Wie Digitalisierung die Arbeitswelt verändert und wie man das optimal nutzt

Iris Dorothea Dick
Die Wertschätzer - Coaching/ Beratung/Training
Mainleus, Deutschland

Wie Digitalisierung die Arbeitswelt verändert und wie man das optimal nutzt

Mit dem Stichwort Digitalisierung verbinden viele Menschen Onlinehändler oder große Unternehmen. Die heutige Realität geht jedoch weit darüber hinaus. Digitalisierung verändert ganze Lebensbereiche in der Gesellschaft bereits dermaßen, dass von «digitaler Revolution» gesprochen wird.

In der Baubranche haben sich innerhalb einer Generation dank der Digitalisierung die Entwurfs- und Darstellungsmethoden rasant verändert – vom Zeichnen mit Tusche über CAAD-Programme bis hin zur dreidimensionalen Modellierung, von der Handzeichnung über die kolorierte CAAD-Perspektive bis hin zum Rendering. Doch schon erfolgt auch der nächste Entwicklungsschritt – das mit Informationen angereicherte digitale Modell, das die Arbeit unterschiedlicher Fachleute aus Planung und Fertigung verschiedener Gewerke in sich vereint und als gemeinsame Grundlage dient, um den Entwurf, die Bauabläufe, den Betrieb und den Rückbau des Gebäudes zu optimieren.

Digitalisierung ist eine globale Entwicklung, die alle gesellschaftlichen Bereiche erfasst und stark beeinflusst. Für unsere tägliche Arbeitswelt bedeutet das Umstellungen in der Arbeitsweise, im Arbeitsteam und öfters auch einen veränderten Arbeitsbereich.
Mit solchen Veränderungen geht immer auch ein Sicherheitsverlust und eine Erschütterung der Teams und damit der Lebensqualität auf der Arbeit einher. Dem gilt es zu begegnen und klug vorzubauen.

Was können Sie tun, um diese und andere betriebliche Veränderungen nicht nur zu bewältigen, sondern sogar so gestärkt daraus hervorzugehen, dass Sie hochattraktiv für den jetzt heranwachsenden Nachwuchs aus der digitalen Generation sind?

1. Wie weit ist die Digitalisierung im Holzbau?

Es gibt vier Charakteristika, an denen sich der Grad der digitalen Transformation von Holzbau-Firmen feststellen lässt:

- Die Nutzung digitaler Daten
- Die Gewährleistung des digitalen Kunden- und Lieferantenzugangs
- Der Ausbau der Automation
- Der Aufbau von Netzwerken zusammen mit anderen Gewerken

1.1. Selbstverständliche Nutzung digitaler Daten

So viele Informationen wie möglich werden heute nicht mehr wie früher analog, sondern in einer technisch verwertbaren, digitalen Form so abgespeichert, dass sie schnell und ohne Unschärfen und Störungen haltbar, transportierbar, kombinierbar und abrufbar sind. (Vergleich: Die Schallplatte als herkömmlich analoger Datenträge und digitale CD-ROM)

Einer Umfrage zufolge nutzen weniger als 6% aller Bauunternehmen durchgehend digitale Planungsinstrumente. Im Holzbau jedoch greifen zumindest mehr als 50% auf die 3D-Konstruktion zurück. Damit ist der Holzbau das modernste und bisher am stärksten digitalisierte Gewerk der Baubranche.

Bezeichnenderweise erwuchs diese Stärke aus einer Schwäche heraus: Der Holzbau ist eine Trockenbauweise, das Naturprodukt Holz sollte nicht nass werden. Das heißt: Alles musste möglichst weg von der Baustelle. Diese Vorfertigung musst schon immer konsequent geplant werden. Damit wird der Holzbau wetterunabhängig, so garantiert man den Mitarbeitern gesundheitserhaltende Arbeitsplätze und schafft Qualität und Wettbewerbs-

fähigkeit. Die Vorfertigung hat eine lange Tradition – von ursprünglich vorgefertigten Einzelbauteilen (Abbund) zur Elementfertigung bis zu ganzen bezugsfertigen Raumeinheiten (Modulfertigung) heute.

Vorfertigung ohne Digitalisierung und Technologisierung ist nicht denkbar, denn in einem Holzelement oder in einem ganzen Raummodul ist alles enthalten – auch die gesamte Haustechnik. Auch digital gesteuerter, maschineller Abbund ist heute weitgehend zum Standard geworden.

Digitale Informationsverarbeitung erleichtert Holzbaufirmen heute z.B. die Kalkulation, die Logistik oder die Nutzung von Kunden- und Produktdaten im Marketing und Vertrieb. Digital verarbeitete Daten ermöglichen Rückstandslisten, das Erkennen von «Flaschenhälsen» (Engpässen) in der Produktion, übersichtliche Personalplanung oder rechtzeitige Maschinenwartung und vieles mehr.

