



Tony Strunz,
ARBEIT UND LEBEN
Sachsen e.V.,
Berater im bundes-
weiten Projekt
»BasisKomNet –
arbeitsorientierte
Grundbildung in
Netzwerken ver-
ankern« in der
Trägerschaft vom
BAK Arbeit und
Leben e.V.

Kollegiales Coaching



Foto: AdobeStock/andrey_orlov

Nach dem Prinzip »Mitarbeitende unterstützen Mitarbeitende« können »Digital-Mentor:innen« Digitalisierungsprozesse positiv beeinflussen. Hierbei gilt es, die richtigen Mitarbeitenden für diese Rolle auszuwählen.

In diesem Beitrag steht die gegenseitige Unterstützung von Mitarbeitenden bei Digitalisierungsprozessen im Sinne eines kollegialen Coachings im

Mittelpunkt. Konkret geht es dabei um die Fragen, welchen Stellenwert sogenannte »Digital-Mentor:innen« dabei haben und welche Anreize es für Mitarbeitende gibt, eine solche Rolle zu übernehmen. Hierbei nehmen wir die folgenden zwei Aspekte in den Blick:

1. Die Vorbehalte der Mitarbeitenden sowie der Nutzen von digitalen Tools
2. Die Auswahl der Mitarbeitenden für die Rolle der Digital-Mentor:innen

VORBEHALTE SIND OFT IN ÄNGSTEN BEGRÜNDET

Einige Ausprägungen der sich vollziehenden »digitalen Transformation« in der aktuellen Arbeitswelt können bei manchen Mitarbeitenden Bedenken und Skepsis hervorrufen. Informationstechnologien wie Apps, Webanwendungen oder das »Internet of Things« – also die Vernetzung von Alltagsgegenständen mit dem Internet – im Zuge der Einführung des 5G-Standards setzen enorme

mega.com
ein deutscher Hersteller für
Funkfinger
kompatibel mit fast allen
Schwesternrufanlagen.
Info unter 04191/9085-0
www.megacom-gmbh.de



Foto: AdobeStock/Dzmitry

Mitarbeitende, die ein hohes Interesse an digitalen Neuerungen haben – die sogenannten »Early Adopters« – sind ein wichtiger Baustein für die Überzeugungsarbeit.



Foto: AdobeStock/Good Studio

Veränderungsprozesse im Berufsalltag in Gang. Eine mögliche Antwort auf diese Veränderungsprozesse ist es, eine Personalentwicklung im Sinne eines »lebenslangen Lernens« zu etablieren. Damit dies in der Breite der Belegschaft umgesetzt werden kann, gilt es die Mitarbeitenden mitzunehmen und zu begleiten. Wichtig ist, sich zu vergegenwärtigen, dass viele Mitarbeitende neuen digitalen Technologien grundsätzlich positiv gegenüberstehen, zugleich aber auch Vorbehalte unter den Kolleginnen und Kollegen bei tiefgreifenden Veränderungen existieren können. Relevante Gründe für diese Vorbehalte sind zumeist:

- >> existierende Berührungsängste im Umgang mit technischen Lösungen für Arbeitsprozesse, die zuvor analog organisiert waren,
- >> die Angst, menschliche Arbeitskraft könnte durch Robotik bzw. Automatisierung mithilfe von digitalen Tools ersetzt werden,
- >> eine mögliche »digitale Überwachung«, welche viele Mitarbeitende gegenüber ihrem Vorgesetzten »gläsern« werden lässt.

Besonders die Angst, als sogenannter »durchsichtiger Mitarbeiter« permanent hinsichtlich seiner Effizienz und

Schnelligkeit überprüft werden zu können, führt zu Verunsicherung bei einer Reihe von Mitarbeitenden.

NICHT ALLES MUSS DIGITALISIERT WERDEN

Vor der eigentlichen Digitalisierung von ausgewählten Arbeitsbereichen und -prozessen ist es wichtig, sich eine prinzipielle Notwendigkeit deutlich zu machen: In der Regel ist es nicht sinnvoll, alle theoretisch möglichen Arbeitsfelder zu digitalisieren, nur weil entsprechende Tools am Markt vorliegen und im besten Marketing-Deutsch »maßgeschneiderte Lösungen für alle Ihre Probleme« anbieten.

Die Auswahl und die Einführung neuer, digitaler Tools sollte sich immer an Ihrem konkreten Bedarf orientieren und die von Ihnen benannten Arbeitstätigkeiten sinnvoll verbessern. Ein wichtiger Merksatz diesbezüglich, ist folgender: Aus einem schlechten analogen Prozess wird durch Digitalisierung auch nur ein schlechter digitaler Prozess.

Betrachtet man den unmittelbaren Nutzen und Mehrwert digitaler Tools, unterstützt durch den Einsatz innerbetrieblicher »Digital-Mentor:innen«, wird deutlich, dass die Einführung in und die Vermittlung von neuen Tools gemeinsam mit digital-affinen und kollegial ge-

schätzten Mitarbeitenden eine Stärkung des »Teamspirits« erzeugen kann. Ganz im Sinne eines gegenseitigen »Empowerments« erhalten die ratsuchenden Mitarbeitenden konkrete Antworten auf Ihre Fragen und die »Digital-Mentor:innen« erhalten ein neues Maß an Anerkennung durch ihre neuen Rolle.

Im Umfeld eines Sozialunternehmens wie einer Altenpflegeeinrichtung passt es daher sehr gut, wenn Gerd Palm, Geschäftsführer der St. Gereon Seniorendienste gGmbH, in diesem Sinne auch von »Digital-Care-Angels« spricht. Mitarbeitende als die »guten Seelen«, die sich uneigennützig um die (digitalen) Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden kümmern und Hilfe zur Selbsthilfe leisten – so wie richtige »Angels«.

