

Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation

Lebenslanges Lernen
Wie sich Mitarbeiter stetig weiterentwickeln können

BGM
So stärken Arbeitgeber ihre Belegschaft

KI im Recruiting
Chancen und Gefahren bei der Talentsuche

HR übernimmt neue Rollen

EINE STUDIE ZEIGT: HR WIRD KÜNFTIG AUCH BUSINESSBERATER UND CHANGEMAKER SEIN.

Neues Denken

Neues Machen

Neue Lösungen

Editorial	3
Neues kurz & knapp	5
Lebenslanges Lernen	6
In der Arbeitswelt 4.0 müssen sich Mitarbeiter persönlich weiterentwickeln	
Unternehmenskultur	9
„Corporate Psychopaths & Everyday Saints“	
Zeitarbeit	11
Zukunftsmodell Zeitarbeit? – Wie Selbstbestimmung den Arbeitsmarkt verändert	
Digitalisierung	13
Studie: HR übernimmt neue Rolle als Businessberater und Changemaker	
Führungskräfte	16
Changemaker: Wer in HR Karriere macht	
Unternehmensführung	18
Psychological Safety – so schaffen Führungskräfte ein sicheres Arbeitsumfeld	
Betriebliches Gesundheitsmanagement	21
Digitales BGM: chronischen Krankheiten vorbeugen	
Kompetenzmanagement	23
Agiles Lernen: Erfolgsschlüssel im digitalen Wandel	
Digitalisierung	26
Vier Tipps: So gelingt HR die digitale Transformation	
Recruiting	29
Digitalisierung im Personalwesen: Chancen und Risiken bei der Talentsuche	
Rezension	31
Personalmanagement im Wandel der Zeit	
Impressum	32



Neues Denken 6
Lebenslanges Lernen – Selbstreflexion als erster Schritt zur Entwicklung von Mitarbeitern



Neues Machen 21
BGM: So beugen Arbeitgeber chronischen Krankheiten in der Belegschaft vor



Neue Lösungen 23
Agiles Lernen als Erfolgsrezept für Unternehmen



LIEBE LESER,

das Jahr 2020 geht dem Ende entgegen. Es war für viele Beschäftigte und viele Arbeitgeber ein Krisenjahr. Vor zwölf Monaten hätte sich wohl niemand vorstellen können, wie sehr 2020 unser Leben – privat wie auch beruflich – umkrempeln wird und vor welchen einmaligen Herausforderungen wir standen und immer noch stehen.

Die Covid-19-Pandemie hält die Welt weiterhin in Atem. Nach dem Lockdown im Frühjahr leben und arbeiten wir gerade in einem „Lockdown light“. Wann er endet, ist nicht absehbar.

Die Pandemie hat auch das Arbeitsleben aller Unternehmen drastisch verändert. Ein Großteil der Mitarbeiter ist für Wochen ins Homeoffice „verschwunden“. Viele Unternehmen haben ihre Mitarbeiter in Kurzarbeit geschickt, vereinzelt sogar entlassen. Andere Betriebe wiederum verzeichneten eine so hohe Nachfrage, dass sie enorme Mehrarbeit leisten und Personalengpässe managen mussten. Hinzu kommt, dass – auch befeuert durch die Pandemie – die Digitalisierung an Fahrt aufgenommen hat.

Für die HR-Abteilungen haben sich in dieser Zeit des Wandels die Kernaufgaben verändert. HR

muss seine Rollen neu definieren. Es ist nicht mehr nur ein klassischer Dienstleister, der Monat für Monat Gehaltsabrechnungen verteilt. Vielmehr kann HR den Wandel aktiv mitgestalten und als Business Developer agieren.

Dafür braucht HR einen guten Überblick über die Gesamtorganisation; es muss sich mit anderen Unternehmensbereichen noch enger verzahnen. HR braucht ein fundiertes Verständnis davon, was im Business heute, morgen und übermorgen passiert. Nur so kann es die Talente von heute so entwickeln, dass sie dem Business von morgen gerecht werden. Für diesen Prozess braucht HR Mut – Mut, um Veränderungen anzustoßen und neue Wege zu beschreiten.

Wir wünschen Ihnen, vor allem auch im Hinblick auf das neue Jahr, diesen Mut. Probieren auch Sie neue Wege aus!

Besinnliche Feiertage und alles Gute für das Jahr 2021 wünscht Ihnen und Ihren Familien

Ihre
Kirstin Gründel,
Redakteurin

PLATZ DA FÜR DIE KLEINSTEN IM BETRIEB

Mit dem Förderprogramm „Betriebliche Kinderbetreuung“



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Alle reden von Vereinbarkeit – wir schaffen den Platz. Mit dem neuen Förderprogramm „Betriebliche Kinderbetreuung“ finden Sie passende Betreuungslösungen. Jetzt Vorteile entdecken und beantragen unter: www.erfolgsfaktor-familie.de/kinderbetreuung

ERFOLGSFAKTOR
FAMILIE
Betriebliche Kinderbetreuung



© REDPIXEL - stock.adobe.com

Neues aus der HR-Welt

Homeoffice und flexible Arbeitszeiten – das wünschen sich Mitarbeiter

Wie sich das Arbeiten durch die Pandemie verändert, hat Publicis in seinem Digital Life Index-Report veröffentlicht. Die weltweite Studie belegt, dass sich die Anforderungen der Angestellten grundlegend wandeln. Arbeitnehmer wünschen sich Jobs mit flexiblen Arbeitszeiten und mit Homeofficeoption.

Mehr als die Hälfte der weltweit Befragten sucht einen Arbeitgeber, der flexible Arbeitszeiten anbietet. Der Großteil der Befragten möchte auch künftig zumindest einige Tage pro Woche von zu Hause aus arbeiten. Grundsätzlich meinen die Befragten, dass den Arbeitgebern der Übergang zu Remote Work gut gelungen sei. Unternehmen sollten dennoch mehr tun, um das Arbeiten von zu Hause aus zu einem besseren Erlebnis zu machen. So wünschen sie sich, dass die Arbeitgeber in technische Ausstattung der Mitarbeiter im Homeoffice investieren oder Zuschüsse zum Internet gewähren.

Künstliche Intelligenz: Forschungsprojekt zu Gefahren und Potenzialen

Unternehmen setzen zunehmend künstliche Intelligenz (KI) ein. Insbesondere im Personal- und Talentmanagement sowie in der maschinellen Produktion sind algorithmische Entscheidungssysteme bereits verbreitet.

Das Forschungsprojekt „ExamAI – KI Testing & Auditing“ untersucht derzeit zwei Anwendungsbereiche von Algorithmen, und zwar den Einsatz von KI im Personal- und Talentmanagement sowie bei der Mensch-Maschine-Kooperation in der Industrieproduktion. Initiiert hat das Projekt die Gesellschaft für Informatik e.V. Am Projekt arbeitet ein interdisziplinäres Team, das elf Anwendungsszenarien von KI aus den Bereichen Personalmanagement und Produktionsautomatisierung analysiert hat. Die beschriebenen Szenarien dienen als Ausgangspunkt einer Analyse bestehender Probleme, von Ungleichbehandlungen, Sicherheitsrisiken und Rechtsverstößen im Bereich KI und Arbeit.

Studie: Weiterbildung der Mitarbeiter auch in Krise nicht vernachlässigen

Unternehmen haben während der Pandemie die Investitionen in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter massiv gekürzt. Das belegt eine Studie von Degreed. Während die Unternehmen kürzen, betrachten Mitarbeiter Weiterbildungsmöglichkeiten als dringend erforderlich. Schließlich hat die Covid-19-Pandemie den Bedarf an neuen Skills und Kompetenzen drastisch gesteigert.

Laut der Studie haben mangelnde oder fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten beträchtliche Auswirkungen auf Arbeitskräfte und Unternehmen. Wenn das Vertrauen der Mitarbeiter in die eigenen Fähigkeiten gering ist, empfindet mehr als die Hälfte ihre Arbeit als stressiger.

Weiterbildungsbedarf sehen die Befragten vor allem in den Bereichen Führungskompetenz, fortgeschrittene Kommunikations- und Verhandlungskompetenz sowie Computer- und Programmierkenntnisse. <

LEBENSLANGES LERNEN

In der Arbeitswelt 4.0 müssen sich Mitarbeiter persönlich weiterentwickeln



In der Arbeitswelt 4.0 sind Mitarbeiter gefordert, sich immer wieder zu reflektieren.

© motortion - stock.adobe.com

Selbstreflexion in Unternehmen zu thematisieren ruft unterschiedliche Reaktionen hervor. Punktuell gibt es Neugier und Offenheit. Zurückhaltung kommt jedoch ebenfalls vor. „Das ist Privatsache“ oder „Das brauchen nur Führungskräfte“ lauten vereinzelt die Kommentare. Letzgenanntes Statement ist nachvollziehbar, da Selbstreflexion im unternehmerischen Umfeld häufig im Zusammenhang mit Führung auftaucht. Anders sieht es in sozialen Berufen aus. Dort ist Selbstreflexion häufig Teil der eigenen Professionalisierung.

Selbstreflexion – der Blick auf sich

Reflexion bedeutet unter anderem, nachzudenken oder etwas prüfend zu betrachten. In der Selbstreflexion stellt der Reflektierende sich ins Zentrum. Das heißt, er schaut auf seine Emotionen, Gedanken, Handlungen und Interpretationen. So können Erfolge, Stärken, Entwicklungen, aber auch Verhalten, Ziele, Werte, Bewertungsmuster oder die Identifikation mit dem Job ins Blickfeld rücken.

Selbstreflexion zielt darauf ab, auf der Grundlage des Zurückschauens Erkenntnisse für die Zukunft und somit für den eigenen Entwicklungsprozess zu gewinnen.

Veränderungen in der Arbeitswelt

Auch in Unternehmen sollten Mitarbeiter Selbstreflexion verstärkt in den Blick nehmen. Das liegt im Wandel der Arbeitsbedingungen. In der Studie „Die Kunst des Führens in der Digitalen Revolution“, herausgegeben von Kienbaum und StepStone, resümieren die Autoren, dass Organi-

sationen infolge der Digitalisierung Freiräume für ihre Mitarbeiter schaffen sollten. Die Freiräume für ein selbstbestimmtes Arbeiten wirken innovationsfördernd. Mitarbeiter werden künftig zunehmend das Was, Wie, Wann und Wo ihrer Arbeit definieren. Sie führen sich somit vermehrt auch selbst; eine Selbstkompetenz wird eingefordert. Im Gegenzug bedingt dies ein Führungsverständnis, das in einer vertrauensvollen Beziehung Feedback und Förderung der Mitarbeiter in den Vordergrund stellt.

Unter anderem infolge der Digitalisierung nimmt die Dynamik der Prozesse und Märkte zu, die Komplexität steigt. Ungewissheiten werden zu einer Konstanten. Von immer mehr Mitarbeitern wird Flexibilität und schnelles Handeln erwartet, und zwar auch dann, wenn Neues zu bewältigen ist und gewohnte Handlungsmuster nicht oder nur bedingt übertragbar sind.

Damit gewinnt Reflektieren an Bedeutung für Lernprozesse. Lernen findet zunehmend auch durch die Reflexion von Erfahrungen statt. Ent- →



© Privat

Prof. Dr. Rupert E. Bardens
lehrt Personalmanagement an
der Hochschule Neu-Ulm und
coach und trainiert Führungs-
kräfte.

wicklungsbedarfe lassen sich damit vermehrt aus der Rückschau erkennen.

Aufgrund dieser Rahmenbedingungen verwundert es nicht, dass Selbstreflexion unter den Top 5 der relevantesten Kompetenzen in der künftigen Arbeitswelt rangiert. Das zumindest weist die im Jahr 2020 veröffentlichte Studie der Initiative „Wege zur Selbst-GmbH“ aus. Jedoch ist Selbstreflexion die Kompetenz, bei der die Befragten dieser Studie – Experten aus dem HR-Bereich – die größte Lücke zwischen Notwendigkeit und Vorhandensein in der Zukunft prognostizieren.

Selbstreflexionskompetenz fördern

Beim Fördern der Selbstreflexion kommen schnell Fragen auf die Agenda: Wie reflektiere ich mich selbst? Was schaue ich mir an und welche Fragen stelle ich mir?

Andere Aspekte wie die Voraussetzungen der Selbstwahrnehmung und -beobachtung oder der Umgang mit den Reflexionsergebnissen sind mindestens genauso wichtig und im Vorfeld zu betrachten.

Doch Selbstreflektieren kann auch Erkenntnisse zutage fördern, die für den Einzelnen unbequem sind und deren Bearbeitung auch die Bereitschaft voraussetzt, sich mit sich selbst befassen zu wollen. So kann der einzelne auch zu einer Erkenntnis kommen, dass der jetzige Job nicht mehr der richtige ist. Das wirft Fragen nach Alternativen sowie den damit verbundenen Konsequenzen auf.

