



Die digitale Transformation beinhaltet nicht nur neue Technologien, Automatisierung und veränderte Prozesse. Auch die Menschen in den Unternehmen verändern sich, junge Generationen beginnen ihr Berufsleben und sehen sich oftmals starren Strukturen gegenüber. Feste Arbeitszeiten und Arbeitsplätze, Arbeitszeiterfassung, Dienstpläne, verschiedene Kontrollmechanismen und das weit verbreitete „Management by Presence“, d.h. nur wer da und sichtbar ist, arbeitet auch.

Diese Strukturen stammen noch aus Zeiten der industriellen Revolution und entpuppen sich heute aus verschiedenen Gründen zunehmend als hinderlich. Die Generationen X, Y und Z haben andere Ansprüche als die Generationen davor. Ihnen geht es auch bei der Arbeit und Selbstbestimmtheit, Freiheit und Sinnhaftigkeit. Der Job soll mehr sein als ein notwendiges Übel, um seinen Lebensunterhalt zu verdienen. Und heute befindet sich kaum ein Unternehmen nicht im „War for Talents“, die besten und motiviertesten Mitarbeitenden zu

bekommen.

## X-Y-Theorie

Mit diesen Ansprüchen treffen die jungen Menschen auf Unternehmen, in denen oftmals noch ein Menschenbild der Theorie X vorherrscht, in dem der Mensch eine angeborene Abneigung gegen Arbeit hat und versucht, dieser aus dem Weg zu gehen. Er gilt eher als faul, muss daher weitgehend kontrolliert und mit Anreizsystemen motiviert werden.

Dem gegenüber steht die Theorie Y, die ein wesentlich freundlicheres Menschenbild zugrunde legt. Hier gilt der Mensch als engagiert, Arbeit hat einen hohen Stellenwert und ist eine wichtige Quelle für Zufriedenheit. Der Mensch ist intrinsisch, also von sich heraus motiviert und strebt nach Selbstverwirklichung.

Diese Theorien wurden erstmals 1960 von Douglas McGregor während seiner Professur am MIT vorgestellt.

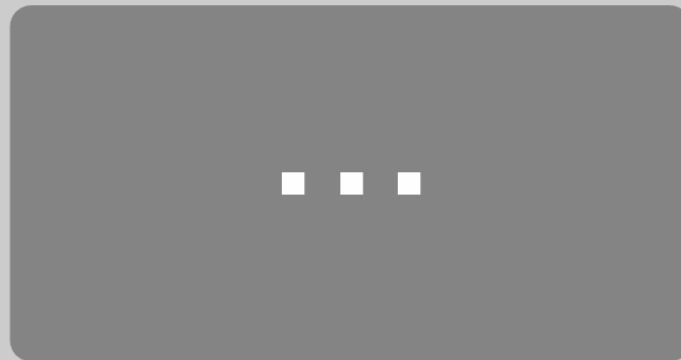
Wir sehen in Unternehmen, in denen das Menschenbild der Theorie X vorherrscht, einen eher autoritären Führungsstil, der stark ziel- und kaum mitarbeiterorientiert ist. Dies und die strengen Vorgaben und Kontrollsysteme können dazu führen, dass das Verhalten der Mitarbeitenden erst hierdurch passiv und wenig engagiert wird. Es kommt also zu einer selbsterfüllenden Prophezeiung durch die verstärkende Wirkung in der Theorie X.

## Digitalisierung schafft Freiräume

Die Digitalisierung schafft neue Strukturen, Mitarbeitenden Freiräume, um selbstbestimmtes Arbeiten zu ermöglichen. Voraussetzung hierfür ist, dass sich das Management das Menschenbild der Theorie Y zu eigen macht, Eigenständigkeit und Selbstorganisation der Mitarbeitenden zulässt. Bereits im dritten Teil dieser Serie „Organisation“ haben wir gezeigt, wie eine agile Organisation aussehen könnte.

Dort, wo die Digitalisierung durch Automation Arbeitsprozesse verschlankt oder sogar Mitarbeitende von repetitiven Aufgaben entlastet, entstehen Chancen, dass Mitarbeitende wieder mehr Zeit für Kunden haben. So nimmt z.B. der Roboter „Tory“ von Metralabs den

Mitarbeitenden die Inventur am Point of Sale ab.