WER SICH FÜR DIE ROLLE EIGNET

Wie lässt sich eine Auswahl der passenden Mitarbeitenden für die Rolle der »Digital-Mentor:innen« treffen? Idealtypisch betrachtet, gibt es in Bezug auf die Offenheit gegenüber innerbetrieblichen Veränderungsprozessen drei Rollen von Mitarbeitenden:

- >> Die Innovativen
- >> Die Skeptischen
- >> Die Ängstlichen

>>>

Aus einem schlechten analogen Prozess wird durch Digitalisierung auch nur ein schlechter digitaler Prozess.

»» Bevor wir uns näher mit den einzelnen Rollen auseinandersetzen, halten wir fest, dass die drei genannten Mitarbeitergruppen so oder in abgewandelter Form in jedem Unternehmen vorkommen und die Einordnung eines Mitarbeitenden zu einer der genannten Gruppen nichts über dessen Arbeitsleistung aussagt. Was sie unterscheidet, ist allein Ihr Umgang als Führungskraft im Hinblick auf die unterschiedlichen Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden.

Die Rolle der »Innovativen« zeichnet sich durch ein hohes Maß an Interesse an den bevorstehenden (digitalen) Veränderungsprozessen und eine größere Toleranz für anfängliche Rückschläge aus. Die Vorteile der Digitalisierung überwiegen für diese Mitarbeitenden gegenüber den Probleme zu Beginn der Umstellung. Aus diesen Gründen eignen sich jene Mitarbeitende besonders für die Einführung von digitalen Prozessen und Tools in der Pilotphase. Daher sollten sie als »Partnerinnen und Partner« der Führungskräfte während der akuten Umstellungsphase fungieren.

Die Rolle der »Skeptischen« kennzeichnet, dass diese innerbetrieblichen Veränderungsprozessen – gerade auch im digitalen Bereich – nicht grundlegend ablehnend gegenüberstehen. Sie müssen jedoch zu Beginn vom Nutzen und dem damit einhergehenden Mehrwert der neuen Abläufe und Tools überzeugt werden. Jede Umstellung bedeutet für diese Gruppe von Mitarbeitenden richtigerweise zu Beginn erst einmal eine Phase des Mehraufwands, ohne eine unmittelbare Erleichterung sehen oder erfahren zu können. Die mit der Veränderung einhergehenden Verbesserungen zeigen ihre volle Wirkung in der Regel erst nach Tagen oder Wochen. In dieser Zeit gilt es...

- »» jene Gruppe von Mitarbeitenden regelmäßig nach ihren Erfahrungen zu befragen,
- »» den anvisierten Mehrwert immer wieder zu verdeutlichen
- »» und anfängliche Probleme moderierend gut zu begleiten.

Sobald sich der angedachte Nutzen in der alltäglichen Arbeit einstellt und ein Mehrwert durch die neuen digitalen Prozesse und Tools sichtbar wird, übernehmen diese Mitarbeitenden die neuen Abläufe selbstverständlich in Ihre Arbeitsabläufe. Damit helfen sie dabei, diese langfristig in den Teams zu verankern.

Für die Mitarbeitenden der Rolle der »Ängstlichen« ist es sehr wichtig, dass Sie als Führungskraft eine betriebliche »Kultur des Vertrauens« aufbauen. Dies heißt, dass Sie...

- »» die Kolleginnen und Kollegen zu aktivem Feedback während des Prozesses der Implementierung digitaler Prozesse und Tools ermutigen,
- »» mögliche Sorgen und Bedenken im Vorfeld anhören und ernstnehmen
- »» sowie rechtzeitig und engmaschig über das weitere Vorgehen informieren.

Auf diese Weise ist es möglich, bestehende Widerstände mittelfristig abzubauen.

DIE »INNOVATIVEN« SIND DER SCHLÜSSEL

Für die die Rolle der »Digital-Mentorinnen« im Sinne von innerbetrieblichen Multiplikator:innen eignen sich besonders Mitarbeitende aus dem Personenkreis der »Innovativen«. Diese können nach dem Ansatz eines »kollegialen Tandems« eins-zu-eins mit den ratsuchenden Mitarbeitenden zusammenarbeiten und die Herangehensweise, den Nutzen und die Möglichkeiten der digitalen Tools »aus erster Hand« weitergeben. Sie vermitteln die »Begeisterungskultur«, die für solch

einen umfangreichen Veränderungsprozess notwendig ist, um die anfangs skeptischen und/oder ängstlichen Mitarbeitenden von den Vorteilen zu überzeugen und Arbeitserleichterungen durch digitale Prozesse spürbar werden zu lassen. <<<

MEHR ZUM THEMA

Spannende Vorträge zum Thema »Altenpflege in einer vernetzten Welt« erwarten Sie auf dem **AltenpflegeKongress 2023:**

- 24./25. Oktober in Würzburg
- 14./15. November in Hamburg
- 28./29. November in Dortmund
- 30. Nov. Pflegequalitäts-Gipfel in Dortmund

Alle Infos auf: [ap-kongress.de](https://www.ap-kongress.de)

FAZIT

»» 1.

Identifizieren Sie die Vorbehalte gegenüber digitalen Prozessen und Tools in Ihrem Team.

»» 2.

Bringen Sie in Erfahrung, welche Mitarbeitende welcher Rolle angehören und wer Sie beim Prozess der Digitalisierung wann und wie unterstützt.

»» 3.

Gehen Sie mit »innovativen« Mitarbeitenden voran und integrieren Sie zeitnah die skeptischen Kollegen und Kolleginnen.