1.2. Zunehmende Gewährleistung des digitalen Kunden- und Lieferantenzugangs

Heute informieren sich Interessenten vorab über die Firmen-Website oder Plattformen, bevor es zu einem persönlichen Gespräch kommt.

Das Kommunikationsverhalten von Kunden und Lieferanten verändert sich, vor allem in der jüngeren Generation. Das spüren auch Handwerksbetriebe. Kommunikationswege werden vielfältiger und das persönliche Gespräch wird immer häufiger durch Nachrichten per E-Mail oder Messenger ersetzt.

Kunden können heute z.T. online ihren möglichen Auftrag aus verschiedenen Varianten individuell zusammenstellen, Preisberechnungen aktivieren oder online Standardprodukte bestellen. Lieferanten oder Kunden können bei manchen Holzbaufirmen bereits heute ohne persönlichen Kontakt den Status ihres Auftrags klären.

1.3. Der Ausbau der Automation

Man nutzt Technologien und Robotik im Holzbau an geeigneter Stelle bereits konsequent. Damit lassen sich bei der Konstruktion und industriellen Fabrikation vorgefertigter Bauteile bereits heute ähnliche Rationalisierungsvorteile erzielen wie in anderen Industriebereichen.

1.4. Der Aufbau von Netzwerken zusammen mit anderen Gewerken – BIM kommt!

Die Planung und Umsetzung eines gesamten öffentlichen Bauprojekts wird in Zukunft digital koordiniert und zentral gesteuert werden können. 2011 wurde in den Niederlanden das sogenannte Building Information Modeling/ Bau-Informations-Modell (BIM) etabliert. Es ist eine Norm, die alle Daten zu einem Bau-Projekt zusammenführt und nutzbar macht. Ab 2020 wird die Nutzung von BIM bei öffentlichen Infrastrukturprojekten in Deutschland sogar verbindlich sein.

Damit wird die Visualisierung per Datenbrille auf der Baustelle genauso möglich, wie der optimierte Materialeinsatz und die detaillierte Dokumentation für den Bauherrn. Als digitale Schnittstelle aller am Bau beteiligten Disziplinen ermöglicht BIM den kontinuierlichen Austausch von Informationen – und damit eine höhere Kosten- und Terminsicherheit, von der Planungs- bis hin zur Betriebs- und Instandhaltungsphase.

1.5. Einschätzung der Bedeutung der Digitalisierung im Holzbau

Der Holzbau ist recht gut auf die Digitalisierung der Planungs- und Bauprozesse vorbereitet, denn diese sind in der Branche bereits gut etabliert. Holzbauer sind es seit jeher gewohnt, mit vorfabrizierten Elementen zu arbeiteten, und sie gehörten zu den Ersten, die mit digital basierter Fabrikation wie CNC-Technologie und Robotik experimentierten. Dies verschafft der Holzbranche einen Vorsprung gegenüber anderen, konservativeren Branchen. Zusammen mit dem Imagebonus von Holz – ökologisch, natürlich, gemütlich – dürfte dies dazu beitragen, dass sich in Zukunft der Anteil von Holz auch bei grösseren Bauten erhöht.

Nur dank der zunehmend digitalisierten Technologie der vergangenen Jahrzehnte konnte der Holzbau in den vergangenen Jahren zulegen – im städtischen, ländlichen und industriellen Kontext. So können heute große Überbauungen, Leuchtturmprojekte wie das Tamedia-Gebäude, die Omega-Swatch-Zentrale oder das Centre Pompidou, aber auch Brücken, Türme und Hochhäuser in Holz realisiert werden.

Große Relevanz für die Bauindustrie hat bereits heute das Building Information Modeling (BIM). Vorteil dieser Methode ist, dass bereits vor dem Bau eine digitale Simulation möglich ist. Fehlplanungen werden somit minimiert und potenzielle Mehrkosten sowie mögliche Alternativlösungen frühzeitig identifiziert. BIM ist auf dem Vormarsch. Aus der Sicht von Investoren verspricht die neue, digital basierte Methode klare Vorteile: Sie macht das Bauen effizienter, schneller, verlässlicher und kontrollierbarer; die Prozessergebnisse sind besser, die Fehlerquote tiefer, die Termin- und Kostensicherheit höher und das Risiko somit kleiner. BIM und Industrie 4.0 ermöglichen den Austausch von Planungs- und Bauleistungen zwischen verschiedenen Gewerken. Sie fördern also die Bündelung der Kräfte und Kompetenzen. Dadurch kann ein Unternehmen, welches in seinen Märkten gut verwurzelt ist, Bauleistungen anbieten, an die früher nicht zu denken gewesen wäre. Die Kunst, dass alle Partner gleichwertig profitieren können, obliegt dem BIM-Koordinator.