Nicht jede Selbstreflexion führt zu einem solchen Ergebnis. Dennoch ist es ratsam, das Selbstreflektieren mit begleitenden Angeboten wie Beratung, Coaching oder Mentoring zu verbinden. In diesen Formaten können der Reflexionsprozess und die subjektiven Bewertungen sowie Schlüsse daraus in den Blick genommen und um Fremdeinschätzungen ergänzt werden. Ebenfalls kann es hilfreich sein, die Mitarbeiter zum selbstorganisierten Austausch in Gruppen oder zwischen Kollegen zu ermutigen.

Diese Formen der Begleitung und des Austauschs in Selbstreflexionsprozessen sind auch dann wichtig, wenn beispielsweise die Gefahr besteht, die Ergebnisorientierung beim Reflektieren zu verlieren, oder wenn der Blick auf sich selbst durch eine Brille extrem hoher, perfektionistischer Ansprüche verzerrt ist.

Am Anfang der Förderung der Selbstreflexionskompetenz ist es sinnvoll, den Mitarbeitern – neben den eben genannten Punkten – verschiedene

Themenbereiche und Methoden der Selbstreflexion beispielsweise mittels Webinaren vorzustellen und sie zu ermutigen, diese anzuwenden. So hat jeder die Möglichkeit, sich Themenfelder für Selbstreflexionen anzuschauen und Instrumente wie Fragebögen, Portfolios oder Apps auszuprobieren. Darauf aufbauend, können die stimmigen Wege zur Selbstreflexion, sei es mit oder ohne Begleitung eines Dritten, individuell gefunden werden.

Kompetenzen und Entwicklungsprozesse reflektieren

Lebenslanges Lernen ist Teil unserer Arbeitswelt 4.0 und findet in verschiedenen Formen wie dem Erfahrungslernen oder Lernen in klassischen Vermittlungssituationen statt. Die Mitarbeiter erhalten in Unternehmen die Möglichkeiten, selbstorganisiert und selbstverantwortlich zu lernen und damit ihre Entwicklung zu gestalten. Aufgrund der oben bereits dargestellten Erwartungen bezüglich des Selbstführens und des Einforderns der Selbstkompetenz sind es zunehmend die Mitarbeiter selbst, die ihre Entwicklung gestalten und verantworten.

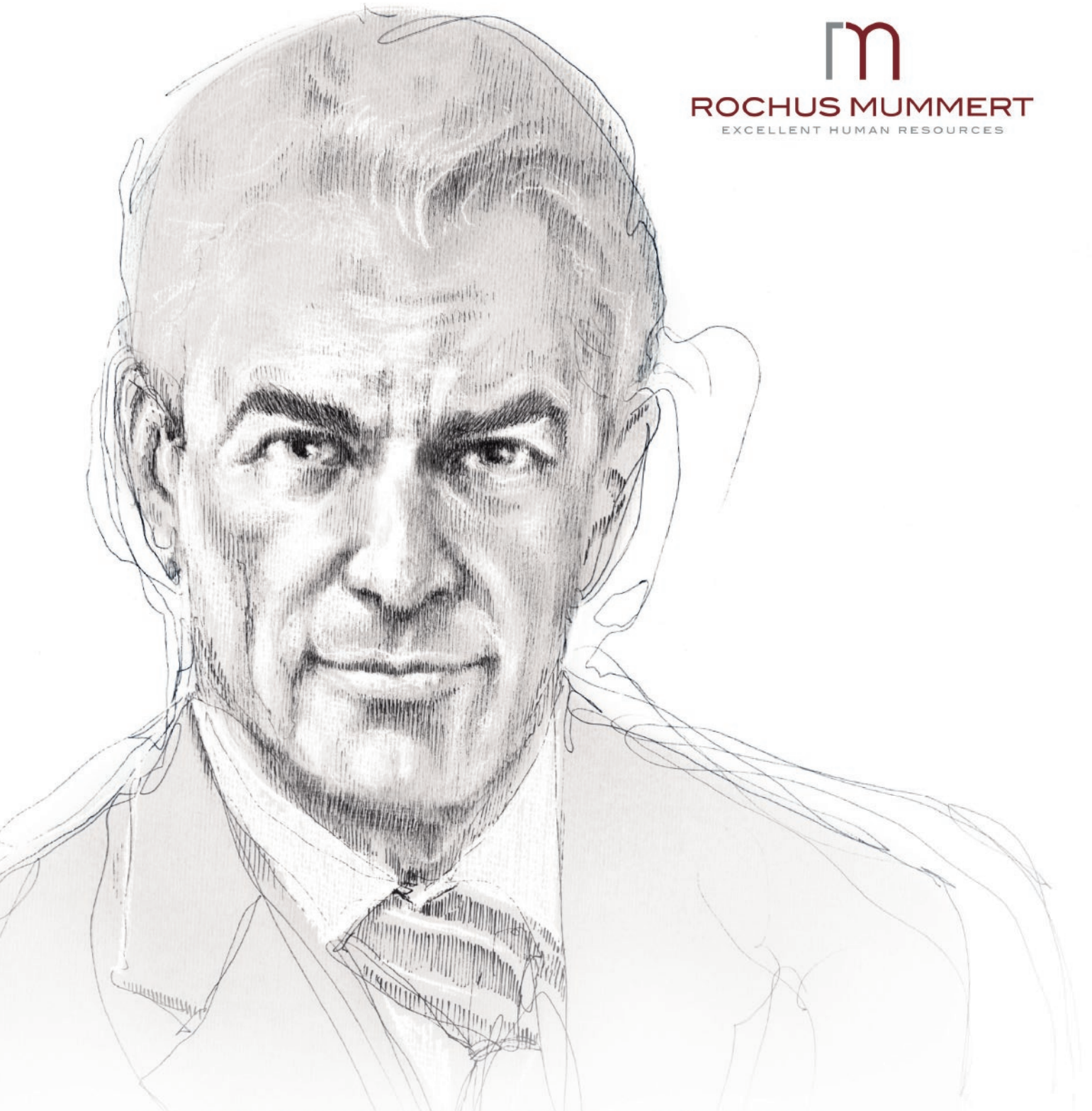
Mit der Möglichkeit, teilweise aber auch konkreten Erwartungen seitens der Unternehmen, sich lebenslang zu entwickeln, wird das Selbstreflektieren unverzichtbar. Den eigenen Entwicklungsweg zu markieren setzt voraus, den Startpunkt und zumindest die Entwicklungsrichtung oder gar ein Ziel zu ermitteln. Ebenso ist es unverzichtbar, die eigenen Kompetenzen, die Entwicklungsfortschritte und Lernprozesse zu reflektieren.

Resümee

Selbstreflexion, also sich im Rückblick selbst anzuschauen, ist verbreitet. Im Alltag werfen reflektierte Menschen immer wieder einen Blick auf ihr Verhalten. Im beruflichen Kontext erleben wir Veränderungen durch die Arbeitswelt 4.0, die andere Anforderungen an Mitarbeiter hat. Es muss kritisch hinterfragt werden, ob primär andere wie etwa Führungskräfte oder HR-Bereich für die Personalentwicklung verantwortlich sind und sich darum kümmern. Die mit der neuen Arbeitswelt einhergehende zunehmende Selbstorganisation und Selbstverantwortung tangieren auch die eigene Entwicklung. Mitarbeiter sind somit gefordert, sich zu reflektieren und damit den Grundstein für die eigene Weiterentwicklung zu legen. <



ROCHUS MUMMERT
EXCELLENT HUMAN RESOURCES



DIE STARKE MARKE IM MARKT HOCHWERTIGER PERSONALBERATUNG

Menschen machen den Unterschied. In jedem Unternehmen. Wir stehen seit nahezu 50 Jahren für hochwertige und nachhaltige Beratungsleistungen. Führungspersonal gewinnen und begleiten. Führungssysteme gemeinsam zukunftsfähig gestalten. Vertrauen Sie auf unsere Erfahrung und unser exklusives Netzwerk.

Von Unternehmer zu Unternehmer – von Mensch zu Mensch.

www.RochusMummert.com

WirtschaftsWoche

**TOP
Mittelstands
Dienstleister**

2020

Rochus Mummert

Im Branchenvergleich:
14 Personalberatungen
Partner: ServiceValue GmbH
wirtschaftswoche.de • 17.03.2020

UNTERNEHMENSKULTUR

„Corporate Psychopaths & Everyday Saints“



Hinter der Maske dunkler Charaktereigenschaften verbirgt sich meist Verunsicherung.

© Daniel - stock.adobe.com

„What’s one less person on the face of the earth, anyway?“ Das Zitat von Ted Bundy pointiert die dunkle Triade: den Dreiklang aus Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie. Doch diese ist keineswegs nur im Gefängnis, sondern auch in Unternehmen omnipräsent. Als Äquivalent dazu ist nun die helle Triade entstanden: Humanismus, Kantianismus und der Glaube an das Gute im Menschen. Doch wie können wir „Corporate Psychopaths“ und „Everyday Saints“ erkennen? Und wie beeinflussen sie Leistung und Well-Being im Arbeitsleben?

Corporate Psychopaths im Büro: allgegenwärtig, maskiert – und toxisch

Sie sind Meister des ersten Eindrucks. Sie schaffen es, eine besonders geistreiche Aura zu erzeugen und genau das zu repräsentieren, was wir so oft bewundern: Coolness, Charme, Humor und Wortgewandtheit. Sie sind attraktiv, gut gekleidet und hegen leichte Starallüren. Orientiert an Leistung, Macht und Geld, genießen sie Bewunderung und Rampenlicht. Sie polarisieren. In hohen Tönen philosophieren sie über die Relevanz von Kultur, Führung und Stolz und klingen dabei glaubhaft wie aus dem Lehrbuch.

Doch in alltäglichen Situationen wird der Mangel an echter Empathie, Einfühlungsvermögen, Kritikfähigkeit und Menschlichkeit spürbar. Hinter der aufgesetzten Maske steckt dabei eine innere, tiefsitzende Verunsicherung, die nicht selten mit Abwertung anderer kompensiert wird. Während sie ihre Mitmenschen in einem Augenblick mit Komplimenten überschütten, reagieren sie auf Kri-

tik plötzlich allergisch, überheblich und beharren auf ihre Meinung.

Die dunkle Triade

Seit über zwei Dekaden beschäftigt sich die Forschung mit der bösen Seite des Menschen:



der dunklen Triade. Sie umfasst dabei Narzissmus (Selbstgefälligkeit und Anspruchsdenken), Machiavellismus (Manipulation und Ausbeutung) →



Prof. Dr. Julia Zwank

Professorin für Business Psychology & Organizational Behavior an der SRH Fernhochschule – The Mobile University.

und Psychopathie (Gefühllosigkeit und Rücksichtslosigkeit).

Dieses Böse wurde originär an Kriminellen untersucht – und auch wir erwarten die dunkle Triade intuitiv im Gefängnis, in Horrorfilmen und Thrillern. Wir stellen uns psychisch kranke Menschen vor, die körperliche oder seelische Verbrechen an anderen begehen.

Die Realität zeigt jedoch, dass uns das Böse auf viel subtilere Art und Weise täglich im Gewand des scheinbar Normalen begegnet – und nicht selten angesehene Managerpositionen großer Konzerne bekleidet. Eine Vielzahl wissenschaftlicher Forschung legt dar, dass die dunkle Triade mit Hierarchiestufe, Berufserfolg und Gehalt korreliert. In den Reihen der Topmanager zählen rund 21 Prozent zur dunklen Triade. Im Gefängnis sind es mit rund 25 Prozent nur unerheblich mehr.

Gift für Bilanz und Kultur

Der wirtschaftliche Schaden der dunklen Triade ist gut erforscht – und erschreckend: Corporate Psychopaths manipulieren Gewinne, installieren ineffektive Kontrollsysteme und werden signifikant öfter des Betrugs angeklagt. Studien im Rahmen der letzten Finanzkrise haben belegt, dass sich Unternehmen mit Führungskräften der dunklen Triade nach der Krise langsamer erholen und durch Machthunger getriebene, aggressive Fehlentscheidungen treffen.

Doch neben den wirtschaftlichen Auswirkungen leidet auch die Unternehmenskultur. Es ist unstrittig, dass die Führungskräfte maßgeblich die Unternehmenskultur beeinflussen. Sie gestalten die akzeptierten Normen und vermitteln durch ihre Entscheidungen, welche Handlungen belohnt und sanktioniert, welche Menschen rekrutiert und gefördert werden. Die Folge: Von Corporate Psychopaths geführte Mitarbeiter zeigen signifikant öfter kontraproduktives Arbeitsverhalten, Mobbing und Sabotage sowie hohe Fluktuations- und Krankheitsquoten – eine Kultur, in der Agilität, Engagement und Leistung unmöglich werden.

Gegenstück: die helle Triade

Nachdem diese Ergebnisse keinen Zweifel über Existenz und Schaden der dunklen Persönlichkeit zulassen, hat sich die Forschung nun der wachstumsorientierten Seite des Menschen zugewandt: der hellen Triade. Dabei geht es nicht um selbsternannte Wohltäter. Vielmehr geht es um jene, die nicht strategisch über ihr Geben nachdenken.

