

Über ein Problem gemeinsam länger zu brüten, geht natürlich am besten in der Nähe der zentralen Kaffeeküche. Aber auch diese Besprechungen lösen sich rascher wieder auf, als manchem Fotografen lieb ist.



Der Mensch braucht den Austausch

Interview mit Christian Rättsch, Deutschland-Chef der Werbeagentur Saatchi & Saatchi, Düsseldorf, zu der Frage, wie die Digitalisierung die Arbeitswelt verändert und wo ihre Grenzen liegen.

Text: JÜRGEN GROSCHE

IHK-MAGAZIN: *Wie wirkt die Digitalisierung auf Mensch und Arbeit?*

RÄTTSCH: Wandel gab es immer. Doch jetzt werden Arbeitsbedingungen nicht nur verändert, sondern ganze Wertschöpfungsketten auf den Kopf gestellt. Einige Berufsbilder fallen komplett weg – eine Dematerialisierung, wie man das in den USA nennt.

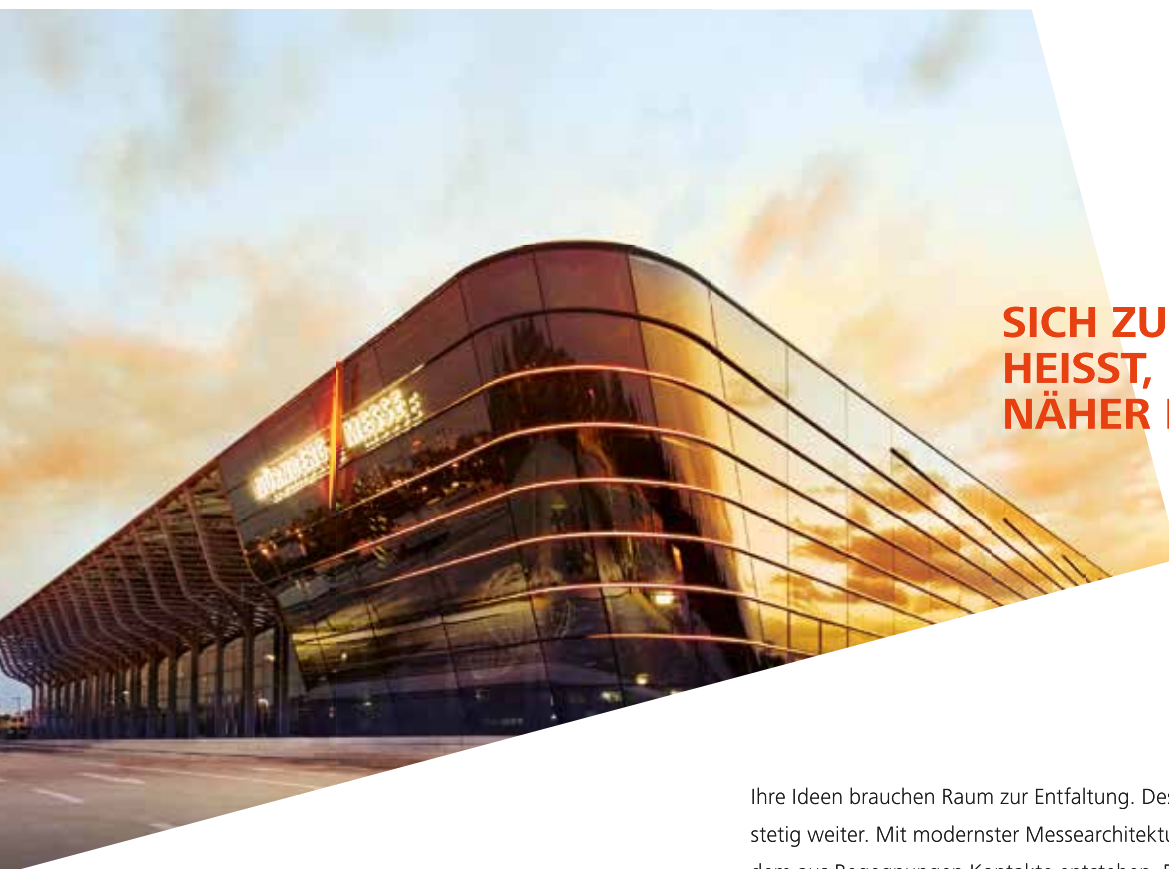
IHK-MAGAZIN: *Haben Sie ein plastisches Beispiel dafür?*

RÄTTSCH: Jeder erfährt dies in seinem Alltag. Gerade erst habe ich Karten für ein Billy Joel-Konzert gekauft. Früher bin ich dafür zum Ticketschalter gegangen, bekam eine Karte aus Papier, die von Maschinen hergestellt und bedruckt worden waren. Solche Schalter und Maschinen verschwinden heute immer mehr, damit auch die Arbeitsplätze. Denn heute habe ich Konzert

und Kartenverkauf gegoogelt, das Ticket online bezahlt und aufs Handy geladen.