BIM stellt für den Holzbau einerseits eine Herausforderung dar, da die Methode auch Investitionen, Weiterbildung und die Anpassungen an veränderte Arbeitsabläufe erfordert. Z.B. müssen die HLKS-Elemente (Heizung, Lüftung, Klima, Sanitär) BIM-kompatibel in die Holzbauproduktion einfließen. Außerdem werden bei Anwendung von BIM künftig Planer oder Architekten über die Qualitäten von Materialien und die Auswahl der Hersteller entscheiden, und nicht mehr die Bauunternehmen. Dadurch steigt die Wichtigkeit hervorragender und detaillierter digitaler Präsenz Ihrer Firma im Web, speziell auf Fach-Plattformen!

Andererseits eröffnet die Planung und Umsetzung über BIM jedoch auch neue Märkte für den Holzbau: z.B. Wohnmodule, fix und fertig möbliert und installiert, bieten heute eine große Chance im urbanen, alpinen und ländlichen Kontext. Die Menge an Produktdaten wird durch digitale Dokumentationen stark ansteigen. Baufirmen müssen diese Datenflut einerseits bewältigen können, haben aber andererseits bei intelligenter Nutzung der Daten auch die Chance, neue Geschäftsmodelle und Dienstleistungen zu entwickeln.

Insofern gibt es keine Alternative zur Digitalisierung.

Für nicht digitalisierte kleine und mittlere Unternehmen ergeben sich Lichtblicke: Alles, was digitalisiert und technologisiert werden kann, wird es werden. Alles, was nicht digitalisiert und nicht technologisiert werden kann, wird hingegen sehr wertvoll. Es wird immer Nischenmärkte geben, in denen mit solidem Handwerk gutes Geld verdient werden kann.

Manche Holzbauunternehmer beschäftigen sich heute schon mit der Erfassung von Aufmaßen, Mitarbeiterzeiten, Kunden- und Auftragsdaten oder der Ressourcen- und Baustellen-Einsatzplanung mit mobilen Lösungen, Smartphone- oder Tablet-Apps. Werden Daten direkt beim Kunden digital erfasst oder Ressourcen und Material von der Baustelle aus

gesteuert, lassen sich Mehrfacheingaben, unterschiedliche Datenstände und Terminverzögerungen vermeiden. Mit mobiler Hard- und Software sowie drahtlosen Kommunikationstechnologien kann man Informationen genau dort eingeben oder abrufen, anzeigen oder modifizieren, wo sie gerade anfallen. Dadurch minimieren sich Termin- und Kostenüberschreitungen, Planungs- und Fertigungsfehler automatisch.

Schon sehr viel weiter als in diesem Bereich ist der Holzbau in Sachen Fertigung, Lieferung und Montage digitalisiert. Man nutzt Technologien und Werkzeuge, wie BIM, CNC oder Robotik, bereits konsequent. Damit lassen sich bei der Konstruktion und industriellen Fabrikation vorgefertigter Bauteile bereits heute ähnliche Rationalisierungsvorteile erzielen wie in anderen Industriebereichen. Bei der häufigen Fertigung von Losgröße 1 kann man mithilfe tiefergehender Digitalisierung nicht in solch hohem Maß Einsparungen und Liefergeschwindigkeiten erhöhen.

Der Holzbau steckt mittendrin in der Digitalisierung und die Holzbaubetriebe haben schon viel erreicht. Integrierte CAD-/CAM-, ERP-, MDE-, PPS-Lösungen und automatisierte Fertigungssysteme gehören in allen modernen Unternehmen zum Alltag. Mit den Softwarelösungen verschiedener Hersteller wird die Umsetzung der digitalen Transformation optimal unterstützt. Sie verschafft den Unternehmen einen Wettbewerbsvorsprung und macht sie fit für künftige Herausforderungen auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene.

2. Die Auswirkungen der Digitalisierung im Holzbau im Arbeitsleben und in den Teams

2.1. Ihr Berufsbild ändert sich!

Es kommt im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung unweigerlich zu einem Verschwimmen und Erweitern der klassischen Berufsbilder im gesamten Holzbaubetrieb:

Der Zimmerer und der Schreiner bekommen durch die Anforderung der verstärkten Datenerhebung, -bearbeitung und –pflege ebenso zunehmend eine veränderte und erweiterte Berufsrolle wie der Einkauf, die Innen- und Außendienstler im Vertrieb- bis hin zum drohenden Stellenabbau in der Verwaltung: Dort trifft es Buchhaltung und Rechnungswesen besonders stark, weil größere Teile ihrer bisherigen händischen Tätigkeitsfelder z.T. fast vollständig technisch erledigt werden können.

