

# STANDPUNKT

Arbeiten in Zeiten der Digitalisierung

## Ändert euch, oder ihr



Markus Baumanns erklärt, wie sich Chefs und Mitarbeiter wandeln müssen, um nicht zu den Verlierern zu gehören

**Keiner kommt mehr am Smartphone mit seinen Apps zur Buchung eines Flugs, eines Hotelzimmers oder einer Zugverbindung, an WhatsApp und Instagram vorbei. Und die nächste Revolution der Digitalisierung steht vor der Tür: Sie liegt in der Individualisierung von Produktion von Maschinen, an der viele Arbeitsplätze in Deutschland hängen: 3D-Druck, Kommunikation unter Maschinen, für die es Menschen nicht braucht.**

► **Revolution: Digitalisierung der Produktion:** Die Auswirkungen sind so revolutionär wie die Einführung der Massenproduktion am Fließband durch die Industrialisierung. Statt Produktion an der Linie beherrschen durch Algorithmen gesteuerte Roboter die Produktionsstätten. Digitale Vertriebsplattformen beschleunigen die Erosion der bestehenden Geschäftsmodelle: Die Marge liegt nicht mehr in der Produktion

und dem Verkauf von Maschinen, sondern in einer Plattform, die kundenindividuelle Lösungen aus mehreren Zulieferern zusammensetzt. Die Maschine selbst wird zum austauschbaren Billiggut mit hoher Kapitalbindung. Die Software dagegen zur skalierbaren, lukrativen Einmalinvestition.

Was das für die Arbeitswelt bedeutet, ist offensichtlich. Sich wiederholende Tätigkeiten wie Buchhaltung, Versicherung verkaufen, Banküberweisungen durchführen oder Standardverträge aufsetzen werden durch Automatisierung und Algorithmen abgelöst.

Gerade der Dienstleistungssektor Hamburgs mit seiner hohen Dichte an Banken, Versicherungen und Anwaltskanzleien spürt diesen Wandel bereits massiv.

► **Unsere Organisation hinkt den Entwicklungen hinterher:** Angesichts dieser Umwälzungen ist es erschreckend, dass sich die Art, wie wir Unter-

nehmen organisieren und zusammenarbeiten, nicht ändert. Wir packen Zuständigkeiten in Kästchen, die durch starre Berichtslinien von oben nach unten verbunden sind – oben sticht unten. Der eigentlich so wichtige Dialog unter Kollegen wird in eine Schattenwelt getrieben und treibt Stillblüten in Form von Gerüchten über den hyperaktiven Flurfunk. Wenn einer geht, fragen wir: „Wer übernimmt seine Stelle?“, ohne zu fragen, ob wir die noch brauchen.

An der Spitze des Organigramms thront der Chef. Bei ihm laufen alle Linien zusammen. Hier entscheidet und staut sich alles. Wir arbeiten in Abteilungen, die abteilen, statt Zusammenarbeit zu fördern.

Während die Digitalisierung die Marktlogiken vom Kopf auf die Füße stellt, glauben wir allen Ernstes, wir könnten in unserem Arbeitsalltag so weitermachen wie bisher.

► **Allerhöchste Zeit für mehr Eigenverantwortung:**



### Der Autor

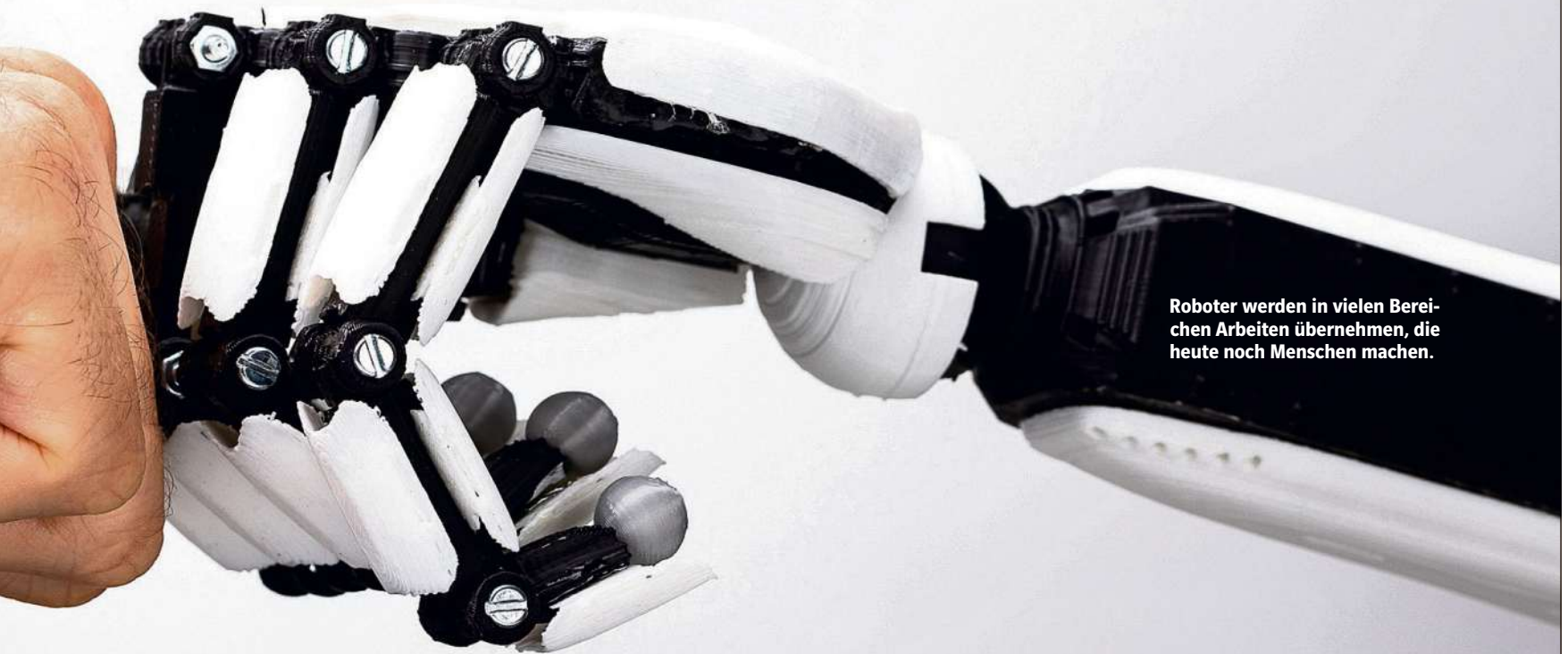
**MARKUS BAUMANN** (53) ist promovierter Historiker und Unternehmer in Hamburg. Viele Firmen sind nicht fit für die Zukunft, sagt er.

