereich erledigt?	Zeit in %	Zeit in %	Zeit in %	Zeit in %	Zeit in %	Zeit in %	Zeit in %	Zeit in %	Zeit in %	Zeit in %	Zeit in %	Zeit in %	Zeit in %	Zeit in %	Zeit in %	Zeit in %		Zeit in %	
1																				
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				

Abb. 2 Job-Matrix Ist-Situation (Ausschnitt) Dr. Wolfgang Schröder

Mit der Job-Matrix werden die Hauptaufgaben mit den Arbeitsinhalten der Mitarbeiter verknüpft. Relativ einfach zu erfassen ist, welcher Mitarbeiter an welchen Hauptaufgaben arbeitet.

Bei der erstmaligen Erstellung der Job-Matrix zeigt sich häufig eine Schwierigkeit: Es soll geschätzt werden, wie lange sich ein Mitarbeiter mit welcher Hauptaufgabe beschäftigt. Es liegen jedoch meistens keine entsprechenden Messgrößen vor – heute beschrieben als Key Performance Indicator (KPI). Es ist oft schlichtweg nicht bekannt, wie viel Prozent der 100 Prozent Arbeitszeitkapazität – oder der z. B. 50 Prozent Teilzeitkapazität – ein Mitarbeiter in welche Hauptaufgabe investiert.

In diese Analyse werden nun die Mitarbeiter mit einem Workshop oder mit einem weiteren Tool einbezogen. Die vermutlich wenig begründeten ungenauen Einschätzungen des Zeitbedarfs führen oft zu Diskussionen mit Führungskräften. Es geht aber nicht darum, wie in der Produktion durch REFA- oder MTM-Methoden der Zeitbedarf für Handlungen möglichst exakt zu erfassen ist. Es werden auch nicht „Verteilzeiten“ erfasst oder die Zeiten für Gespräche, Pausen und Mittagessen, die notwendig sind, um eine ansprechende Unternehmenskultur entstehen zu lassen. Es geht darum, eine Einschätzung des Zeitbedarfs für Aufgaben von denjenigen Personen zu bekommen, die sich Tag für Tag mit diesen Aufgaben beschäftigen. Aufgaben sollen mit einem Zeitfaktor gewichtet werden, um einen ersten Eindruck zu bekommen, wo die Schwerpunkte der inhaltlichen Arbeit liegen. Dabei handelt es sich um erste Hilfsgrößen. So entsteht ein Bild von der Ist-Situation, das dann bei Bedarf präzisiert werden kann. Diese methodengestützte grobe Ist-Analyse macht oft viele Führungskräfte nachdenklich:

- Entspricht der geschätzte Gesamt-Zeitbedarf für Aufgaben der Aufgabenbedeutung der Zielerreichung?
- Brauchen wir valide Daten (KPI) über den wirklich notwendigen Zeitaufwand? Denn Schätzungen zeigen nur begründete Vermutungen.
- Welche Mitarbeiter sind Aufgaben-Monopolisten, die also möglichst nicht krank werden dürfen oder kündigen sollten?
- Arbeiten wir eigentlich richtig an den richtigen Aufgaben? Sind wir effizient oder effektiv?

Schritt 3: Job-Matrix (Soll-Situation)

Nun wird eine Soll-Job-Matrix erstellt, in die alle Veränderungsvorschläge mit ihren Konsequenzen für Arbeits- und Zeit-Verteilungen einfließen. Dabei spielen nicht nur Digitalisierungsprojekte eine Rolle.

Schritt 4: Kompetenzanalyse (Soll-Situation)

Mit dem Tool Kompetenzanalyse (Abbildung 3) können die Konsequenzen der Veränderungen zusammengefasst werden

Hauptaufgaben		Welche Methoden, Verfahren, Instrumente - auch EDV- programme müssen dazu angewendet werden? Grundkenntnisse = 1, erweiterte Kenntnisse = 2, Expertenkenntnisse = 3 (bitte die Stufe direkt hinter dem Begriff eintragen)	Welches Wissen, welche Fähigkeiten werden benötigt, um die Aufgabe erfolgreich zu bearbeiten? Grundwissen = 1, erweitertes Wissen = 2, Expertenwissen = 3	Welches Verhalten ist unbedingt notwendig, um die Aufgabe erfolgreich zu realisieren?
Aufg. oder Proj.	Welche Hauptaufgaben / Projekte werden in Ihrem Bereich erledigt?			

Abb. 3 Kompetenzanalyse (Ausschnitt) Dr. Wolfgang Schröder

Schritt 5: Veränderungsplanung

Die geplanten Veränderungen können dann in einem Tool zusammengefasst werden (Abbildung 4).

Dr. Wolfgang Schröder Personal-Systeme 58540 Meinerzhagen 02354-6566
Dr.W.Schroeder@t-online.de www.dr-schroeder-personalsysteme.de

Außerdem sind die Tools ein gutes Training der Führungskräfte für das Thema Digitalisierung. Buch und downloadbare Tools ersetzen so manches viel teurere Seminar.

Das Buch ist in der 2. überarbeiteten Auflage als Hardcover auch über folgenden Shop erhältlich

<https://www.bod.de/buchshop/fuehrung-personalmanagement-personalentwicklung-systemdenken-erfahrungen-direkt-einsetzbare-tools-wolfgang-schroeder-9783756819690>

oder als E-Book über viele Stores z. B. in der Kindle Version

Dr. Wolfgang Schröder
<https://www.dr-schroeder-personalsysteme.de>