Der Holzbau-Meister und der Holzbau-Ingenieur werden künftig immer stärker zu Netzwerkern mit Coachingfunktion. Ihre Kunst wird es sein, Teams, Disziplinen, Ideen und Holz zu verbinden.

Besonders auf Führungskräfte kommt eine ganz neue Anforderung zu: Ihren Mitarbeitern, Teams und den anderen Führungskräften in einer Zeit des Wandels und der Verunsicherung als Begleiter mit potenzialorientiertem Blick zu dienen: Sie können, je nach Begabung, lernen, wie man Teams aus unterschiedlichen Generationen zusammenschmiedet, wie man mit echter Wertschätzung und geeigneten Tools und Praktiken Sicherheit, Zusammenhalt und Identifikation mit dem Unternehmen schafft. Menschen in leitenden Positionen können persönlich besonders stark wachsen, wenn sie wollen: Auf dem Weg zum persönlichen Dream-Team können sie erlernen und erleben, wie man reelle Wertschöpfung ankurbelt und die Selbstverantwortung der Mitarbeiter in einem solchen Maße fördert, dass diese aufblühen und wiederum die Führungskräfte entlasten.

2.2. Die «Schere» zur Generation Y (Why) verschärft sich

Was kennzeichnet die Generation Y ?
Im Jahr 2030 werden die Entscheider der sogenannten Generation Y angehören. Damit bezeichnet man die Jahrgänge 1981-1998, d.h. die heute 20- bis 30Jährigen. Das englische y ist doppeldeutig und kann auch «Why?» (=«Warum?») geschrieben werden. Die Warum-Frage bezeichnet den Bewusstseinswandel, den man schon heute bei dieser Generation, den Kindern der heute 50- bis 60-Jährigen, bemerken kann.

Die Generation Y hat in Mitteleuropa Eltern, die in Frieden aufgewachsen sind. Die soziale Sicherheit eines der reichsten Länder der Erde ist ihnen fast selbstverständlich. Ebenso zwanglos und selbstverständlich gehen sie mit allen digitalen Medien um. Schon als Kind haben sie sich an virtuelle Welten und Spiel und Spaß mit Computern und globaler Kommunikation gewöhnt. Sie sind zumeist bereit, soziale Netzwerke digital statt live zu pflegen und haben oft den tiefgehenden Einfluss digitaler Gruppen, Plattformen und Verkaufstechniken kennen, respektieren oder fürchten gelernt.

Was will die Generation Y?

- Austausch auf Augenhöhe
- Kooperation statt Ellenbogen
- Selbstbestimmtes Arbeiten und mehr Freiraum
- Gute Führung, «Führung heißt coachen. Sie fragt «was befähigt, was macht glücklich?». Gute Führung bringt Leute in ihre Kraft!»
- Sie sieht ein großes Potenzial in gewinnbringendem Streiten
  Sie sind offen für Innovation und Globalisierung (game-erfahren, Internet-vertraut, keine Technikangst).
- Hat Lust an Leistung
- Karriere? Why? Wenn ich alles habe, was ich brauche, warum dann arbeiten?
  Das heißt, Arbeit muss/soll sinnstiftend sein. Sinngebende Arbeit, nicht sich verausgaben, ist angesagt
- Betonung von Wertschöpfung durch echte Wertschätzung

Das alles sind positive Werte und Haltungen, die die älteren Generationen sich auch gerne leisten können wollten. Aber als sie konnten als Kinder von Eltern aus der gerade noch kriegserlebenden Generation solch eine Lebens-Haltung kaum oder nur schwer leben. Sie «tickt» im allgemeinen mehr leistungsbezogen als Sinn-bezogen.

Andererseits: 2030 sind «die Alten» die Mehrheit und sie haben das Geld. Sie sehnen sich dann vermutlich nach Sicherheit, Orientierung und traditionellen Werten, haben aber auch Pioniergeist, heftigen Wandel und soziale Umwälzungen erlebt und oder gemeistert. Andererseits können sie die «ganz andere» Lebenshaltung, die die Jungen durch das Aufwachsen mit sehr beherrschende digitalen Kommunikationsmedien und dem selbstverständlichen Umgang mit virtuellen Welten erworben haben, kaum nachvollziehen und stehen bei der Führung und Ausbildung von neuen Mitarbeitern aus der Generation Y voraussichtlich öfters vor einem Rätsel oder gar Abgrund.