Mittwoch, 15. Mai 2019



3

# habt keine Zukunft!



Roboter werden in vielen Bereichen Arbeiten übernehmen, die heute noch Menschen machen.

Wenn Chefs und Mitarbeiter ihr Verhalten nicht schleunigst ändern, wird es für viele Unternehmen kein Morgen mehr geben. In Zeiten solcher Transformationen brauchen wir das Wissen aller im Unternehmen und nicht die Besserwisserei der Chefs oder besonders Altklugen. Jeder muss Mitverantwortung weit über sein Kästchen hinaus übernehmen. Eigenverantwortung heißt, dass ich als Mitarbeiter kein Problem ohne Lösungsvorschlag vorbringe. Fehler zu machen, ist nicht das Problem, solange wir uns fragen, was wir daraus lernen können.

Wir arbeiten nicht mehr abgetrennt in Abteilungen, sondern in einem Team, das unterschiedliche Kompetenzen und Perspektiven zur Bewältigung des Projekts zusammenbringt. Wir stellen kluge Fragen und arbeiten gemeinsam konzentriert an den Antworten, statt vorschnell mit untauglichen Patentrezepten um die Ecke zu kommen. Wir probieren mit dem Kunden aus und verbessern uns ständig. Kreativagenturen, Softwareunternehmen und auch große Hamburger Unternehmen wie Xing ma-

chen vor, wie die Zukunft der Arbeitswelt aussieht.

► **Gute Führungskräfte braucht das Land:** Gute Führungskräfte schaffen den Handlungsrahmen, in dem Eigenverantwortung und wirkungsvolle Zusammenarbeit möglich werden. Schluss mit den hastigen 15-minütigen Jahresgesprächen mit Mitarbeitern, in denen vorgefertigte Formulare ausgefüllt und abgehakt werden. Stattdessen laufend lobendes und kritisches Feedback: „Was haben wir erreicht?“ „Was hast du persönlich dazu beigetragen?“ „Was hat in unserer Zusammenarbeit gut funktioniert?“ „Was müssen wir verbessern?“ „Was nimmst du dir vor?“ „Was brauchst du, um diese Aufgabe zu erledigen?“

Als Führungskraft übergeordnete Ziele und Orientierung geben, den Mitarbeitern aber den Weg dorthin überlassen. Mitarbeitern gut zuhören. Sie ermuntern, eigene Ideen zu äußern und sie umzusetzen. Selbstdisziplin einfordern, sich auf Treffen gut vorzubereiten; diese sonst sofort beenden. Sich konsequent trennen von Mitarbeitern, die nach mehreren Anläufen

nicht bereit sind, diese Verantwortung mitzutragen.

► **Neues, altes Führungsverständnis:** Ein Führungsverständnis, das Eigenverantwortung stärkt und Verbindlichkeit ausstrahlt, ist nicht neu. Neu ist, dass es unverzichtbar ist. Nur so können wir einer Welt der verstärkten Unsicherheit mit der nötigen Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Geschwindigkeit begegnen. Jetzt kommt es darauf an, Unerwartetes vorzudenken, Neues zu entwickeln und herauszufinden, was uns zukunftsfähig macht.

Entweder wir machen uns die Transformation unserer Geschäftsmodelle und unserer Zusammenarbeit zu eigen oder wir werden keine Zukunft haben.

*Haltung, bitte! Auf der täglichen „Standpunkt“-Seite schreiben MOPO-Redakteure und Gast-Autoren aus ganz persönlicher Sicht über Themen, die Hamburg bewegen. Darüber darf gern diskutiert werden!  
standpunkt@mopo.de*