Menschen, die nur durch ihre Persönlichkeit Leistungswillen, Engagement und Initiative auslösen: Everyday Saints.

Eine New Yorker Forschungsgruppe rund um Scott Kaufman beschäftigt sich seit Jahren mit der hellen Triade und ihrer Messbarkeit. Sie setzt sich aus drei Faktoren zusammen: Kantianismus (Behandlung des Menschen als Selbstzweck, nicht als Mittel), Humanismus (Wertschätzung der Würde jedes Einzelnen) und dem Glauben an das Gute im Menschen.

Everyday Saints: messbare Wirkung

Die Erforschung des Guten zeigt den Zusammenhang zwischen der hellen Triade und Charakterzügen wie Neugier, Teamarbeit, Selbstwirksamkeit, Autonomie, Engagement, emotionaler Intelligenz oder Freude am Lernen – Eigenschaften, die für Unternehmen in volatilen Zeiten entscheidend sind.

Eine Reihe von Studien bestätigt dabei nicht nur, dass sich Menschen mit einer hellen Persönlichkeit durch eine höhere Zufriedenheit mit ihrem Privat- und Berufsleben, bessere Gesundheit und gestärkten Selbstwert auszeichnen.

Zudem haben sie einen positiven Einfluss auf die Unternehmensleistung. Organisationen profitieren von Everyday Saints – und das in wirtschaftlicher und menschlicher Hinsicht: Forschungsergebnisse belegen, dass sie in der Rolle als Führungskräfte eine produktivere Arbeitsatmosphäre schaffen, die Teameffektivität verdoppeln sowie eigenverantwortlichere, gesündere und zufriedener Mitarbeiter haben.

Fazit

Corporate Psychopath oder Everyday Saint? – Die Frage, wo sich eine Führungskraft selbst einordnet, ist redundant. Denn obwohl das Böse eine widersprüchlich-faszinierende Anziehungskraft auf uns ausübt – die Angstlust beim Lesen eines Thrillers oder der Nervenkitzel beim Horrorfilm – haben Menschen den inhärenten Wunsch, sich selbst als gut anzusehen.

Tatsächlich gibt es Hoffnung: Persönlichkeit ist veränderbar – und in Zeiten von New Work entwickeln sich „helle“ Aspekte wie Neugier, Initiative und emotionale Intelligenz nicht nur zu wichtigen, sondern auch zu strategischen Erfolgsfaktoren eines nachhaltigen zukunftsfähigen Unternehmens. <

info@faz-personaljournal.de



ZEITARBEIT

Zukunftsmodell Zeitarbeit? – Wie Selbstbestimmung den Arbeitsmarkt verändert



Die Generation Z wünscht sich Selbstbestimmtheit im Berufsleben.

© golubovy - stock.adobe.com

Die Zeit der Stechuhren mag vorbei sein. Dennoch stellt sich die Frage, wie es heute wirklich mit Selbstbestimmung im Job aussieht. Die Arbeitswelt der Zukunft dürfte aus Menschen bestehen, die die volle Kontrolle über ihr Arbeitsleben haben möchten.

Psychologische Grundbedürfnisse im Berufsleben

Was über hunderte Jahre in der Arbeitswelt völlig irrelevant war, ist der Zusammenhang zwischen psychologischen Grundbedürfnissen und Arbeit. Wir verändern uns schließlich nicht, wenn wir ein Büro betreten. Im Job – genau wie in unserem So-

zialleben – sind grundlegende Bedürfnisse wie soziale Eingebundenheit, Kompetenz und Autonomie essentiell für unsere psychische Gesundheit. Durch Digitalisierung können wir uns im Privatleben immer besser entfalten. Warum sollte das nicht auch im Arbeitsleben gelingen? Autonomie wird deshalb im Arbeitsleben immer wichtiger.

Intrinsische Motivation kommt durch Autonomie

Bereitet uns ein Projekt Freude, ist unsere Motivation intrinsisch. Wir geben uns Mühe und wollen die besten Ergebnisse erzielen. Natürlich können wir nicht immer nur machen, was uns Spaß macht, aber Selbstbestimmung in einem vorher grob abgesteckten Rahmen führt zu höherer Qualität der Arbeitsergebnisse. Unsere Kreativität steigt, wir wollen Probleme lösen und haben mehr Energie.

Dadurch schätzen uns unsere Vorgesetzten und Kollegen wert, was in psychischem Wohlbefinden resultiert – es entsteht also ein Kreislauf aus Motivation, Qualität und Positivität. Doch wie lässt sich das Bedürfnis nach mehr Selbstbestimmung im Arbeitsleben umsetzen?

Empowerment ermöglichen

Während Konzerne oder traditionelle Mittelständler noch mit dem Umbruch in der Arbeitswelt hadern, reagieren manche Unternehmen auf die Vorstellungen der jüngeren Generation – teils treiben sie sie sogar voran. Die Generation Z möchte weder starr gebunden sein noch eine stetige Fluktuation haben. Sie möchte nicht sofort heiraten, befindet sich aber gern in einer langfristigen Beziehung. Ähnliches gilt im Job: Sie möchte die Kontrolle über ihr Arbeitsleben behalten und dabei →



Frederik Fahning

Co-Founder und Managing
Director von Zenjob

regelmäßig arbeiten. Unternehmen sollten daher das Empowerment der Arbeitskräfte ermöglichen.

Was die Generation Z erwartet

Die Generation Z wird die Arbeitswelt zunehmend prägen. Flexibilität und Vereinbarkeit mit dem Privatleben stehen laut einer von Zenjob erhobenen Umfrage unter Studierenden an erster Stelle. Jobplattformen machen es der jungen Generation möglich, diese Vereinbarkeit auch zu praktizieren. Die jungen Arbeitskräfte sind nicht starr an einen Arbeitgeber gebunden, sondern entscheiden, für wen, wann und was sie arbeiten. Dieses Empowerment ist wichtig, damit die Fachkräfte von morgen zufrieden sind. Den Wünschen der neuen Generation und der veränderten Wahrnehmung von Arbeit widmet sich das Gespräch „How Gen Z is changing our future of work“ vom Frühjahr 2020.

Eine neue Generation der Zeitarbeit

Die neue Generation sollte schon jetzt über ihr Arbeitsleben bestimmen. Die Studierenden suchen sich ihre Jobs selbst aus und genießen Flexibilität

und Autonomie, was wiederum in hoher Qualität ihrer Arbeit resultiert.

Das kann mit dem Ansatz „Tech first“ gelingen: Unternehmen geben ihren Personalbedarf auf einer Onlinebuchungsplattform an. Per Algorithmus werden die freien Jobs über eine App an die passenden Studierenden geschickt. Diese entscheiden, auf welche sie sich per Klick bewerben. Was Recruiter generell bei der Generation Z beachten sollten, diskutieren Unternehmensvertreter in der Masterclass „Knowing Your Future Workforce – The In's & Out's of Gen Z“.

Ist Zeitarbeit also die Zukunft? – Noch immer ist das Prinzip der „Zeitarbeit“ negativ konnotiert. Durch digitale Technologien kann es aber möglich sein, der Zeitarbeit ein neues Gewand zu geben, das einer neuen Generation an Arbeitskräften die Selbstbestimmtheit gibt, die sie erwartet. Im Gegenzug erhalten Unternehmen die Möglichkeit, flexibel mit intrinsisch motivierten Mitarbeitern auf Fluktuationen im Geschäftsalltag zu reagieren. <

info@faz-personaljournal.de

ANZEIGE

Erste Recruiting Software mit Microsoft Teams

d.vinci

Mit nur einem Klick zum digitalen Bewerbungsgespräch – d.vinci macht es möglich. Denn als erster Anbieter hat der Recruiting-Experte Microsoft Teams in sein Bewerbermanagement eingebunden. Somit lassen sich Einladungen zu Online-Terminen direkt aus dem d.vinci System verschicken. Das erleichtert Personalern die Organisation digitaler Bewerbungsgespräche und lässt ihnen Zeit für das Wesentliche: die Kandidaten.

Tel.: +49 (0) 40 37 47 99 988
E-Mail: fragenkostetnix@dvinci.de
www.dvinci.de



DIGITALISIERUNG

Studie: HR übernimmt neue Rolle als Businessberater und Changemaker



© Urupong – stock.adobe.com

Im digitalen Wandel muss HR ein neues Mindset bei Mitarbeitern und Führungskräften etablieren.

HR ist intensiv in die digitale Transformation vieler Unternehmen eingebunden. Der Bereich selbst hinkt aber bei der Digitalisierung oft hinterher. Eine Studie von F.A.Z. Business Media und Cornerstone OnDemand untersucht, welche Chancen sich aus der Digitalisierung für HR ergeben und welche Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Rollen das Ressort dabei übernehmen wird.

Der digitale Wandel dürfte – auch infolge der Corona-Pandemie – mittlerweile bei fast allen Unternehmen angekommen sein. Infolge von Homeoffice ist der Einsatz von digitalen Tools wie Videokonferenzen in vielen Unternehmen an der

Tagesordnung. Sie tragen dazu bei, dass Unternehmen überhaupt das alltägliche Geschäft aufrechterhalten können.

Im digitalen Zeitalter reicht es aber nicht aus, wenn Unternehmen nur neue Technologien einführen. Sie müssen den digitalen Wandel insgesamt im ganzen Unternehmen begleiten. Dabei muss der technologische Fortschritt mit den kulturellen Strukturen des Unternehmens in Einklang gebracht werden. Es muss ein neues Mindset bei Mitarbeitern und Führungskräften entstehen. Sie müssen sich an die Anforderungen der digitalen Arbeitswelt anpassen.

Das ist eines der Ergebnisse der Studie „HR in der digitalen Arbeitswelt“ von F.A.Z. Business Media und Cornerstone OnDemand. Für die Untersuchung haben die beiden Unternehmen insgesamt 211 Führungskräfte befragt. Dabei ging es um Ziele und Herausforderungen der Digitalisierung, schwerpunktmäßig auch in HR.

HR als Gestalter der Transformation

Die neuen digitalen Strukturen ziehen teils tiefgreifende Veränderungen nach sich. Unternehmen müssen ihre Geschäftsmodelle hinterfragen. Der HR-Bereich ist stark in die Digitalisierung eingebunden.

> Zum einen begleitet das Ressort als Schnittstelle zwischen Mitarbeitern und Unternehmensbereichen den digitalen Wandel und kann den Wandel aktiv mitgestalten. Laut der Entscheidungstudie übernimmt HR zunehmend neue Rollen im Unternehmen, etwa eine strategische Rolle als Businessberater. Es muss dafür Sorge dafür tragen, dass Mitarbeiter und Führungskräfte neue Kompetenzen erwerben, die sie im digitalen Zeitalter brauchen. Zwei Drittel der Unternehmensentscheider sehen es gemäß der Befragung als große Herausforderung an, die Mitarbeiter im Veränderungsprozess angemessen mitzunehmen. →



© Privat

Kirstin GründelRedakteurin HR,
F.A.Z. Business Media

> Zum anderen muss HR in den eigenen Reihen digitalisieren und Lösungen einführen, um die Effizienz zu erhöhen. Im Zuge der Digitalisierung braucht HR neue Kompetenzen und Fähigkeiten.

Digitale Transformation – eine der Kernaufgaben

Für 90 Prozent der Befragten gehört die digitale Transformation derzeit zu den wichtigsten Themen im eigenen Unternehmen. Gemäß der Studie liegt die Verantwortung, den Kurs des digitalen Wandels vorzugeben, vor allem bei der Geschäftsführung beziehungsweise beim Vorstand.

Mit der Digitalisierung kommt eine Bandbreite an erfolgskritischen Aufgaben auf die Unternehmen zu, die sie neben dem laufenden Tagesgeschäft bewältigen müssen. Unter anderem müssen sie digitale Lösungen implementieren, Prozesse automatisieren und die Transformation technologisch umsetzen. Die befragten Unternehmen sind sich mehrheitlich einig, dass Technologie allein aber nicht ausreicht.

Digitalisierung zieht einen kulturellen Wandel nach sich

Die Digitalisierung kann nur gelingen, wenn die Menschen in den Unternehmen sie mittragen. Daher ist es eines der Hauptanliegen der Befragten, einen kulturellen Wandel einzuleiten. Die Denkweisen in der eigenen Organisation müssen sich an die Anforderungen der neuen digitalen Arbeitswelt anpassen.

Bei dieser Aufgabe kommt dem HR-Ressort eine entscheidende Rolle zu. Die Mehrheit der Befragten gibt an, dass die Digitalisierung in ihrer Unternehmensstrategie verankert ist. In der Hälfte der Großunternehmen ist der digitale Wandel zudem auch in der unternehmensweiten HR-Strategie enthalten. Fast vier von zehn Unternehmen (37 Prozent) sind überzeugt, dass die HR-Abteilungen als Ganzes einen Beitrag zur unternehmensweiten Digitalisierung leisten.