Mit dem Laden des Videos akzeptieren Sie die Datenschutzerklärung von YouTube.

[Mehr erfahren](#)

**Video laden**

YouTube immer entsperren

Ein digitales Warenwirtschaftssystem, das die Warenbestände an unterschiedlichen Lägern in Echtzeit abbildet verhindert, dass die Mitarbeitenden für jede andere Größe oder Farbe „nach hinten oder unten“ im Lager verschwinden und den Kunden allein und wartend zurück lassen. Dies steigert die Customer Experience und darüber hinaus kann man dem Kunden die Lagerbestände auch gleich an seinem Smartphone zur Verfügung stellen, so dass er schon vor dem Besuch des Ladens schauen kann, ob das Gewünscht auch vorhanden ist.

## Jeder Kunde ist Mensch

Eine aktuelle Studie von PwC zeigt, dass 84 Prozent der Deutschen großen Wert auf menschliche Interaktion beim Shoppen legen, auch wenn das Shopping immer mehr durch technologische Fortschritte verbessert wird. Wie viel Luft auf Seiten des Handels hier noch drin ist, wenn es darum geht, ob die Kunden denn mit ihrem Einkaufserlebnis zufrieden sind, zeigt die Studie ebenfalls: Nur 53 Prozent der Befragten sind mit dem Retail Shopping zufrieden.

Auch in Japan ist es Alltag, dass die Kunden Self-Check-Out-Systeme nutzen, bis hin zu vollautomatisierten Läden, in denen kein Personal mehr anzutreffen ist. Wir hatten solche Systeme aus China schon einmal vorgestellt.

In den Convenience Stores steht Personal bereit, weitere Services zu erbringen: Geld abheben, Tickets kaufen, Fertiggerichte gleich in der Mikrowelle vor Ort erwärmen oder auch die Stromrechnung an der Kasse zu bezahlen. Der Barcode auf der Rechnung wird einfach an der Kasse eingescannt und der Händler überweist den Betrag an das Energieunternehmen. Der Kunde zahlt alles gemeinsam mit seinem Einkauf.

## Zeit für den Kunden

Zusätzliche Services am Point of Sale eröffnen dem stationären Handel seine Vorteile gegenüber dem Online-Handel voll auszuspielen: Kontakt zu Menschen. Die Digitalisierung verschafft den Mitarbeitenden vor Ort mehr Freiraum, sich intensiver um die Kunden zu kümmern, die Kundenbindung an das Geschäft zu stärken und mit zusätzlichen Services weitere Umsätze zu generieren.

Das Verständnis, wie wichtig gut ausgebildete, motivierte und freundliche Mitarbeitende im stationären Handel sind, kehrt hoffentlich zurück. Investitionen in die eigenen Mitarbeitenden sind ein Muss, die Digitalisierung schafft die Spielräume hierfür.

## Fragen, die Sie sich stellen sollten

Würde ich als 22-Jährige/r Uni-Absolvent\*In in meinem Unternehmen arbeiten wollen?

Habe ich die Strukturen, die freiheitsliebende Mitarbeitende brauchen?

Wie und wo kann ich durch Automation meine Mitarbeitenden entlasten, damit sie mehr Zeit für Kunden haben?

Investiere ich ausreichend in die Qualifikation und Motivation meiner Mitarbeitenden?

## Digitalisierung verändert die DNA der Unternehmen

Wie sehr die Digitalisierung die bekannten Strukturen, Prozesse, Herangehensweisen und Denkmuster von Unternehmen und ihren MitarbeiterInnen beeinflusst und verändert, möchten wir mit dieser siebenteiligen Serie zeigen:

Einleitung: Digitalisierung ist kein IT Projekt

1. (Markt-)Perspektive
2. Unternehmenskultur
3. Organisation
4. Planung
5. Angebot
6. Kommunikation
7. Menschen

Wir haben die Beiträge in einem Whitepaper zusammen gefasst und zum kostenfreien Download in unserem Download-Bereich zur Verfügung gestellt.

*Beitragsbild: Verkaufsgespräch - Stock Photo - Alter-ego/Shutterstock*