

Wie hilft Technologie beim digitalen Kulturwandel?

Social-Collaboration-Lösung im Personalmanagement

Wir können der Digitalisierung im Unternehmensumfeld nicht aus dem Weg gehen, denn sie durchdringt bereits unser Leben. Irgendetwas muss dran sein an den modernen Technologien, denn privat nutzen längst alle ein Smartphone und sind stolz auf ihr Smarthome. Fast jeder bestellt online – vom Buch bis zum Baumaterial – und was er digital bestellt, das bewertet er auch digital. In der Netzökonomie werden Wissen und Meinungen sozial geteilt.

In der „Sharing Economy“ reicht der Einsatz weit – wer etwas kann, macht es, wer eine Idee hat, „ruft“ sie rein, und wenn die Idee gut ist, wird sie aufgegriffen. Die Möglichkeit, Wissen und Apps mobil aufrufen zu können, gibt uns Sicherheit in jeder Umgebung und unterstützt im Alltag – von Shopping bis Fitness.

Das Erstaunliche dabei ist: Dieser intuitive, sinn-gesteuerte Umgang mit den Früchten der Digitalisierung hört genau dann auf, wenn wir durch Tor oder Tür unseres Arbeitgebers gehen. In den allermeisten Unternehmen greift immer noch eine ganz andere Logik, die alles als „moderne Technologie“ ansieht, was nicht Schreibmaschine ist.

Warum schaffen wir es im privaten Umfeld, moderne, offene Technologien anzuwenden und vernetzt zu kommunizieren, Wissen dort abzurufen, wo es aktuell verfügbar ist und uns an schönen Oberflächen oder toller Technologie zu erfreuen, nicht aber im Büro? Was bremst den intuitiven, spaßgesteuerten Umgang mit Technologie im Unternehmensumfeld aus?

„Das Unternehmensumfeld selbst“, sagt Dr. Ralf Gräßler, geschäftsführender Gesellschafter der VEDA GmbH: „Hierarchische Strukturen, enge Stellenbeschreibungen, „gewachsene“ Aufgabenbereiche, die nicht den Kompetenzen entsprechen, verkrus-

Die größte Herausforderung der digitalen Transformation ist damit nicht die Technik, sondern die Kultur. Die Technologien sind da, die Nutzerkompetenz wird im privaten Umfeld tagtäglich bewiesen, und zwar von Nutzern fast aller Altersklassen. Um diese Nutzungskompetenz auch im betrieblichen Umfeld zu realisieren, müssen Unternehmen ihre Kultur und Struktur auf Zusammenarbeit ausrichten und die Transparenz von Informationen neu gestalten.

Wichtig: Es geht nicht darum, eine Unternehmenskultur zu gestalten, damit moderne Technologie funktioniert. Die eigentliche Aufgabe ist, Kultur, Werte, Struktur und Technologie „feinzutunen“, damit Unternehmen – und ihre Mitarbeiter – die neuen Rahmenbedingungen, die die Digitalisierung vorgibt,

gewinnbringend nutzen können. Und gewinnbringend meint in diesem Zusammenhang zum Wohl von Mitarbeitern UND Unternehmen.

Die industriellen Revolutionen haben technologische Impulse gesetzt, die jeweils die Arbeitswelt nachhal-



Technologie und Kultur in Unternehmen verändern sich.

Quelle: Veda

tete Denkweisen und die systemimmanente Unfähigkeit, Verantwortung zu übertragen oder zu übernehmen. Ergo – das fehlende Verständnis dafür, dass moderne Interaktionstechnologie durch moderne Interaktion befähigt werden muss.“

tig beeinflusst haben. Auch jetzt ist es – Stichwort Industrie 4.0 – auf der Metaebene die technologische Weiterentwicklung, die unsere Arbeitswelt verändert.

Der Wandel ist kein technologischer Impuls

Die Digitalisierung nimmt Einfluss auf die Arbeitswelt, weil sie die Bedingungen verändert, unter denen wir kommunizieren, zusammenarbeiten, Wissen beziehen und nutzen. Im singulären Kontext des Unternehmens ist es aber nicht die Technologie, die den Wandel vorantreibt, sondern es sind die veränderten Spielräume und Spielregeln, die gelernt und gelebt werden müssen.

Eine HR-Software – oder irgendeine Software – kann niemals im Alleingang die Unternehmenskultur verbessern. Genauso wenig wird sich eine Kultur verändern, wenn sich der Chef vor seine Belegschaft stellt und eine transparente Unternehmenskultur ausruft, dann wieder in sein Büro geht und die Tür schließt. Man muss das Pferd von der richtigen Seite her aufzäumen, transparentes Verhalten leben und fördern, damit es sich wiederholt und – sozusagen – Anschluss findet.