Der Veränderungsprozess führt dazu, dass sich das Selbstverständnis der Personalabteilungen verändert. HR übernimmt somit zunehmend die Rolle eines Change-Makers und strategischen Partners. Das geben jeweils 44 Prozent der befragten Entscheider an. Sie sehen damit auch, dass HR einen Entwicklungsauftrag in der Gesamtorganisation wahrnehmen muss, und zwar gegenüber den Führungskräften und den Mitarbeitern.

HR sollte in diesem Prozess versuchen, jeden Mitarbeiter im Unternehmen zu erreichen und allen Orientierung und Hilfestellung zu bieten. Langfristig muss in die Köpfe ein neues Mindset einziehen – unternehmensweit. Das bedeutet auch, dass es eine Abkehr vom Silodenken geben wird und Hierarchien aufweichen.

Effizienzsteigerung als positiver Effekt der digitalen Transformation

Nach Angaben der Befragten ist die Digitalisierung ein Hebel, um die Effizienz zu steigern. In den kommenden fünf Jahren möchten rund vier Fünftel (82 Prozent) der Befragten mit Hilfe digitaler Technologien HR-Prozesse effizienter gestalten. Jedes zweite Unternehmen möchte gemäß der Studie seine HR-Mitarbeiter von Routineaufgaben befreien und die HR-Administration erleichtern. Dabei wollen sie auch das Kosten-Nutzen-Verhältnis berücksichtigen: Zwei Fünftel (42 Prozent) wollen die Kosteneffizienz im Personalbereich erhöhen.

HR als Ganzes profitiert von digitalem Wandel

Von dem digitalen Wandel profitieren viele HR-Bereiche, allen voran das Recruiting. Dort setzen es 70 Prozent der Befragten ein. Aber auch in der Weiterbildung (59 Prozent) und im Personalcontrolling gibt es laut Unternehmensangaben digitale Lösungen. HR-Abteilungen nutzen vor allem Tools, deren Anschaffungskosten niedrig sind und die sich leicht in ihre Abläufe integrieren lassen. Je leichter der Zugang zu neuen Technologien ist, desto häufiger geben die befragten Entscheider an, sie einzusetzen. HR-Verantwortliche wünschen sich insbesondere digitale Lösungen, die nutzerfreundlich und datenschutzkonform sind.

Infolge der Pandemie sind derzeit Tools für Videokonferenzen am stärksten gefragt. Jedes zweite Unternehmen fördert die unternehmensinterne Weiterbildung mit entsprechender Learning-Software. Drei von zehn Organisationen setzen Reporting-Software ein.

Gegenüber solchen standardisierten Lösungen setzt nicht einmal jedes vierte Unternehmen komplexere Technologien wie Self-Service-Apps, HR-Analytics-Software oder auch Feedback-Apps ein. Prinzipiell haben Personalabteilungen in Großunternehmen bei der Digitalisierung gegenüber kleineren Betrieben die Nase vorn. <



Personalentwicklung im Abo.

Kluge Köpfe für Ihr Unternehmen —
mit F.A.Z. digital.

Geschäftskunden sichern sich mit F.A.Z. digital:

- ✔ Das Digital-Paket der F.A.Z. inkl. aller Artikel auf FAZ.NET
- ✔ Höchste Wirtschafts- und Finanzkompetenz in Deutschland
- ✔ Substantiellen Mehrwert für ihr gesamtes Unternehmen

**Bis 50% Rabatt bei
Mehrfachlizenzen**



inklusive
F+ FAZ.NET
komplett



FÜHRUNGSKRÄFTE

Changemaker: Wer heute in HR Karriere macht – und wer nicht



Beim Besetzen von leitenden Personal-funktionen machen mehr und mehr weibliche Bewerber das Rennen.

© alotofpeople - stock.adobe.com

Die Zeiten, als Karrieren im HR-Bereich hemdsärmelig in reinen Männerzirkeln entschieden wurden, sind vorbei. Personalabteilungen verändern sich fundamental. Dies bezieht sich nicht nur auf die Digitalisierung von HR-Prozessen, sondern hat auch Einfluss auf ein im Personalbereich stark gewandeltes Anforderungsprofil an eine Führungskraft. Die Konsequenz: ehemals geschlossene und zumeist männerdominierte Muster und Abläufe bei der Entscheidung, wer neuer CHRO wird, sind zunehmend obsolet. Die Folge: Während HR-Manager

mit Verhaltensweisen „der alten Schule“ in ihrer Karriere zunehmend stagnieren oder gar scheitern, machen bei der Besetzung von Führungspositionen verstärkt Frauen das Rennen – aus gutem Grund.

Es ist noch gar nicht so lange her, als es in vielen Branchen und Unternehmen durchaus üblich war, zentrale Entscheidungen über die Neubesetzung von HR-Führungspositionen auf dem Golfplatz oder im Gespräch auf der Herrentoilette zu treffen. Anderswo genügte es für Personalmanager mit Ambitionen, das eigene Buddy-Netzwerk oder über Jahre bestehende Seilschaften zu aktivieren, um den Zuschlag zu erhalten oder mindestens in die engere Auswahl zu kommen.

Beides widersprach nicht nur einem professionellen und objektiven Auswahlprozess, sondern

bedeutete, dass der Entscheidungsprozess letzten Endes von vorrangig männlich dominierten Inner Circles bestimmt wurde – oft genug mit entsprechender Präferenz für das eigene Geschlecht bei der Kandidatenfrage.

Digitalisierung objektiviert Kandidatenauswahl

Viele HR-Manager verlassen sich auch heute noch auf derartige Strukturen. Was sie dabei oft vergessen, ist, wie sehr sich der Wettbewerbsdruck für Toppositionen im HR-Segment verstärkt hat und sich weiter verstärken wird. Wie in vielen Bereichen hat zudem die rasante Digitalisierung der vergangenen Jahre bei der Kandidatenauswahl einen fundamentalen Wandel angestoßen, der zunehmend spürbar wird. Ein zentrales Ergebnis: Im Zusammenspiel von digitalen Prozessen und hochwertiger Diagnostik, wie sie in den vergangenen Jahren durch das professionelle Engagement und die Expertise zahlreicher Personalabteilungen →



© Rochus Mummert

Peter Buchmann

Rochus Mummert Digital

und Personalberatungen entstanden ist, können Personalentscheidungen heute sowohl wesentlich objektiver als auch transparenter gefällt werden.

Entsprechende Tools und Softwarelösungen lassen sich nicht täuschen von Äußerlichkeiten, rhetorischen Ablenkungsmanövern, großen Namen im Lebenslauf oder Empfehlungen. Stattdessen prüfen sie konsequent und neutral die relevanten Indikatoren der Kandidaten und vergleichen mit anderen Profilen. Gleichzeitig sichern sie einen einheitlichen Prozess und gewährleisten, dass dieser stets vollständig absolviert wird.

Darüber hinaus kommen zunehmend Talent-Recommend-Systeme zum Einsatz und machen einen Unterschied, den es zuvor nicht gab. Wo heute künstliche Intelligenz (KI) vollautomatisch – in kürzester Zeit und frei von Vorurteilen und Geschlechterklischees – Businessnetzwerke und Karriereportale wie Xing und LinkedIn durchsucht, können ganz andere Namen und Profile auf der Empfehlungsliste landen. Ein weiterer Wirkfaktor von KI ist die Automatisierung standardmäßiger HR-Prozesse, etwa das Erstscreening von Bewerbungen. Sie entlastet Personalabteilungen von zeitraubenden Routineaufgaben.

HR-Abteilungen der alten Schule sind Geschichte

Die Covid-19-Krise gießt zusätzlich Öl ins Feuer: Aufgrund der weitgehenden Verlagerung des Berufslebens ins Homeoffice und dem damit verbundenen Wegfall gewohnter informeller Begegnungsmöglichkeiten haben viele inoffizielle Karrierewege wie Seilschaften und Buddy-Netzwerke an Wirkung verloren.

Diese Realität wirkt aber nur als Verstärker einer grundlegenden Entwicklung, die es Kandidaten „der alten Schule“ im Personalbereich zunehmend schwerer macht in Toppositionen zu kommen. HR muss gerade einen Wandel meistern, der weit über die Einführung digitaler Tools hinausgeht, so essentiell dies auch ist. Derzeit müssen nicht selten ganze Personalabteilungen technisch wie mental von Grund auf umgebaut werden, um für das jeweilige Unternehmen auch weiterhin der nötige aktive Gestalter in einer Arbeitswelt im Umbruch zu sein.

So gilt es etwa im Spannungsfeld von Covid-19, verstärktem Remote Work, Arbeitsmärkten, die in Spezialbereichen leergefegt sind, sowie einem spürbaren Wertewandel bei Bewerbern, eine zeitgemäße Führungs- und Arbeitskultur zu etablieren.

Zu meistern ist auch die in vielen Branchen und Unternehmen anstehende oder bereits laufende Umstellung auf agiles Arbeiten. Ein Wechsel, der nicht nur strukturell massive Veränderungen erfordert, sondern Mitarbeiter auch mental herausfordert. Abteilungsintern heißt es, den eingangs erwähnten, dafür erforderlichen Umbau als Führungskraft sowohl fachlich als auch atmosphärisch erfolgreich zu steuern und zu begleiten.

Das Dave-Ulrich-Modell führte in den Neunzigerjahren zu einem massiven Umschwung und Umdenken in Personalabteilungen. Einen ähnlich intensiven Wandel erleben wir derzeit. Heute ist die Botschaft: CEO und CHRO müssen gemeinsam Veränderungsprozesse vorantreiben und sind somit Treiber für Digitalisierung und kulturellen Wandel. Letztendlich kann eine stark besetzte CHRO-Funktion das Aushängeschild eines Unternehmens sein.

Heutige Personalverantwortliche brauchen Leadership-Qualitäten

Mit diesem Wandel ist ein neuer Typus von HR-Verantwortlichen gefragt. Gefordert sind insbesondere moderne Leadership-Qualitäten wie Kommunikationsfähigkeit, um in den dafür erforderlichen intensiven Austausch mit Teams, Mitarbeitern oder Stakeholdern zu gehen. Ebenso wichtig ist Empathie. Auch sie ist eine unerlässliche Kernkompetenz: Um Entscheidungen zu treffen, die auch nachhaltig wirken, ist es essentiell, im Vorfeld die Befindlichkeiten von Teams nachvollziehen und nachfühlen zu können, statt rein aus der eigenen Perspektive heraus Dinge vorantreiben zu wollen.

Eine weitere Kompetenz, die mehr denn je zählt, ist Flexibilität, besonders in einer Welt, in der permanente Veränderung das neue Normal ist. Das kann zum Beispiel auch ganz profan bedeuten, eine eigene, ehemals großartige Idee ohne Aufheben zu verabschieden und durch eine noch bessere zu ersetzen.

Studien von Rochus Mummert belegen, dass die hier genannten Schlüsselkompetenzen im Führungsverhalten nachweislich häufiger bei Frauen zu beobachten sind. Dies erklärt die Tendenz, warum beim Besetzen von leitenden Personalfunktionen mehr und mehr weibliche Bewerber das Rennen machen. Umgekehrt gibt es männlichen Personalspezialisten die Chance, ihre Führungsrolle zu hinterfragen und bei Bedarf in die eigene Persönlichkeitsentwicklung zu investieren. <

UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Psychological Safety – wie Führungskräfte ein sicheres Arbeitsumfeld schaffen



Das Arbeitsumfeld im Unternehmen sollte ein sicherer Hafen für die Mitarbeiter sein.

© fotogestoeber - stock.adobe.com

Teams und Unternehmen sind nur gemeinsam erfolgreich. Denn Wertschöpfung entsteht selten durch Einzelleistungen: Eine gut funktionierende Zusammenarbeit ist daher ein wichtiger Faktor. Wesentlich dafür ist, dass jedes Teammitglied das Gefühl hat, dass alle Ideen, Fragen sowie konträren oder kritischen Meinungen willkommen sind. Das Konzept, das sich hinter einem solchen Arbeitsumfeld verbirgt, heißt „psycho-

logische Sicherheit“. Wie können Führungskräfte einen solchen sicheren Hafen für ihre Mitarbeiter aktiv gestalten?

In einem Team sollte jedes Mitglied das Gefühl haben, seine Meinung äußern zu dürfen, auch wenn sie kritisch oder konträr zu anderen Meinungen ist. Nach einem Konzept von Amy Edmondson, Professorin für Führung und Management an der Harvard Business School, können nur Teams erfolgreich zusammenarbeiten, wenn sich alle Mitarbeiter in einem sicheren Hafen wähen. Bevor Edmondson das Konzept der „Psychological Safety“ entwickelte, hatte sie verschiedene Teams in Krankenhäusern beobachtet. Damals stellte sie fest, dass die gut zusammenarbeitenden Teams

scheinbar mehr Fehler machten als die schlechteren. Dies war genau das Gegenteil der Ergebnisse, die sie erwartet hatte.