IHK-MAGAZIN: *Wie verläuft dieser digitale Wandel im Allgemeinen?*

RÄTTSCH: Eigentlich begann alles schon davor, mit einer neuen Organisation der Arbeitsplätze. Aus der Erkenntnis, dass der Mensch ein Individuum ist, entwickelten sich individuelle Arbeitsräume. Die Digitalisierung ist eine Weiterentwicklung



NÜRNBERG MESSE

**SICH ZU ERWEITERN
HEISST, DEN HORIZONT
NÄHER HERANZUHOLEN**

Ihre Ideen brauchen Raum zur Entfaltung. Deshalb entwickeln wir unser Gelände stetig weiter. Mit modernster Messearchitektur schaffen wir für Sie einen Ort, an dem aus Begegnungen Kontakte entstehen. Damit auch morgen und übermorgen Ihre Projekte zu erfolgreichen Geschäften werden.

dieses Trends. Arbeitsplätze sollen nicht mehr statisch an ein Büro gebunden, sondern mobil organisiert sein – oder sie werden gar als Home-Office ausgelagert. Doch in vielen Fällen funktioniert das nicht, die Ziele werden nicht erreicht.



FIRMENFOTO

„Jetzt werden Arbeitsbedingungen nicht nur verändert, sondern ganze Wertschöpfungsketten auf den Kopf gestellt.“

IHK-MAGAZIN: *Inwiefern?*

RÄTSCH: Der Mensch ist eben nicht nur Individuum, sondern vor allem auch ein soziales Wesen. Wir brauchen den Austausch. Im Unternehmen brauchen die Mitarbeiter Inseln der Begegnung. Deswegen sind bei Selbständigen und Start-ups Betahäuser so beliebt, in denen sie Co-working-Räume finden. Denn sie inspirieren sich gegenseitig, lernen voneinander.

IHK-MAGAZIN: *Welche Konsequenzen hat das mit Blick auf die Digitalisierung?*

RÄTSCH: Sie stößt hier offensichtlich an ihre Grenzen – wie auch die Separierung der Arbeitsplätze. Das haben übrigens Vorreiter der Digitalisierung selbst erkannt und entsprechend darauf reagiert.

IHK-MAGAZIN: *Ein Beispiel?*

RÄTSCH: Apple-Gründer Steve Jobs war da pfiffig. Er ließ die Arbeitsräume so konstruieren, dass die Entwickler für ihren Toilettengang durch die Produktionsräume gehen mussten. Dabei kamen sie mit den Kollegen dort ins Gespräch und stellten mehr als einmal fest, dass die Produktionsmitarbeiter Bedürfnisse hatten, die sie in der Entwicklung nicht bedacht hatten.

IHK-MAGAZIN: *Es geht hier also um Kommunikation?*

RÄTSCH: Kommunikation ist ein wichtiger Produktivfaktor. Wenn Raucher vor die Tür gehen oder Mitarbeiter sich zum Kaffee treffen, entstehen häufig gute Ideen. Firmen sollten also zur gemeinsamen Pause anregen. Für Kreativität und Inspiration spielt Teamwork eine extrem wichtige Rolle. Produktivität lebt von Einflüssen, die nicht rein linear und digital gesteuert sind.

IHK-MAGAZIN: *Sie sprechen von den Grenzen der Digitalisierung, während sie allgemein gerade propagiert wird.*

RÄTSCH: Hier muss man unterscheiden: Für einige Prozesse ist die Digitalisierung sehr hilfreich und wird von vielen Unternehmen noch gar nicht ausgeschöpft. Die Videokonferenz zum Beispiel gilt häufig noch als eine besondere Form der Kommunikation. Dabei ist sie ein tolles Tool zur Abstimmung. Digitalisierung hilft, Prozessschritte zu koordinieren oder übergreifende Arbeiten über mehrere Standorte zu steuern. Zur Vorbereitung von Entscheidungen kann sie bei der Beschaffung von Argumenten dienlich sein. Sie bewirkt aber nicht, dass völlig neue Dinge entstehen. Digitalisierung ersetzt nicht die Empathie und die menschliche Reaktion.