2.3. Persönlicher Sicherheitsverlust

Veränderung fällt jedem Menschen schwer, obwohl wir uns jeden Tag verändern: 10 Billionen Zellen werden täglich im menschlichen Organismus erneuert!

Durch die Veränderung des erlernten Berufsbilds und neue, vor allem computertechnische und digital-kommunikative Anforderungen entsteht in den meisten Menschen zumindest latent Unsicherheit, Furcht vor dem Unbekannten und manchmal sogar Zukunftsangst.

Werktätige, denen die digitalen Medien beim besten Willen unheimlich sind, erleben die Ablösung durch Computerprogramme oder den Bedienungszwang mit Computermaus-ungeübten Fingern besonders bedrückend.

Führungskräfte, die alle Gegensätze in ihrem Team überbrücken sollen und einerseits Unternehmenswerte und -wissen hüten, andererseits aber junge Mitarbeiter integrieren wollen, können bei diesem Spagat leicht Dehnungsschmerzen bekommen

2.4. Gefährdung des Teamgeists /weniger Kollegialität

Wenn die Kommunikation zunehmend über digitale Medien läuft, oder Emailkrieg geführt wird statt mit den Betroffenen direkt zu sprechen, geht einem leicht das Teamgefühl verloren, das bei gemeinsamem Anpacken am Werkstück von selbst entstanden war. Letzteres wird aber immer weniger selbstverständlich, je automatisierter eine Produktion abläuft, denn dadurch entstehen immer mehr Einzelarbeitsplätze. Die Teamereignisse nehmen ab. Damit ist soziale Verunsicherung leichter möglich: «Gehöre ich dazu? Was reden sie über mich? Werde ich gesehen und geschätzt und kann ich meine Kompetenzen einbringen?», fragen sich viele Mitarbeiter in hochdigitalisierten Unternehmen.

Das Gefühl von Zugehörigkeit und das Erlebnis von Wertschätzung in einer Gruppe sind jedoch unabdingbar für Zufriedenheit, Sinnerfüllung und eine hohe Lebensqualität.

2.5. Weniger direkt sinnstiftende Tätigkeiten

Tätigkeiten, bei denen man das Ergebnis von seiner Hände Arbeit sieht, und Aufgaben, bei denen man ein Objekt von der Planung bis zur Vollendung mit Erfolg bearbeitet, werden mit zunehmender Technisierung seltener. Woher soll dann heute die Zufriedenheit bei der Arbeit kommen? Eine korrekt durchgeführte Datenkorrektur oder eine wichtige Preis-Kalkulation oder ein Angebot digital erstellt und versandt zu haben, bringt nicht ganz dieselbe Zufriedenheit wie das analoge Pendant.

Das Sinngefühl bei der Arbeit wird sich auf gelungene Kommunikationen, erfolgreiche Vernetzungen und Team-Wahrnehmungs-Runden ausdehnen müssen, um das gute Menschenherz zu befriedigen, das so gerne erfolgreich, wirksam, liebevoll und geliebt sein will.

2.6. Grundlagenwissen: Mit der Reaktion des Körpers und der Psyche auf die o.g. Veränderungen rechnen!

Veränderungen und Change-Prozesse wie die neuen Anforderungen durch Digitalisierung erzeugen Stress – ganz automatisch. Er ist im Körper z.B. durch den Adrenalinspiegel feststellbar.

Stress hat deutlich negative Auswirkungen auf Gehirnleistung und Kreativität, auf Handlungsfreiheit und das gesamte Lebensgefühl.

Ein Verstehen der körperlichen-psychischen Vorgänge in uns Menschen hilft, Herausforderungen und Stress anders als erleidend oder erduldend zu bewältigen. Mensch kann nämlich AKTIV von einem superhohen Stresslevel in den Normalzustand (latenter Stress) wechseln, und vor allem - mit einem transformativen Schritt – in ein häufiges entspanntes, hochwirksames Wirken kommen, wo Flow entsteht, das (Arbeits-)Leben schön ist und Spaß macht, und die «Zahlen stimmen».