Dafür brauchen Unternehmen eigentlich gar keine Technologie – oder? Doch, denn Software schafft die angemessene Infrastruktur, um – siehe oben – Transparenz und Offenheit zu leben und zu fördern. Sie schafft besagten Anschluss und das erstaunlicherweise nicht nur für Menschen, die „native“ wissen, wie man sich in IT-Infrastrukturen bewegt. Voraussetzung für den Umgang mit sozialer oder kollaborativer Software – allgemeiner gesagt: mit moderner Unternehmenstechnologie – ist nämlich nicht die IT-Affinität des Users. Es geht um eine Haltungsänderung, die digitale Kompetenz fördert. Dazu gehören

- Offenheit Neuem gegenüber
- Wissen über die aktive Beschaffung von Informationen

- Kritik-/Reflexionsfähigkeit
- Gestaltungswille – Lust an der kreativen Teilhabe

Technologie kann eine Infrastruktur schaffen, innerhalb derer Menschen – die über die oben geschilderten Kompetenzen verfügen – produktiver sind, weil sie transparenter und agiler arbeiten können. Ein Beispiel aus der Unternehmenspraxis: Es gibt Collaboration-Lösungen, in denen Kompetenzbewertungen nicht mehr ausschließlich durch die Führungskraft und nicht mehr nur im jährlichen Mitarbeitergespräch stattfinden. Der Arbeitnehmer selbst kann sich Kompetenzen zuteilen und Kollegen in der Collaboration-Funktion um ihre Einschätzung bitten. Das geht per „Sternchen“, wie wir das in Online-Portalen gelernt haben. Bis dahin reine Technologie – jetzt kommt die Kultur ins Spiel: Was passiert, wenn der Kollege nur zwei von fünf möglichen Sternen gibt? Dann brauchen wir eine (gelernte) Feedbackkultur und Offenheit, Kritikfähigkeit sowie die Lust, miteinander ins Gespräch zu kommen, auch über Abteilungsgrenzen hinweg. Im besten Fall entsteht dann durch eine vermeintlich negative Bewertung eine neue Ehrlichkeit, die dem Arbeitsalltag guttut. Daher gilt:

Die technologische und kulturelle Entwicklung im Rahmen der digitalen Transformation ist eine Symbiose – beide Prozesse bedingen und begleiten sich gegenseitig.

Warum Personalmanagement als Treiber in den Unternehmen?

Bei der auf Metaebene geführten Diskussion über die digitale Transformation darf man nicht vergessen, wie es in den Unternehmen aktuell wirklich aussieht. „In jedem Unternehmen treffen wir zurzeit auf verschiedene Pole“, erklärt Ralf Gräßler, „auf digitale Treiber, digitale Ignoranten und Blockierer. Damit diese Pole sich nicht gegenseitig aufheben und zur völligen digitalen Unbeweglichkeit führen, muss HR

den Prozess in Bewegung bringen. Als Gestalter der Arbeitswelt beschäftigt sich das Personalmanagement mit der Beziehung zu und zwischen den Menschen und ist damit eine ideale Keimzelle für Technologie- UND Kulturimpulse. Im HR-Umfeld sind viele Aufgaben angesiedelt, die kollaborative Kommunikation benötigen, angefangen vom Mitarbeitergespräch, über Recruitingprozesse, bis hin zu den oben erwähnten Kompetenzbewertungen oder vielen Workflows im Umfeld der Zeiterfassung.

Digitaler Wandel

Wenn wir HR als Treiber des digitalen Wandels setzen, geben wir der neuen Arbeit und Zusammenarbeit einen logischen Ursprung. Durch die intuitive Verankerung mit HR werden Sinn und Nutzen der Collaboration erlebbar, weil sie in Prozesse und Workflows eingebunden ist. Dagegen bieten reine Collaborationstools zwar (auch) die Möglichkeit zum Austausch, sind aber im Zweifel nur noch eine weitere Plattform, die neben E-Mail oder Chat bedient werden muss. Wesentlich ist, dass Groupware oder kollaborative Software keine Inseln sind, sondern in einen Themenzusammenhang gestellt werden. Und im Zusammenhang Personal bedeutet „Collaboration“ zudem eine Arbeitserleichterung für die Personalabteilung: administrative Prozesse werden abgegeben, und die Mitarbeiter erhalten Handlungsfähigkeit.

Fazit: HR ist keine Aufgabe für das Silo Personalabteilung mehr, sondern eine Aufgabe von allen für alle. Das HR-Business verlagert sich von der Personalentwicklung in Richtung Unternehmensentwicklung und sorgt durch die richtige Entwicklung von Technologie und Kultur dafür, dass die Digitalisierung im Unternehmensumfeld ähnlich positiv wahrgenommen wird wie im privaten Umfeld. **Andrea Goffart ■**