Die Erklärung: In den guten Teams waren die Bereitschaft und die Offenheit höher, von Fehlern zu berichten, damit das Team daraus lernen konnte. Die Mitglieder dieser Teams fühlten sich in ihrer Arbeitsumgebung und bei ihren Kollegen psychologisch sicher genug, um Schwächen, Fehler und Lernerfahrungen zu kommunizieren, da sie keine negativen Konsequenzen wie Tadel oder Geringschätzung zu befürchten hatten.

Nur wer gehört wird, spricht

Unter psychologischer Sicherheit versteht Edmondson eine vertrauensvolle Atmosphäre, in der Fragen →



© d.vinci

Nina Rahn

Geschäftsführerin bei d.vinci

gestellt, Informationen geteilt, Meinungen ausgetauscht und Fehler zugegeben werden können. Dabei geht es nicht darum, immer nett zueinander zu sein, sondern offen, ehrlich und respektvoll miteinander umzugehen. Dementsprechend ist es wichtig, Kommunikationskanäle sowie eine Kultur des Zuhörens aufzubauen. Denn nur wer gehört wird, spricht auch. In einer solchen Umgebung wird Arbeit zur Lernerfahrung, und das Team läuft zu Hochleistungen auf.

Erst geben, dann bekommen

Führungskräfte müssen diese Kultur der Offenheit, Transparenz und Ehrlichkeit vorleben, um eine Atmosphäre psychologischer Sicherheit zu schaffen. Nur wenn sie selbst ihre Lernerfahrungen, Fehler und Unsicherheiten kommunizieren, kann ein Raum entstehen, in dem sich auch die Mitarbeiter trauen, offen über Ideen, Fragen, Sorgen, Schwächen und kritische Gedanken zu sprechen.

Eine solche Atmosphäre kann auch in der Pandemie helfen, die viele verunsichert. Es kann Mitarbeitern Sicherheit geben, wenn die Geschäftsführer ihre Wahrnehmungen und Gedanken mit ihnen teilen. Diese Offenheit zeigt: „Wir sitzen alle im selben Boot und schaffen das zusammen.“

Tipps, um psychologische Sicherheit herzustellen

Das Vorleben einer offenen, ehrlichen Arbeitsumgebung durch Führungskräfte bildet das Kernstück einer Atmosphäre psychologischer Sicherheit. Damit allein ist es jedoch noch nicht getan. Folgende Tipps können helfen:

> Arbeit als Lernerfahrung, nicht als Ausführungsproblem definieren

In einer psychologisch sicheren Umgebung wird Arbeit implizit zur Lernerfahrung. Führungskräfte können aber auch aussprechen und ihrem Team sagen, dass es keine Musterlösung gibt. So wissen die Mitarbeiter, dass alle Köpfe und Stimmen gebraucht werden. Wichtig ist dabei eine offene Haltung. Wir können von jedem etwas lernen, wenn wir dem Impuls widerstehen, alles sofort zu bewerten.

> Neugier gutheißen

Neugier ist der Motor für Innovationen. Alle Erfindungen und Fortschritte gehen darauf zurück, dass Menschen neugierig waren und mehr wissen wollten. Führungskräfte sollten daher ihre Mitar-

beiter ermutigen, Fragen zu stellen – auch kritische – und es selbst auch tun. Fragen erfordern Reaktionen und regen zum kreativen Denken an.

> Individuelle Bedürfnisse wahrnehmen

Jeder Mensch hat unterschiedliche Bedürfnisse in Bezug auf Feedback, Check-ins und den Kommunikationsstil. Führungskräfte sollten daher jedes Teammitglied fragen, was es bevorzugt. Auf diese Weise fühlen sich die Mitarbeiter wahrgenommen, zwischenmenschliche Spannungen nehmen ab.

> Persönliche Entwicklung der Mitarbeiter fokussieren

Stellen Sie die Menschen – Mitarbeiter wie auch Kunden – in den Mittelpunkt. Führungskräfte sollten sich fragen, wie sie ihre Mitarbeiter und Kunden unterstützen können, sich persönlich zu entwickeln und sich am Arbeitsplatz wohlfühlen. Maßnahmen können zum Beispiel gemeinsame Mittagessen sein. Es bietet sich auch an, sich eine Moderation für Meetings zu leisten – möglichst nicht den Vorgesetzten. Diese Person kann in einer neutralen Rolle auf konstruktive Diskussionen achten, unausgesprochene Konflikte erkennen und dafür sorgen, dass auch leise Menschen Gehör finden. So entsteht nicht nur ein gutes Arbeitsumfeld, sondern auch die Wertschöpfung wird gesteigert.

> Weiterbildung fördern

Neben der persönlichen Entfaltung ist auch die berufliche Entwicklung der Mitarbeiter wichtig. Menschen sind von Natur aus wissbegierig und wollen sich insbesondere in ihren Interessensgebieten weiterbilden. Führungskräfte sollten daher proaktiv Lernmöglichkeiten für ihre Mitarbeiter schaffen – auch bei der täglichen Arbeit.

> Kultur der Risikobereitschaft schaffen

Eine Kultur der Risikobereitschaft erscheint auf ersten Blick in einer psychologischen Sicherheit widersprüchlich. Doch es gibt Beispiele, dass es sinnvoll sein kann, auch unvollständige Arbeiten zu teilen. Dann können diese gemeinsam weiterentwickelt werden. Wer allerdings unfertige Projekte präsentiert, macht sich angreifbar. Daher erfordert eine solche Kultur von jedem viel Offenheit und Vertrauen gegenüber dem Team. Entsprechend viel trägt diese Vorgehensweise zur psychologischen Sicherheit bei. <

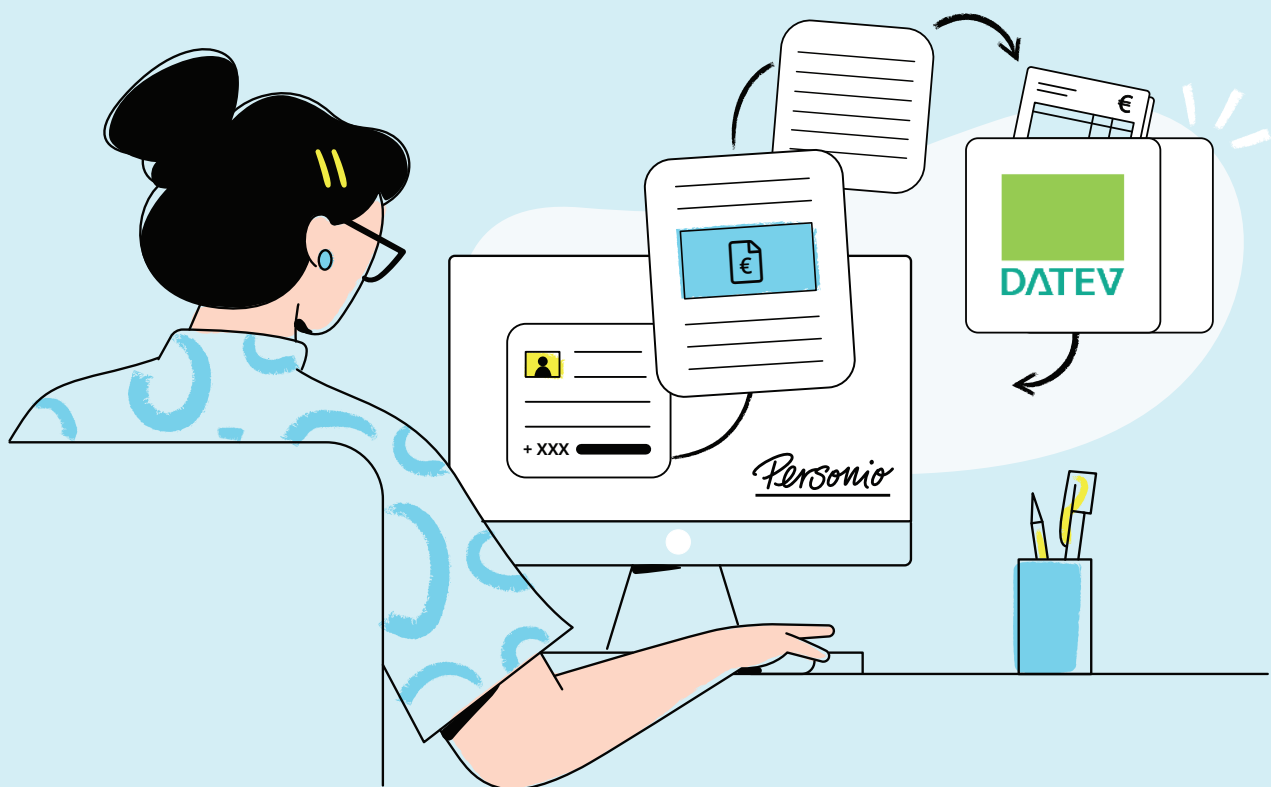
ANMERKUNG DER REDAKTION

Für die bessere Lesbarkeit des Textes wird auf die Verwendung geschlechtsspezifischer Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten für alle Geschlechter.

DATEV & PERSONIO

Abrechnungsdaten schnell
und sicher übermitteln

- ✓ Datenübertragung per DATEV Schnittstelle
- ✓ Datensicherheit ohne Kompromisse
- ✓ Effiziente und transparente Kommunikation



Optimieren Sie Ihre HR-Prozesse mit Personio und DATEV: So sparen Sie bei der Abrechnung wertvolle Ressourcen - Monat für Monat.

BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Mit digitalem BGM chronischen Krankheiten bei Mitarbeitern vorbeugen

Die WHO sieht chronische Erkrankungen als eine „schleichende Katastrophe“ an. Unternehmen sollten agieren.

© fizkes - stock.adobe.com

Vor der Corona-Pandemie haben Arbeitgeber zunehmend auf Mitarbeitergesundheit und Prävention chronischer Krankheiten ihrer Belegschaft geachtet. Durch die Pandemie ist das etwas in den Hintergrund gerückt. Doch die Mitarbeitergesundheit ist wichtiger denn je.

Ergebnisse der **Umfrage „Business of Healthy Employees 2019“** zeigen, dass bereits vor der Corona-Krise 87 Prozent der Unternehmen im Jahr 2019 weltweit ein Programm für Mitarbeitergesundheit angeboten haben. Dadurch wollten sie die Unternehmenskultur verbessern, die Produktivität steigern und die Gesundheit der Belegschaft nachhaltig fördern.

Infolge der Pandemie mussten viele Führungskräfte ihre Prioritäten verschieben und sich auf die unmittelbaren Gesundheitsrisiken von Covid-19

und die Sicherheit am Arbeitsplatz konzentrieren. Chronische Gesundheitsprobleme und Prävention traten damit in den Hintergrund. Allerdings darf nicht vergessen werden: Es gibt einen unverkennbaren Zusammenhang zwischen chronischen Krankheiten wie Adipositas, Diabetes, Bluthochdruck oder Herzkrankheiten und Komplikationen bei einer Erkrankung durch das Coronavirus.

Das sollte Gesundheitsfachleute, Arbeitgeber und Arbeitnehmer auf der ganzen Welt wahrnehmen.

„Die Pandemie trägt zu einer schlechteren psychischen Gesundheit bei, und diese schlechtere psychische Gesundheit trägt zu einer schlechteren physischen Gesundheit bei, die die Übel der Pandemie noch verschlimmert.“

Dr. David L. Katz

teilen. Sie sollten ihre Strategien verändern. Mit den richtigen Werkzeugen und einem unterstützenden Umfeld ist es einfacher denn je, die ersten Schritte zu einer besseren Gesundheit zu unternehmen.

Laut einer Studie der **Robert-Bosch-Stiftung** bezeichnen sich etwa 43 Prozent der Frauen und 38 Prozent der Männer als chronisch krank. In höheren Altersgruppen steigt die Häufigkeit chronischer Erkrankungen deutlich an, und mit unserer immer älter werdenden Gesellschaft wächst auch die Zahl Chronischkranker.

Stress, Gewichtszunahme und schlechte Gewohnheiten

Auch die Pandemie und das damit verbundene Homeoffice bergen Risiken. Manch ein Arbeitnehmer fühlt sich zu Hause eingesperrt, der Stresspegel steigt auf ein Allzeithoch, viele nehmen an Gewicht zu. Das ist keine Überraschung, da die Fitnessstudios während der Pandemie zeitweise geschlossen sind und sich viele Menschen weniger →



© virginpulse

Jordan Dunne

Editor, Virgin Pulse

bewegen, wenn sie nicht regelmäßig zur Arbeit gehen. Zudem greifen sie nach schnell zubereiteten und ungesünderen Nahrungsmitteln als Ausgleich zu Stress und Langeweile.

Doch gerade während der Pandemie ist der denkbar schlechteste Zeitpunkt für Gewichtszunahme. Die Ergebnisse von Anfang 2020 deuten darauf hin, dass bei Personen mit Adipositas die Wahrscheinlichkeit einer Krankenhauseinweisung bei einer Ansteckung mit dem Coronavirus um das Vierfache steigt. Adipositas ist auch ein führender Indikator für schwere Erkrankungen und Todesfälle bei Personen unter 50 Jahren. Darüber hinaus wird Adipositas mit der Entwicklung anderer Krankheiten wie Typ-2-Diabetes, Herzkrankheiten und Bluthochdruck in Verbindung gebracht. Diese Kombination erhöht das Risiko langfristiger Gesundheitsprobleme und Todesfälle bei Covid-19.