Das sogenannte Wertschätzer-Ampelmodell z.B. ist ein einfaches Diagnose-Tool für den jeweiligen persönlichen oder Team-Stresslevel:

Ampelfarbe Rot
Bei gefühlter oder echter (Lebens-)Gefahr, bei Stress und Sicherheitsverlust durch Veränderungen dominiert beim Menschen das Hormon **Adrenalin.**

- Das in diesem Fall aktivierte Stammhirn macht keine Unterscheidung zwischen realer und gefühlter Gefahr, d.h. wenn man sich unsicher fühlt, ist Adrenalin schon da.
- Es bewirkt ein automatisches, reflexartiges Handeln in nur drei mögliche Richtungen: 1.) Angriff 2). Flucht 3.) Starre (Totstellen)
- Es ist kein logisches und kein kreatives Denken möglich, nur automatische/eingeübte Handlungen funktionieren, Andere Menschen erscheinen entweder als Feind oder als Retter. Man hat ein ungesundes, hässliches Lebensgefühl ohne Freude, Liebe und Frieden.
- **Folgen von Rot**

  Persönlich:
  Kräfte werden mobilisiert - Hochleistung im Sport – tyrannisches unberechenbares Verhalten, Andere reagieren mit Ausgrenzung und Verschweigen von Tatsachen.
  Streit - Türen schlagen - sich verdrücken - verstummen

  Im Unternehmen:
  Innerliche Kündigung - Dienst nach Vorschrift - Mobbing -
  Herzinfarkt & andere Stresserkrankungen sind bei häufig «Roten» wahrscheinlicher als bei anderen Menschen

Ampelfarbe Gelb
Bei einem Lebensgefühl von «etwas stimmt hier nicht» und leichter Anspannung oder Anstrengung steuern die Hormone Adrenalin und Oxytocin gemeinsam die Wahrnehmung + Handlungsoptionen des Menschen

- Hohe Aufmerksamkeit für mögliche Gefahr, «Beute» oder Unstimmigkeiten
- logisches Denken + Handeln, Fähigkeit Emotionen zu reflektieren, erfahrungsbasiertes Lernen sind stark
- Ermöglicht: dauerhaftes Überleben im sozialen Zusammenhang & ständige Verbesserung
- **Folgen von Gelb**

  Persönlich:
  Bewertung – Lernen – Verbessern – Anstrengung – Beschwerden – Anspannung – Stress – Überforderung – Helfen MÜSSEN

  Im Unternehmen:
  Effektive Kommunikation – Riskmanagement – KVP – Controlling
  Stress – Konkurrenz – hohe Fehlzeiten – Burn-out und Überforderung

Ampelfarbe Grün
Sicherheit, Verbundenheit, Kreativität, Intuition und Vertrauen im Team. bzgl. Im Menschen herrscht Einklang von Hirn, Herz und Hand. Es dominiert das Flow-Hormon Oxytocin.

- Ermöglicht müheloses Sein und Tun, entspannt und ausgerichtet zugleich
- **Folgen von Grün**

  Persönlich:
  Zufriedenheit, Gesundheit, Balance, Authentizität, Sicherheit, Kreativität, innere Ruhe, Vernetzung,
  Bildung neuer Synapsen, Kohärenz

  Im Unternehmen:
  Arbeitsfreude, Teamgeist, Innovation, Balance, ganzheitliche Kommunikation, Kohärenz

Das Wertschätzer-Ampelmodell (https://www.wertschaetzer.com/wiki/wertschätzer-ampelmodel) macht – individuell und unternehmensbezogen angewendet – Wahlmöglichkeiten bewusst und eröffnet neue Handlungsoptionen, um sich erfolgreich in Veränderungs- und Change Prozessen zu bewegen.

3. Doppelt attraktiv in die Zukunft

Die wichtigste Empfehlung für ein sowohl finanziell, als auch menschlich lukratives Vorgehen im Umgang mit Veränderungen wie der zunehmenden Digitalisierung und Unübersichtlichkeit des Marktes ist: Stärken Sie Ihr Team von vorneherein, damit Sie den Spaß an der Arbeit und den Zusammenhalt und die Effektivität Ihres Teams erst gar nicht verlieren!:

3.1. Pro-aktiv handeln statt zu spät reagieren

Menschen müssen nicht Vogel Strauß spielen…
Statt zu lamentieren oder den sich rasant entwickelnden äußeren Umständen zum Opfer zu fallen haben wir Menschen ja die Wahl, pro-aktiv und vorausschauend auf die Herausforderungen zuzugehen. Auch als Führungskraft können wir, statt Einzelkämpfer zu spielen, die Intelligenz des gesamten Teams mit geeigneten Mitteln abrufen und nutzen, um das bestmögliche Vorgehen zu planen und Erfolge einzuleiten.

Sich Reflexionszeiten als Basis gönnen
Auf die Frage, wann Menschen gute Ideen, Inspirationen oder wesentliche Einfälle haben antworten diese: «Unter der Dusche, beim Spazieren gehen, beim Sport machen, in guten Gesprächen, beim Einschlafen oder Aufwachen…»

Auch wenn unter Druck oder Stress viel Arbeitseinsatz möglich ist – die innovativen und kreativen Ideen bleiben aus. Unter hohem Stress entsteht durch den hohen Adrenalinspiegel sogar eine verminderte logische Denkfähigkeit, der sogenannte «Tunnelblick», und eine konfliktträchtige Stimmung.