IHK-MAGAZIN: *Wieso ist das wichtig?*

RÄTSCH: Nehmen wir nochmal das Video. Vorstellungsgespräche werden heute



*... und auf einmal geht alles ganz schnell:
Alle Entwickler der verschiedenen Teams
treffen sich einmal wöchentlich im Konfi,
um Informationen auszutauschen. Auch
bei diesem Meeting dominiert das ohne:
ohne Moderator oder gar Leiter und
ohne Rechner.*





Auch wenn Sippgate von und für die Digitalisierung lebt, steuert keine Software die internen Abläufe, sondern meterweise Whiteboards mit Stickern: Klar strukturiert und für jeden immer zu überblicken – auch im Vorübergehen.



gerne über Skype geführt. Doch schon häufig gab es Enttäuschungen, wenn der Kandidat oder die Kandidatin im Unternehmen auftauchte. Der Mensch ist ein multisensorisches Wesen und über die digitalen Medien werden eben viele Signale nicht gesendet. Das gilt im Übrigen für jedes Gespräch. Wir lechzen nach Feedback. Ein bestätigendes Nicken, ein skeptischer Blick wirkt unbewusst auf den gesamten Kommunikationsprozess.

IHK-MAGAZIN: *Welche Konsequenzen hat dies alles für Unternehmen, für Arbeitgeber?*

RÄTSCH: Kurz zusammengefasst: Je größer die Relevanz und die Tragweite einer Entscheidung ausfällt, desto mehr ist die persönliche Kommunikation gefordert. Bewerbungsgespräche sollte man zumindest final nicht digital führen, auch für kreative Entwicklungsprozesse braucht

es den menschlichen Austausch. Die Digitalisierung unterstützt hingegen Standard- und Abstimmungsprozesse und die Strukturierung der Arbeit.

IHK-MAGAZIN: *Wie arbeiten Sie und Ihre Agentur?*

RÄTSCH: Wie in anderen Unternehmen denken wir meist in Projekten, die in sich geschlossen sind, eine Aufgabe haben und Ergebnisse für den Kunden bringen sollen. Bei der Planung und beim Ressourcenmanagement helfen digitale Tools, zum Beispiel eine Projektsoftware. Damit können wir schnell erkennen: Wer hat welche Kompetenzen, welche Kundenerfahrung, und ist gerade frei? Wir werden dies um eine Confluence-Planung ergänzen, also alle Projekte dokumentieren und beschreiben. Jeder kann auf die Plattform wie auf ein internes Wikipedia zugreifen, es ist ein

sich selbst verstärkendes Datensystem. Bei uns steht indes die Kreativität natürlich besonders im Fokus. Hier schaffen wir Begegnungsräume auch in ungewöhnlichem Umfeld, zum Beispiel in einem Theaterfundus. Das bringt uns dazu, einmal anders zu denken, als wir es im Alltag gewohnt sind.

IHK-MAGAZIN: *Herr Rättsch, wir danken Ihnen für das Gespräch.*



JÜRGEN GROSCHE
arbeitet als Redakteur für die Rheinland Presse Service GmbH sowie als freier Wirtschaftsjournalist für das IHK-Magazin, Print- und Online-Medien sowie in der Unternehmenskommunikation.

SEEBERGER®
ROHRPRODUKTE

SÄGST DU NOCH
ODER GENIESST DU SCHON?

LOHNSÄGEN SPART RESSOURCEN UND ZEIT.

Wir haben uns auf das Sägen von Rohren spezialisiert. In Längen von 2 bis 2.500 mm, in fast jedem Durchmesser und fast jeder Wandstärke – bis hin zu Vollmaterial.

Was können wir für Sie tun? Fordern Sie uns. Wir freuen uns darauf.

www.seeberger.net

FRINGS

ARBEITSPLÄTZE AUS
DER CLOUD

Wir digitalisieren den Mittelstand
im Rechenzentrum-Regional.de

Keine Lust mehr ... auf Krise?

Mieten Sie doch einfach
günstiger!

Büroflächen ab **6,75 €/m²**

www.wiesenstrasse21.de

Vermietungsbüro

Tel. 02 11-50 65 61 5





Jedem jede Zahl: Mit geradezu schonungsloser Offenheit werden alle relevanten Zahlen kontinuierlich bekannt gemacht.





„Nur Gutes“ nennt sich das Team, das in normalen Unternehmen die Personalabteilung oder Human Resource hieße. Aber so verstehen sie sich nicht und möchten schon gar nicht so genannt werden. Tatsächlich arbeiten sie auch anders, denn sie begleiten und unterstützen Personalentscheidungen. Die Entscheidung etwa über eine Einstellung oder gar Kündigung wird vom Team getroffen.