Hat Covid-19 die digitale Gesundheitsrevolution vorangetrieben?

Es lässt sich nicht leugnen, dass sich das tägliche Leben infolge der Pandemie dramatisch verändert hat. Viele gesunde Gewohnheiten und Routinen, beispielsweise ins Fitnessstudio zu gehen, sich mit einem Ernährungsberater zu treffen oder Zeit mit Familie und Freunden zu verbringen, sind – zumindest in ihrer ursprünglichen Form – keine Option mehr. Darüber hinaus mussten viele Organisationen die Art und Weise, wie sie die Mitarbeitergesundheit fördern, neu erfinden.

Neue Technologien ermöglichen es, sich an diese neuen Bedingungen anzupassen: Eine Vielzahl von virtuellen Fitnesskursen ist leicht zugänglich, Videokonferenzen sind neue Orte für Arbeitsgesprächen und sozialen Austausch, Fitness-Apps boomen.

Während Organisationen versuchen, sich auf die Verwaltung einer Belegschaft im Homeoffice einzustellen, wird die Dringlichkeit des Wohlbefindens der Mitarbeiter immer deutlicher. Das Interesse an App-basierten Gesundheitsplattformen, die den Arbeitgebern die Möglichkeit bieten, die Unternehmenskultur für ihre Mitarbeiter im Homeoffice zu fördern, ist deutlich angestiegen. Arbeitgeber möchten ihren Mitarbeitern eine Plattform bieten, die ihnen Zugang zu Bildungsmaterialien verschafft, unternehmensweite Kommunikation ermöglicht, sie zu gesunden Gewohnheiten motiviert und soziale Kontakte mit Kollegen fördert.

Angesichts der Risikopersonen sind digitale Gesundheitslösungen wohl nicht mehr wegzudenken.

Darüber hinaus treiben sie den Fortschritt der digitalen Therapien für die Prävention und Behandlung chronischer Krankheiten voran, die das größte Risiko für unsere Gesundheit darstellen. Für Arbeitgeber, die krankheitsbedingte Ausfälle vermeiden wollen, ist die Investition in skalierbare, digitale Plattformen, die gesunde Gewohnheiten, Bildungsressourcen, Teamwork und vieles mehr bieten, ein kosteneffizienter Ansatz, durch den Unternehmen eine nachweisbare Rendite erzielen können.

Lebensstil als Medizin

Jeder Einzelne ist in der Lage, seine Gesundheitsrisiken in Bezug auf Covid-19 zu verändern. Chronische Erkrankungen wie Adipositas, Bluthochdruck und Typ-2-Diabetes können durch Veränderungen im Lebensstil abgemildert werden: Auf die gleiche Weise kann das Risiko für Covid-19-Komplikationen reduziert werden. Mehr Bewegung, eine ausgewogene Ernährung, aktives Stressmanagement und ausreichend guter Schlaf sind die wirksamsten Möglichkeiten, die Risiken zu senken.

Jetzt in Mitarbeitergesundheit investieren

Chronische Erkrankungen sind das häufigste und kostspieligste aller Gesundheitsprobleme. Glücklicherweise sind sie bis zu einem gewissen Punkt vermeidbar. Mehr denn je stehen Arbeitgeber heute in der Verantwortung, ihre Mitarbeiter bei der Verbesserung ihrer Gesundheit zu unterstützen. Die Corona-Pandemie hat chronische Krankheiten und die damit verbundenen Gesundheitsprobleme zu einem noch akuterem Problem gemacht. Es gab noch nie eine bessere Gelegenheit, Mitarbeitern Gesundheitsförderung mittels einer digitalen Plattform anzubieten.

Digitale Gesundheitslösungen fokussieren sich auf die schrittweise Einführung gesunder Gewohnheiten, wie zum Beispiel mehr Gemüse beim Abendessen oder ein kleiner Spaziergang in der Mittagspause. Im Laufe der Zeit können diese kleinen Schritte zu großen Ergebnissen führen – einem gesünderen Lebensstil oder einem besseren Umgang mit chronischen Krankheiten, einer glücklicheren Belegschaft und sogar höherer Produktivität und besseren Geschäftsergebnissen. Oft reicht ein kleiner Anstoß, um die ersten Anstrengungen zur Verhaltensänderung zu unternehmen. Ein **digitales BGM** kann massiv dabei helfen. <

info@faz-personaljournal.de

KOMPETENZMANAGEMENT

Agiles Lernen als Erfolgsschlüssel im Umfeld der digitalen Transformation



Für hochkomplexe Produktlösungen ist detailliertes Wissensmanagement äußerst bedeutsam.

© Dilok - stock.adobe.com

Kompetenzmanagement ist für Unternehmen in der digitalen Transformation ein zentrales Element, um die aus der hohen Veränderungsdynamik und zunehmenden Komplexität resultierenden Herausforderungen zu meistern. Agiles Lernen ist dabei ein Schlüsselement. Qualifizierungs- und Entwicklungsangebote müssen die neuen Anforderungen inhaltlich abdecken und flexibel in das Arbeitsumfeld integriert werden.

Das Technologieunternehmen Continental ist an dieser Stelle besonders gefordert. Neben der Veränderung des Arbeitsumfelds sieht sich die Technologiebranche zusätzlich mit einer disruptiven Veränderung ihrer Produkte konfrontiert. Die Zu-

kunft der Mobilität liegt im elektrifizierten sowie vernetzten, assistierten automatisierten Fahren. Dies hat zur Folge, dass bestehende Produktbilder aufgebrochen werden. Die Produktkomplexität nimmt hierbei deutlich zu. Damit einhergehend nehmen auch die benötigten Fachkompetenzen zu. Ein entscheidender Faktor ist, die Mitarbeiter während dieses Transformationsprozesses gezielt zu unterstützen und zu begleiten.

Technisch hochkomplexes Produktumfeld

Innerhalb des Continental-Geschäftsfeldes „Autonomous Mobility and Safety“ hat das Unternehmen in den vergangenen zwei Jahren einen innovativen Kompetenzmanagementansatz entwickelt, bei dem agiles Lernen im Vordergrund steht. Dieser Ansatz fand zunächst im Rahmen eines Pionierprojekts in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung der Geschäftseinheit „Vehicle Dynamics“ Anwendung. Diese Einheit entwickelt sicherheits-

relevante Fahrzeugkomponenten und Systeme zur Beherrschung der Fahrzeugdynamik. Gerade im Umfeld dieser hochkomplexen Produktlösungen ist detailliertes Wissens- und Kompetenzmanagement von großer Bedeutung.

Kompetenz – Kombination aus Wissen und Erfahrung

„Grundsätzlich können Kompetenzen als alle Fähigkeiten eines Mitarbeiters definiert werden, die ihn zur erfolgreichen Bewältigung seiner Arbeitsaufgaben befähigen“, stellt Dr. Tobias Bornemann fest, Lean R&D Manager und Projektleiter. Entscheidend bei dem von Continental entwickelten Ansatz ist jedoch, dass sich Kompetenz nicht nur auf den Bereich Wissen beschränkt, sondern zusätzlich Erfahrung in die Entwicklungskonzepte integriert. Das sich daraus ergebende Kompetenzmodell ist Grundlage für einen kaskadierten Ansatz innerhalb des Unternehmens, bei dem sich Kompetenzinitiativen auf unterschiedlichen →



© Continental AG

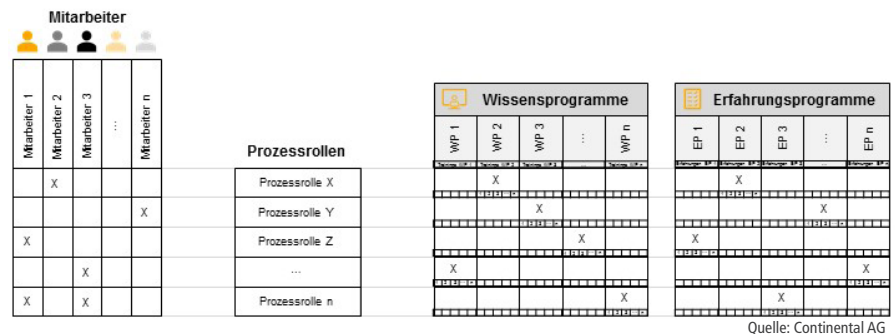
Dr. Tobias Bornemann
R&D Projektleiter und Lean Manager, Continental AG



© Continental AG

Felix Zschockelt
HR-Projektleiter und HR-Business-Partner, Continental AG

Kompetenzmatrix



Quelle: Continental AG

Abbildung: Individuell adaptierbare rollenspezifische Kompetenzprofile basierend auf Wissens- und Erfahrungsprogrammen

Detaillierungsebenen gegenseitig ergänzen. Die übergeordneten generalistischen Ansätze mit konzernweiter Reichweite komplementierend, fokussiert sich die Initiative auf produktspezifische Inhalte mit hohem Detaillierungsgrad. Gerade auf dieser Spezialisierungsebene ist es elementar, Wissen sowie Erfahrungen beim Kompetenzaufbau zu kombinieren. Nur durch eine fundierte Vermittlung von Fachwissen und dessen gezieltem Anwenden können die Mitarbeiter ihr volles Potenzial ausschöpfen.

Rollenspezifische Kompetenzprofile

Ansatzpunkt dieses Qualifizierungskonzepts sind die einzelnen Fachbereiche innerhalb des Produktentwicklungsprozesses und die daraus abgeleiteten Prozessrollen. Mit diesen kann die notwendige Granularität gewährleistet werden, um den Mitarbeitern Entwicklungsbausteine tätigkeitsspezifisch anbieten zu können. Die Mitarbeiter erhalten auf Basis von rollenspezifischen Kompetenzprofilen curricular fachliches Wissen durch Lernelemente sowie Erfahrungen durch definierte Entwicklungsschritte. Diese Profile wurden im Rahmen der Initiative von Führungskräften und Experten der einzelnen Fachbereiche erstellt, so dass die Anforderungen der jeweiligen Rollen klar definiert und entsprechend berücksichtigt werden können. „Um diese Kompetenzpfade optimal in den persönlichen Entwicklungsprozess eines jeden Mitarbeiters integrieren zu können, ist an dieser Stelle eine intensive Zusammenarbeit mit HR entscheidend“, so HR-Projektleiter und HR-Business-Partner Felix Zschockelt.

Fachspezifische Wissensvermittlung durch Lernelemente

Lernelemente zum Wissensaufbau sind dabei so aufgebaut, dass diese das jeweilige Fachwissen

zielgruppengerecht und anwendungsorientiert vermitteln. Die digitale Transformation und die daraus resultierende zunehmende Dynamik des Arbeitsumfelds erfordern außerdem, dass Lernen flexibel und individuell in den Arbeitsalltag integriert werden kann. Des Weiteren muss den Mitarbeitern weltweit in gleicher Qualität Wissen zur Verfügung stehen.

Um die komplexen Inhalte optimal vermitteln zu können, werden die einzelnen Lernelemente als E-Learnings im Videoformat angeboten. Diese sind dabei didaktisch so aufbereitet, dass ein maximaler Lernerfolg gewährleistet werden kann. Zusätzlich stehen den Mitarbeitern zu jedem Wissensselement weltweit Experten für Rückfragen und zur Vertiefung der Trainingsinhalte zur Verfügung. Durch die curriculare Verknüpfung der einzelnen Wissensselemente entsteht für jede Prozessrolle ein Trainingsplan, der den Mitarbeiter während seines Lernprozesses begleitet. Dieser ist in Abhängigkeit des persönlichen Wissensstands anpassbar, so dass optimal auf die individuellen Bedürfnisse eingegangen werden kann. Des Weiteren können Kompetenzschwerpunkte gezielt gesetzt oder verschoben werden, wodurch Kompetenzbedarfe innerhalb der Organisation bestmöglich abgedeckt werden.

Erfahrungsaufbau durch definierte Entwicklungsschritte

Damit die Mitarbeiter das erlernte Fachwissen im jeweiligen Tätigkeitsbereich bestmöglich umsetzen können, wird das Konzept zusätzlich um eine Erfahrungskomponente erweitert. Diese beiden Dimensionen sind so aufeinander abgestimmt, dass sie sich gegenseitig ergänzen. Um Erfahrungen zielgerichtet aufbauen zu können, werden einzelne Entwicklungsschritte definiert und rollenspezifisch zu Entwicklungspfaden kombiniert. In den einzel-



nen Entwicklungsschritten sind die jeweiligen Tätigkeiten des entsprechenden Aufgabenbereichs beschrieben, die der Mitarbeiter innerhalb eines bestimmten Zeitraums aktiv durchlaufen muss. Bei diesen Aufgaben handelt es sich nicht um separate Trainingstätigkeiten. Vielmehr werden sie in einem definierten Rahmen und in enger Abstimmung mit den Fachabteilungen direkt in den wertschöpfenden Businessprozess integriert. Durch die daraus resultierende hohe Interaktion mit den Kollegen und die detaillierten Einblicke in konkrete Projekte werden die Mitarbeiter somit optimal auf ihre Aufgaben in einem agilen Arbeitsumfeld vorbereitet.