Teams brauchen regelmäßige gemeinsame Reflexionszeiten. Um diese gewinnbringend zu nutzen, gibt es einfache Umgangsformen, die zu produktivem Austausch, Weiterentwicklung und wachsender gegenseitiger Wertschätzung und Einsatzbereitschaft führen. Dabei wachsen Vertrauen und gegenseitiger Respekt wie von selbst.

Nach etwas Training können Sie die Wirkung dieser Praktiken erleben und bald auch eigenständig umsetzen.

3.2. Vom Team zum Dreamteam

So dienen Probleme und Spannungen der Weiterentwicklung

Jedes Problem, das nicht zeitnah gelöst wird, wirkt destruktiv.

Wir haben weder in Schule noch in der Ausbildung gelernt, wie wir Probleme zeitnah ansprechen und lösen können. Daher stauen sich diese, insbesondere bei herausfordernden Situationen, an – und wenn «das Fass übergelaufen ist» kommt es zu unproduktiven und destruktiven Ereignissen. Das kommt in den besten Teams vor!

Mit dem richtigen Methodenkoffer ist es einfach, Probleme jeder Art in kurzer Zeit zu lösen. Mit einer erfahrenen Moderation, die mehrmals für ein Team zur Verfügung steht, kann das dazu nötige Wissen an die Beteiligten übertragen werden. Dies ermöglicht, dass sich die Gruppe in relativ kurzer Zeit selbst steuern kann und ihre zukünftigen Probleme eigenständig in den Griff bekommt.

Ein gemeinsames «Why» für Sinnempfinden und Mitarbeiterbindung
Eine der größten Herausforderungen einer Organisation besteht darin, dass die Teams gemeinsame Antworten auf die folgenden Fragen finden:

«Warum gehen wir jeden Tag auf Arbeit? Wofür lohnt es sich für uns wirklich, sich einzusetzen? Was genau wollen wir gemeinsam erreichen? Was brauchen die anderen Teams wie von unserem Team?»

Meist gibt es sehr unterschiedliche Auffassungen zu diesen Fragen. Dadurch fehlen oft klare Richtungsweiser für die zu bewältigende Arbeit.

Indem dafür gesorgt wird, dass sowohl das eigene Why, wie auch das Why des Teams klar formuliert werden kann, steigt die gegenseitige Wahrnehmung, die Wertschätzung für das Ganze und das Empfinden von Sinn und Erfüllung.

Auf dieser Grundlage werden Eigenständigkeit und selbstverantwortliches Handeln zum Normalzustand.

3.3. Arbeitsfreude, Zufriedenheit und Sinn erleben

Wertschätzender Blick auf Stärken und Potenziale
Wissenschaftliche Ergebnisse aus der Unternehmenswelt beweisen seit vielen Jahrzehnten: Der Blick auf das vorhandene Gute und das Stärken von Kompetenzen bringt Teams schneller voran als ein «Fehlersuchblick». Führung, die häufig und ausschließlich auf Fehler hinweist und ständig die Unzulänglichkeiten vorhält, erzeugt Misstrauen. Gegenseitige Verletzungen und Druck führen zu weiteren Fehlern – ein Teufelskreis.

Im Gegensatz dazu nimmt die Konzentration auf Stärken und Potenziale alle Beteiligten mit und eröffnet auf eine einfache Weise einen gemeinsamen Weg in die gewünschte Zukunft. Dies ist mit schlichten Mitteln möglich, z.B. beim Eröffnen und Schließen eines Team-Meetings, sei es live oder digital.

Es geht darum, den Fokus in eine positive Richtung zu kanalisieren und durch die gute Stimmung eine gemeinsame Aufbruchsenergie zu erzeugen, bei der sich alle Beteiligten mitgenommen fühlen und gerne dabei sind. Gegenseitige Wertschätzung entsteht somit zwangsläufig!

Anstatt für wie Probleme Zeitdruck, Stress oder Konflikte Lösungen zu suchen, kann man neue einfache Formen der Arbeitsorganisation, Teamstrukturen und Prozesse anbieten, bei denen Probleme und Konflikte zeitnah gelöst werden. Dabei entsteht mehr Spaß und Effektivität in der Zusammenarbeit.