Cloudbasiertes Kompetenzmanagementsystem

Durch die Einbettung der einzelnen Entwicklungskomponenten in ein cloudbasiertes HR-Management-System ist eine nutzerfreundliche Anwendung gewährleistet. In dieser werden den Mitarbeitern die für ihre persönlichen Entwicklungsprozesse notwendigen Kompetenzbausteine individuell zugewiesen. Sie erhalten einen Über-

blick über ihren aktuellen Qualifizierungsstand sowie über perspektivische Entwicklungsschritte.

Erfahrungen haben gezeigt, dass durch die Integration dieses Ansatzes in den existierenden Talent-Management-Zyklus außerdem eine hohe Akzeptanz in der Belegschaft sowie bei Führungskräften erzielt werden kann. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, Bereiche ganzheitlich zu analysieren, so dass bestehende und auch zu entwickelnde Kompetenzen aufgezeigt werden können. Es entsteht eine Transparenz, mit der die Reifegrade gezielter Bereiche, aber auch der gesamten Organisation dargestellt und reflektiert werden können. Dies ist besonders im Kontext der digitalen Transformation und der damit verbundenen Herausforderungen von höchstem Nutzen. Um die Transformation zu meistern und perspektivisch gut aufgestellt zu sein, unterstützt und begleitet Continental seine Mitarbeiter mit gezielten, individuellen Qualifizierungsangeboten, bei denen agiles Lernen das Schlüsselement ist. <

info@faz-personaljournal.de

ANZEIGE



TOTAL REWARDS **TR**
www.totalrewards.de

Deutschlands erstes Portal für Vergütung und Mitarbeiterbindung.

Mit News und Praxistipps zur täglichen Arbeit in HR-Abteilungen.

DIGITALISIERUNG

Vier Tipps: So gelingt HR im digitalen Wandel



HR sollte dafür sorgen, dass in Unternehmen viel kommuniziert wird – auch, um Vertrauen zu schaffen.

© Prostock-studio - stock.adobe.com

Seit dem Frühjahr ist coronabedingt viel vom Homeoffice zu lesen: wie Teamleiter auf Distanz führen, welche Rechte bei Heimarbeit gelten, wie der Arbeitsplatz zu Hause aussehen sollte. Ein wichtiges Thema kommt in der Berichterstattung allerdings zu kurz: der digitale Wandel in HR. Vier Tipps können Unternehmen helfen, dass das HR-Management in Homeofficezeiten gelingt.

Ohne H geht nichts. Das gilt sowohl für Unternehmen als auch für das große Ganze. Ohne H keine Kultur, kein Fortschritt, ja, kein Leben. H, das ist die notwendigste Voraussetzung, die es überhaupt gibt. In der Chemie steht H für Wasserstoff, das wichtigste Element auf unserem Planeten. In

Organisationen hingegen steht H für Human, den Menschen. Jenen Faktor also, mit dem der Erfolg eines Unternehmens steht und fällt. H – die Mitarbeiter, das wichtigste Element in jeder Company.

Das H, so erleben es viele Organisationen gerade, bleibt seit Ausbruch der Corona-Krise oft auf der Strecke. Die Kollegen müssen Abstand wahren, dürfen sich nicht zu nahe kommen. In Meetingräumen halten Mitarbeiter Sicherheitsabstände ein, als ob es sich bei den Kollegen um bedrohliche Tiere handelt, die bei zu großer Nähe zuschnappen. Und in der Tat besteht die Gefahr eines Angriffs. Nur mit dem Unterschied, dass der Aggressor völlig laut- und zahnlos agiert. Ein Virus eben und keine Viper.

Neben den Bürogängern gibt es auch noch all jene Arbeitnehmer, die seit Monaten wahl- oder zwangsweise im Homeoffice werkeln. Sie spüren den Wegfall des Faktors H ganz besonders: kein reger Austausch mehr auf Firmenfluren, keine gemeinsamen Business Lunches, bei denen oft

die besten Ideen und Strategien gedeihen. Hinzu kommt, dass es im Homeoffice neben menschlichen Aspekten mitunter auch an technischen Dingen fehlt. Mangelnde Nähe also, mangelnde Kommunikation, mangelnde Ausstattung.

Der Digital Workplace Report 2020 der Kölner Digital- und Unternehmensberatung NetFederation kommt zu einer ernüchternden, wenn auch erwartbaren Erkenntnis: Die digitale Zusammenarbeit funktioniert in vielen Unternehmen noch immer nicht reibungslos. Im Homeoffice fühlt sich lediglich knapp die Hälfte der Befragten ausreichend von ihren Arbeitgebern unterstützt. Insbesondere im Bereich der digitalen Kommunikationsplattformen, so die Studie, besteht in vielen Unternehmen noch Nachholbedarf. Diese internen Netzwerke und Plattformen existieren entweder nicht oder werden zu wenig genutzt.

Und genau hier kommt HR ins Spiel. Denn die Personalabteilung, als neuralgische Schnittstelle zwischen Arbeitgeber und Angestellten, muss als →



© HRworks

Oliver Jeges

HRworks

Enabler aktuell gleich drei Riesenthemen voranbringen: Technologie, Kollaboration und Kommunikation.

Selbstverständlich kann HR nicht isoliert vom restlichen Unternehmen agieren und blindlings Konzepte entwerfen oder mit neuen Tools vorpreschen. Dennoch füllt HR strategisch in Homeofficezeiten wie im digitalen Wandel eine ganz essentielle Rolle aus.

Vier Life Hacks für HR im digitalen Wandel

1. Vertrauen schaffen

Egal, ob sich nur Teile oder die gesamte Belegschaft im Homeoffice befinden: Das erste To-do jeder HR-Abteilung sollte sein, Vertrauen zu schaffen. Remote bedeutet für viele Geschäftsführer immer noch Freizeit. Das mag mit der Prägung der eigenen Kohorte zu tun haben. Denn in den Chefetagen sitzt heute überwiegend die von Florian Illies beschriebene Generation Golf. Das sind die zwischen 1965 und 1975 Geborenen. Für sie spielen Genuss und Hedonismus eine zentrale Rolle im Leben. Aus diesem Blickwinkel wäre Homeoffice in der Tat eine Gelegenheit, ungestört die Seele baumeln zu lassen.

Doch die Realität sieht anders aus: Da rackern sich Mitarbeiter von früh bis spät an unzähligen Projekten ab. Nur um hinterher festzustellen, dass der Vorgesetzte denkt, man drehe zu Hause Däumchen.

Eine solche Kultur des Misstrauens gilt es zu bekämpfen. Sie ist toxisch und bremst Mitarbeiter und ganze Unternehmen aus. HR kann hier in alle Hierarchieebenen positiv hineinwirken, damit ein gegenseitiges Vertrauen herrscht zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

2. Kommunikation verstärken

Vertrauen kann nur da entstehen, wo viel und offen kommuniziert wird. Zu oft haben Mitarbeiter in Gemeinschaftsbüros das Gefühl, von wichtigen Informationen abgeschnitten zu sein. Im Homeoffice verstärkt sich dieser Eindruck um ein Vielfaches. Ganz gleich, ob ein Mitarbeiter tatsächlich umgangen wird oder er sich das Informationsdefizit nur einbildet. Damit Unternehmen transparent arbeiten, muss eine Kommunikationskultur geschaffen werden, in der Information nicht als Holschuld betrachtet wird. Von der Geschäftsführung über HR bis zu den Team- und Bereichsleitern muss ständig kommuniziert werden. Erst wenn dies auf C-Level

sowie auf der Managementebene praktiziert wird, herrscht eine gesunde Kommunikationskultur.

3. Digitale Kompetenzen aufbauen

Dafür, dass wir das Jahr 2020 schreiben, sind noch immer erstaunlich viele Arbeitnehmer, darunter Fachkräfte, digital unterentwickelt. Laut einer Studie der Münchener Personalberatung Maxmatch suchen Recruiter im deutschen Finanzwesen händeringend nach Fachkräften mit digitaler Kompetenz.

Nun könnten es sich Unternehmen einfach machen und den Aufbau digitaler Kompetenzen den Arbeitnehmern selbst überlassen. Doch diese – und dafür spricht obige Studie – bringen sich digitales Know-how nicht eigenständig bei. Die Angst vor Veränderung ist bei vielen Menschen zu groß. Auch hier kann HR einen Beitrag leisten, indem es digitale Themen forciert. Denn letztendlich sind digital versierte Arbeitnehmer nicht nur für die eigene Organisation, sondern für die ganze Wirtschaft besser.

4. Digitale Infrastruktur etablieren

Was nutzen hochkompetente Digitalarbeiter, wenn das Unternehmen nicht die entsprechende Infrastruktur zur Verfügung stellt? Angefangen von der Bereitstellung moderner Arbeitsmittel bis zur Investition in eine zeitgemäße Tooling-Landschaft: Der Büroalltag findet heutzutage digital statt, unabhängig davon, ob die Kollegen wegen Corona im Homeoffice arbeiten oder nicht. Apps und Softwareprogramme dienen neben einer Arbeitsoptimierung dazu, die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern sicherzustellen. Ob es nun darum geht, dass örtlich getrennte Kollegen gemeinsam an einem Aufgabenpaket arbeiten oder der Angestellte von zu Hause aus seinen Urlaubsantrag einreichen kann, ohne dafür in die Niederlassung kommen zu müssen.

Damit es zu keinen Grabenkämpfen zwischen Belegschaft und Geschäftsführung kommt – Mitarbeiter möchten mehr und bessere Technologie, Arbeitgeber möchten Kosten niedrig halten –, ist HR als Bindeglied gefragt. Eine Mittlerrolle zwischen den oft verhärteten Fronten kann klar herausstellen, welche Vorteile eine Investition in digitale Anwendungen für ein Unternehmen haben kann – vom Collaboration-Tool bis zur Software für die HR-Abteilung selbst. <

Innovative Lösungen für erfolgreiches Recruiting und Employer Branding




Die Frankfurter Allgemeine erreicht die Leistungsträger
in Deutschland: Fach- und Führungskräfte ebenso wie
ambitionierte Young Professionals – gedruckt und digital.
Beste Voraussetzungen für Ihre erfolgreiche HR-Kommunikation.

Mehr erfahren unter [faz.media/stellenmarkt](https://www.faz.de/medien/stellenmarkt)

Frankfurter Allgemeine
MEDIA SOLUTIONS

RECRUITING

Digitalisierung im Personalwesen: Chancen und Risiken bei der Talentsuche



Unternehmen müssen neue Wege finden, um Talente zu rekrutieren.

© Elnur - stock.adobe.com

Nachwuchskräfte- und Fachkräftemangel sorgen für Engpässe bei bestimmten Jobs. Nun stehen Unternehmen vor einer weiteren Herausforderung: Ein verändertes Kommunikations- sowie Mediennutzungsverhalten der Zielgruppen – der Generation Y und besonders der Generation Z – erfordern ein enormes Umdenken in allen HR-Abteilungen. Aber nur wer umdenkt, kann die jungen Generationen erreichen.

Neues Kommunikationsverhalten in der Generation Z

Fast jeder nutzt heutzutage soziale Medien wie Facebook, Twitter, Xing, LinkedIn, aber auch You-

tube, WhatsApp und Snapchat. Wir kommunizieren sämtliche Inhalte auf diesen Netzwerken, teilen öffentlich unsere Meinung, recherchieren und folgen prominenten Persönlichkeiten wie auch Unternehmen. Youtube ist zu einer weltbekannten Medienplattform mit etwa 1,3 Milliarden Besuchern täglich herangewachsen und ermöglicht Unterhaltung zu allen erdenklichen Themen. Die Suchmaschine Google und der Onlineshop Amazon sind nicht mehr aus dem digitalen Zeitalter wegzudenken.

Insgesamt ist der Wandel in der Mediennutzung deutlich erkennbar, da alle sozialen Medien und Onlineanbieter nicht nur auf dem Computer, sondern auch bequem unterwegs auf dem Smartphone abgerufen werden können.

Diese neuartigen Möglichkeiten der Unterhaltung und Kommunikation in einer digital vernetzten Welt prägen die Kommunikation junger Generationen. Die Generation Y ist in die Digitalisierung hineingewachsen, die nachfolgende Generation Z ist bereits vollständig digital aufgewachsen. Beide

Generationen (Generation Alpha) weisen daher eine deutliche Affinität zu Technologie auf, vor allem zu der des Internets.

Das verändert auch die Suche nach Arbeitsplätzen: Bewerbungskandidaten recherchieren nach vakanten Arbeitsstellen im Internet und suchen mit Hilfe von Suchmaschinen Informationen zu Unternehmen. Arbeitgeber sehen sich seit Jahren mit dem Problem konfrontiert, vorrangig jüngere Konsumentenzielgruppen kaum noch durch standardisierte Maßnahmen der Personalrekrutierung über die klassischen Medienkanäle erreichen zu können.

Wie erreichen Unternehmen junge Zielgruppen?

Die nahezu digitale und meist zeitgekoppelte Mediennutzung der Generation Alpha führt dazu, dass das Recruiting seinen Schwerpunkt künftig auf soziale Medien legen muss. Ohne die Nutzung von Onlinekanälen bei der Personalbe- →



© Privat

Prof. Dr. Hubert Vogl,

Professor, IUBH Internationale Hochschule



© Privat

Stefan Haßfurter

Master of Arts, IUBH Internationale Hochschule

schaftung und beim Personalmarketing kann die Kommunikation lediglich eingeschränkt Erfolge haben.

Der demographische Wandel führt zu einer Verknappung im Mitarbeiternachwuchs und zwingt Arbeitgeber dazu, ihre Praxis von der klassischen Stellenausschreibung hin zu einer aktiven Kandidatensuche, dem Active Sourcing, zu verändern. Recruiting muss dabei auf alle mobilen Kommunikationsgeräte ausgerichtet sein, um die Kandidaten dort zu erreichen, wo sie sich aufhalten.

Von den Unternehmen wird ein permanenter Schulungsprozess verlangt, um mit der dynamischen Entwicklung der Digitalisierung Schritt zu halten. Die professionelle Anwendung von E-Recruiting-Instrumenten sowie ein ganzheitliches Verständnis von Digitalisierung rücken zunehmend in den Mittelpunkt.

Unternehmen sollten dabei beachten, dass alle Maßnahmen im E-Recruiting auch Auswirkungen auf das Arbeitgeberimage haben und deswegen wohl überlegt sein sollten. Zudem sollten sie in einem angemessenen Kosten-Nutzen-Verhältnis stehen. Unternehmen, die ihre E-Recruiting-Maßnahmen unzureichend gestalten, riskieren hohe Investitionskosten, eine Bewerberflut, unpersönliche Vorgehensweisen sowie erheblichen Zeitaufwand. Nicht zuletzt entstehen Risiken hinsichtlich der Einhaltung des Datenschutzes sowie der diskriminierungsfreien Ansprache.

Unter 101 Befragten der im Rahmen einer Masterarbeit durchgeführten Umfrage wurde ersichtlich, dass Unternehmen nicht alle technischen Mittel und Wege für geeignet halten, den Prozess der Suche nach Bewerbern durch neuartige Varianten zu unterstützen. Vor allem die Sprach- und Mimikanalyse bzw. selbsttagierende Systeme sorgen für Demotivation und fehlende soziale Nähe.

HR muss sich umstellen

Die Herausforderung besteht darin, von einem traditionellen, auf Vollzeitbüros ausgerichteten HR-Management zu einer Praxis zu gelangen, die auf einer zeit- und ortsflexiblen Arbeitsweise basiert. Während die digitalen HR-Plattformen die Flexibilität haben, die Veränderungen durch die Digitalisierung zu antizipieren, sind die Personalabteilungen und das Management der Unternehmen noch nicht durchgängig so flexibel.

Das führt zu Intransparenz, erzeugt einen Vertrauensverlust gegenüber Mitarbeitern und potenziellen Kandidaten. Dadurch wiederum riskieren

Unternehmen, Bewerber an die Konkurrenz zu verlieren, die schneller agiert. Unternehmen sollten daher intern mehr Zeit für die Transformation des Managements und die Entwicklung der Automatisierung und Integration der digitalen HR-, Buchhaltungs- und CRM-Plattformen aufwenden.

Um effizient junge Generationen erreichen und ansprechen zu können, aber auch im Wettbewerb mit anderen Unternehmen bestehen zu können, benötigen E-Recruiting-Abteilungen fundamentales Wissen zu:

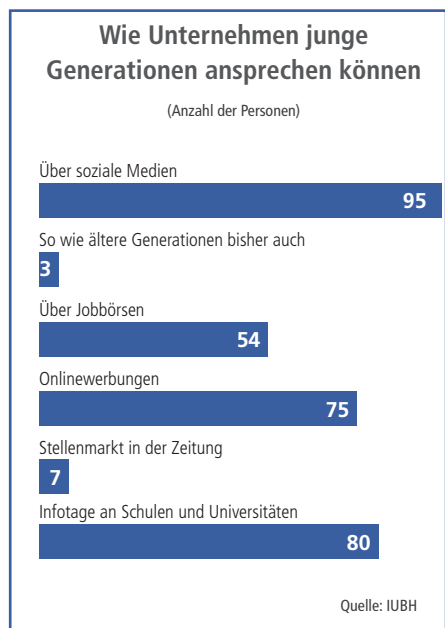
- > sozialen Medien und Karrierenetzwerken
- > Karrierhomepages, Karriereportalen, Onlinewerbung und Youtube
- > dem Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI)
- > Suchmaschinenoptimierung

Fachgerecht angewendet, kann das E-Recruiting durch die Nutzung der sozialen Medien und ihrer allgemeinen und karrierebezogenen sozialen Netzwerke sowie durch Unterstützung digitaler Instrumente und Softwareentwicklungen vor allem im Bereich von KI genutzt werden, um extern Mitarbeiter zu gewinnen. Bei KI-Features steckt in vielen Fällen eine Form von Machine Learning dahinter, das in Online-Assessment-Centern erste Ergebnisse liefert und eine Vorauswahl ermöglicht.

Aber auch klassische Tools haben ihre Wirkung noch nicht verloren. Großes Interesse besteht nach wie vor an Infotagen in Schulen und Universitäten sowie an allgemeinen Jobbörsen vor Ort, auf denen sich Arbeitgeber präsentieren können.

In allen Recruitingprozessen sind im Rahmen einer Candidate Experience Klarheit und Verbindlichkeit bei der gesamten Bewerberkommunikation, Ergebnisorientierung bei sämtlichen Handlungen sowie Wertschätzung unabdingbare Voraussetzungen, um positive Erlebnisse zu vermitteln. Die veränderten Ansprüche der jungen Generationen zwingen Unternehmen, sich deren Alltagskommunikation anzupassen und auf verschiedenen Netzwerken präsent zu sein.

Dies stellt Arbeitgeber vor Herausforderungen: Sie müssen Maßnahmen implementieren, um Nachwuchskräfte anzusprechen und zu generieren. Somit bestehen im E-Recruiting sowohl Chancen als auch Risiken. Aber nur wer diverse Maßnahmen ergreift, kann das kleiner werdende Angebot an nachrückenden Arbeitskräften erreichen und für das eigene Unternehmen gewinnen.





© Verrai-Verlag

Markus A. Blümle

Personaldirektor Blanc & Fischer Familienholding

Claudia Ferber

Head of HR Management global, E.G.O.-Gruppe

REZENSION

Personalmanagement im Wandel der Zeit

Ein Fachratgeber aus der Praxis für die Praxis liefert wertvolle Tipps für HR-Verantwortliche. Die Autoren stellen neue Konzepte im Personalbereich – aus allen Teilbereichen von HR, national wie international – vor.

Was steht im Buch drin?

Das Personalmanagement verändert sich permanent. Internationalisierung und Digitalisierung sorgen für stetige und gravierende Neuerungen und Herausforderungen – nicht erst seit Beginn der Corona-Pandemie.

Diesen Wandel bekommen auch Personalverantwortliche in fast allen Unternehmen zu spüren. Personalarbeit wird immer komplexer.

Die Autoren untersuchen in dem Buch, welche Rollen HR in und nach dieser Transformation übernehmen kann und sollte: Verwalter oder Gestalter? Berater oder Begleiter? Netzwerker oder Lotse? Animateur oder Therapeut? – Diesen Fragen gehen die Autoren in dem Buch nach.

Zudem enthält das Buch 17 innovative Konzepte verschiedener Unternehmen, die ihren Personalbereich in den vergangenen Jahren strategisch und operativ neu strukturiert haben. Die Autoren stellen die Beispiele aus den Unternehmen detailliert vor. Dabei ordnen sie die Konzepte jeweils einem Teilgebiet von HR zu wie strategischem Personalmanagement, Recruiting, Personalbetreuung, Entgeltmanagement, Talententwicklung, Ausbildung, betriebliches Gesundheitsmanagement und Changemanagement.

Was wollen uns die Autoren damit sagen?

Mit den ausgewählten Unternehmensbeispielen geben die beiden Autoren HR-Verantwortlichen tiefe Einblicke in die Praxis des Personalmanagements verschiedener Unternehmen. Damit wollen sie Personalverantwortlichen Tipps und Ratschläge für ihre eigene Praxis an die Hand geben.

Sie wollen HR-Verantwortliche ermutigen, alte Strukturen zu hinterfragen und Ideen für neue Konzepte zu entwickeln und diese schließlich auch umzusetzen. Mit ihrem Buch beabsichtigen sie, zu einer gelungenen Personalarbeit in Unternehmen beizutragen.

Was bringt das Buch für die HR-Praxis?

Das Buch selbst nennt sich Fachratgeber und verspricht damit nicht zu viel. Es ist ein Praxisleitfaden – von Praktikern für Praktiker.

Durch die Lektüre lernen die Leser, Ideen zu entwickeln, welche Konzepte sie in ihren eigenen Unternehmen und in ihrem beruflichen Umfeld umsetzen können. Durch die Praxisnähe können sie zielführend neue Konzepte entwickeln.

info@faz-personaljournal.de



© Verrai-Verlag

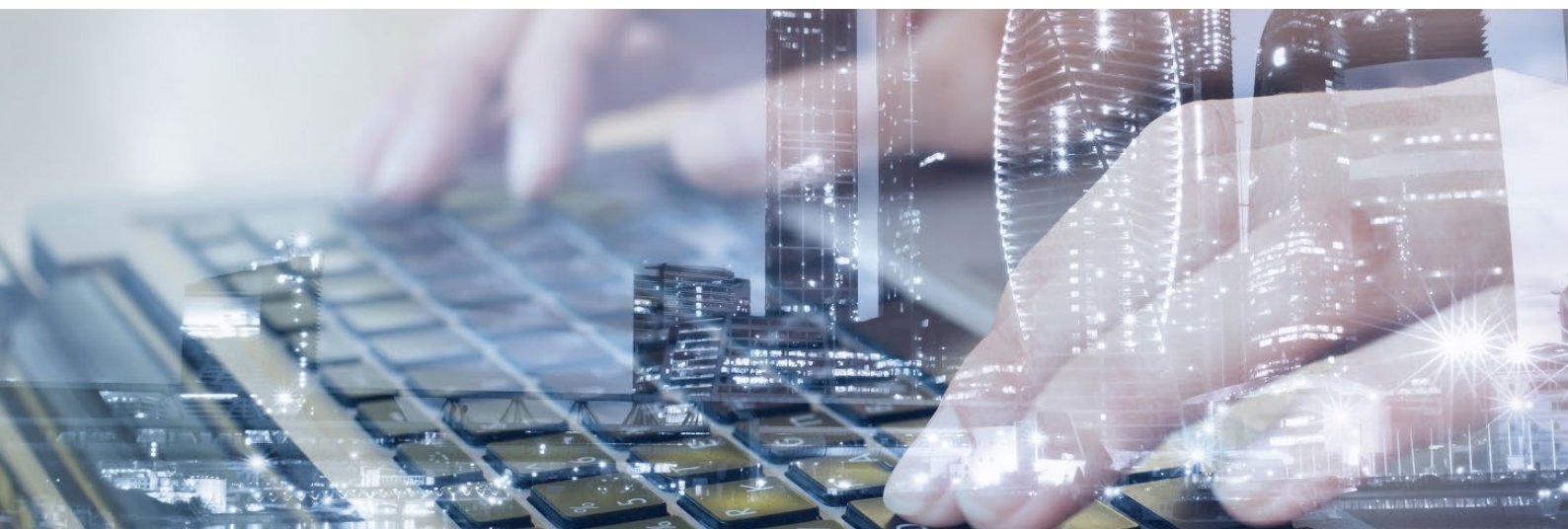
**Markus A. Blümle/Claudia Ferber
Innovatives Personalmanagement
im Wandel der Zeit****Best Practice aus der Wirtschaft**

Verrai-Verlag

ISBN: 978-3-946834-93-9

386 Seiten

EUR 39,90



© Song_about_summer - stock.adobe.com

Impressum

Verlag:

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main

Geschäftsführung:

Dominik Heyer, Hannes Ludwig
HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main

Redaktion:

Dr. Guido Birkner (verantwortlich),
Kirstin Gründel, E-Mail: kirstin.gruendel@faz-bm.de

Marketing und Anzeigen:

Christian Augsburger,
E-Mail: christian.augsburger@faz-bm.de

Jahresabonnement:

Bezug kostenlos, Erscheinungsweise:
sechsmal pro Jahr

Haftungsausschluss:

Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts des F.A.Z.-Personaljournals übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr.

Der zweimonatliche Bezug des F.A.Z.-Personaljournals ist kostenfrei. Über diesen [Link](#) können Sie sich für das Abonnement eintragen.