Eine kraftvolle Ausrichtung auf eine gemeinsam gewünschte Zukunft ist ein weiteres starkes Tool, um Sinn und Zufriedenheit zu erleben. Diese Vorgehensweise zeigt einen Weg hin zu etwas Attraktiven und nutzt dabei vorhandene Stärken und Erfolge.

Da eine solch potenzialorientierte Vorgehensweise Schuldzuweisungen vermeidet, eröffnet dieser Weg den Beteiligten einen leichten Zugang für das Ausprobieren von neuen Möglichkeiten in alten Problemfeldern.

3.4. Als Betrieb unwiderstehlich für «junges Blut» aus der Generation Y sein – durch gute Führung

Eine repräsentative Studie der vom Deutschen Bundesministerium für Arbeit ins Leben gerufenen «Initiative Neue Qualität der Arbeit» aus dem Jahr 2015 zeigt, dass eine große Zahl erfolgreicher Verantwortungsträger schon genaue Vorstellungen darüber haben, wie eine neue Führungsqualität aussehen könnte. Doch trotz dieser Erkenntnisse wagen laut Umfrage nur die wenigsten die dafür nötigen nächsten Schritte!

400 Verantwortliche verschiedener Führungsebenen deutscher Unternehmen wurden in dieser Studie zum Thema «Gute Führung» befragt. Die dafür wesentlichen Erfolgsfaktoren und Erkenntnisse wurden in Kernaussagen zusammengefasst. Diese zeigen, dass sich Manager und Verantwortliche notwendiger Lösungen bewusst sind, auch wenn diese zunächst ungewöhnlich, unpopulär oder schwer durchführbar erscheinen!

Zentrale Aussagen, bzw. die Top 5 für gelungene Mitarbeiterbindung, d.h. was Arbeitende an ihrem Unternehmen am meisten schätzen, sind:

- Sicherheit des Arbeitsplatzes
- Wohlbefinden und Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben
- (Potenzialorientiert, Wertschätzungszentriert) Möglichkeit, das zu tun, was sie richtig gut können
- (Gemeinschaft, Zugehörigkeit, soziale Einbindung) Tolle Kolleginnen und Kollegen
- Hervorragende Führungskraft, die Menschen einschätzen kann – das lernt man nicht in technischen Studiengängen. Die Teams passend zusammenstellen können

Die angesehene Gallup Studie, die nach Mitarbeiterbindung fragt, nennt seit Jahren ein erschreckendes Ausmaß von versteckter innerer Kündigung am Arbeitsplatz. Der dafür meistgenannte Grund ist «miserable Führung».

Dieselbe Wertung findet sich auch bei der Generation Y wieder. Sie

- akzeptiert immer weniger Lug und Trug bei der Führungskraft. Sonst kommt es nicht zur emotionalen Bindung + Identifikation mit dem Unternehmen
- sucht herausfordernde und abwechslungsreiche Tätigkeiten
- schätzt den Wert passender KollegInnen/ klug zusammengestellter Teams sehr hoch ein
- möchten gerne eine sinnstiftende Unternehmensphilosophieentwickeln, denn sie wollen etwas beitragen zum Gelingen der Menschheit
  Der Vater der Salutogenese, Aaron Antonowski, formuliert das folgendermaßen: «Wer sein Leben als sinnvoll erlebt als eingebettet in ein größeres Ganzes, ist psychisch und körperlich resistenter und stabiler»

Die gute Botschaft daran ist, dass Sie beim Meistern der Veränderungen wie Digitalisierung und Automatisierung «zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen» können:

- Mehr Spaß an der Arbeit für Sie selbst:
  Einerseits Veränderungen im Arbeitsleben in einem starken Team ohne Sicherheitsverlust meistern, und dabei die eigene Wirksamkeit und Lebensfreude neu erleben
- Andererseits genau mit diesem attraktiven Lebensgefühl und ihrem Dream-Team magnetisch auf die Generation Y (Why) wirken

4. Fazit

Veränderungsprozesse und Digitalisierung und Automatisierung bieten große Chancen, aber auch deutliche Risiken.

Mit Weitsicht und einfachen wertschätzenden Tools und Praktiken gelingt es, dass Menschen im Unternehmen sich darauf einlassen, ihre Widerstände überwinden und miteinander die Investition in Digitalisierung, technische Veränderungen oder Auto-matisierung zum Erfolg treiben. Wer hier vorausschauend «vorbaut», kann pro-aktiv handeln und gezielt in seinen Teams innere Kündigung, hohen Krankenstand und Sinnverlust vermeiden und statt dessen Teamgeist, Selbstverantwortung und Arbeitsfreude stärken. Damit lässt sich gewaltig punkten in der sogenannten «Generation Y (Why)», aus der der fachkundige Nachwuchs kommen soll.