

ZEIT  AKADEMIE

WANDEL ALS CHANCE:
PERSONALMANAGEMENT ALS TREIBER

WANDEL ALS CHANCE

WANDEL ALS CHANCE

Im Prozess der digitalen Transformation verändert sich auch die Personalarbeit maßgeblich. In den sich wandelnden Arbeitsstrukturen müssen Mitarbeiter*innen anders rekrutiert, ausgewählt, betreut und gesteuert werden als je zuvor. Analysen und Einordnungen von Expert*innen aus Wissenschaft und Wirtschaft spiegeln eine *grundlegend veränderte Situation im Personalbereich* wider. Der organisationale Wandel der Arbeitswelt bringt durch die Digitalisierung aller Prozesse folgende Veränderungen mit sich:

- Hierarchien werden aufgebrochen
- Teambuilding wird in den Vordergrund gestellt
- Führung wird neu definiert
- Eigenverantwortung der Mitarbeiter*innen wird gestärkt

- Lebenslanges Lernen wird auf allen Hierarchieebenen etabliert
- E-Learning wird als Schlüssel für nachhaltige Personalentwicklung eingesetzt
- Personalentwickler*innen werden zu Organisationsentwickler*innen

Das Portfolio und die Aufgaben der Personalabteilungen müssen mitwachsen: Immer stärker sind hier Management-Skills für diverse Steuerungen gefragt, die mithilfe von passenden digitalen Tools, Systemen und Kursen realisiert werden können.

»HR STEHT ALSO AM SCHEIDEWEG: SICH SELBST TRANSFORMIEREN UND TREIBER DER TRANSFORMATION WERDEN ODER IM BESTEHENDEN VERHARREN UND LANGSAM AUSSTERBEN.«

Bundesverband der Personalmanager (BPM) 2020: Personalmanagement 4.0

Die HR-Umbruchsituation ist vielschichtig. Organisationale Aufgaben wie die Personalplanung, die Personalführung, die Personalkommunikation oder die Personalentwicklung erfordern zukunftsfähige Herangehensweisen. Case-Studies aus dem Weiterbildungsalltag, zum Beispiel von Randstad Deutschland, Hays und ZEIT infas, machen die Umbruchsituation in den Human Resources deutlich. Ideen für Lösungsansätze, für sinnvolle Neuausrichtungen, neue Prozesse und neues Lernen im Arbeitsalltag werden im Folgenden genannt.



HR IM WANDEL

PERSONALMANAGEMENT DER ZUKUNFT: Transformationale Kompetenzen steuern

Aus einer empirischen Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) und von Hays geht hervor, dass Befragte vor allem zwei Themen zum Bereich der Beschäftigungsfähigkeit bewegen:



Lebenslanges Lernen als
zentrales Gebot



Stärkerer Ausbau von Teamwork
in gemischten Teams

Die Führungskräfte seien hingegen als Coaches, die die Mitarbeiter*innen voranbringen, weniger gefragt. Wie überhaupt die Rolle von Führung seit einigen Jahren in den Erhebungen in der Bedeutung nach unten gerutscht sei:

»DIE ZEICHEN STEHEN EHER AUF EIGENVERANTWORTUNG UND
SELBSTORGANISATION — IN AGILEREN STRUKTUREN.«

Hays AG & Institut für Beschäftigung und Employability 2019: HR-Report 2019,
Schwerpunkt Beschäftigungseffekte der Digitalisierung

Folgende Fragen sollten derzeit HR-Abteilungen bewegen: Wohin entwickeln sich die Aufgaben von Führungskräften? Wie sieht eine zeitgemäße Steuerung von Mitarbeitenden aus? Was bewirken neue Methoden und Formen der Zusammenarbeit wie Agilität und Remote Work? Im Prozess des Umdenkens und des Neustrukturierens lassen sich schon folgende Handlungsstrategien festhalten:

Führungskräfte sollten als Agilitätsagenten für die digitale Veränderung gestärkt werden

Die Führungskultur befindet sich im Wandel — von Fachwissen und hierarchischer Delegation hin zu transformationalen Kompetenzen. Hinzu kommt der Einzug neuer Generationen (Generation X,Y, Z) und neuer Strukturen der Zusammenarbeit über Abteilungen hinaus. Der Bundesverband der Personalmanager (BPM) weist Personalentwickler*innen in seinem Paper »Personalmanagement 4.0« auf den Bedarf hin, Führungskräfte als Agilitätsagenten*innen für die digitale Veränderung vorzubereiten. Dies könne durch die *Vermittlung von Selbstlernkompetenz* geschehen sowie durch die *Förderung eines kollaborativen Arbeits- und Wissenstransfers*. Kontinuierliches Feedback solle die Kompetenzerweiterung unterstützen. Die Personalentwicklung sollte in massivem Tempo Führungskräfte abholen und ausbilden.

Veränderte Arbeitsweisen, Arbeitsmittel und Arbeitsplätze

Im Zuge der Transformation wandelt sich in vielen Unternehmen gerade die Arbeitsorganisation von eher starr zu dynamisch. *Agile Methoden* stellen althergebrachte Hierarchien auf den Kopf. Die Bedeutung von Teamkompetenz wächst. Dialogorientierte Führung vonseiten des Managements ist gefragt, hierarchische Steuerungsmodelle haben vielfach ausgedient: »Wissen teilen« ist eher das Motto. Methoden wie Scrum, Design Thinking, Kanban und Lean Startup haben in der Produktentwicklung Einzug gehalten und werden von den Mitarbeiter*innen gelebt. In vernetzten Arbeitswelten wird das mobile, *ortsunabhängige Arbeiten* möglich. Alternative Orte zum Arbeiten wie Co-Working-Spaces oder Kundenbüros sind keine Seltenheit mehr. Das Arbeiten im *Homeoffice* hat sich im Zuge der Corona-Pandemie als eine Konstante etabliert, die auch zukünftig eine große Rolle spielen wird. Für die Arbeit im Unternehmen wird *Desk-Sharing* in vielen Betrieben gerade schon zur Regel.

Bei aller Flexibilität müssen Mitarbeiter*innen aber auch vor digitaler Überforderung und ständiger Erreichbarkeit geschützt werden. Grenzenlose Mobilität durch Workplace-Flexibility kann auch zu einem Gefühl der Entwurzelung bei den Mitarbeiter*innen führen. *Mindfulness* ist hier das allumfassende Zauberwort bei globaler werdenden Organisationsstrukturen. Leadership erfordert laut BPM transformationale Kompetenzen, weshalb sich Führungskräfte auf die Erarbeitung digitaler Kompetenzen fokussieren sollten. Mit den richtigen Tools können sie trotz räumlicher Distanz langfristiges Vertrauen zu ihrem Team aufbauen, aufrechterhalten und dieses erfolgreich führen.

Beschäftigte wünschen sich Weiterbildung und Digitalkompetenz

Die Studie »Fragen zur Arbeitswelt« von ZEIT infas präsentierte bereits im Oktober 2018 als ein Ergebnis, dass sich Erwerbstätige zwischen 35 und 44 Jahren um ihr Fortkommen sorgen. Ein Anliegen von Beschäftigten, das nachhaltig Bestand hat. Aus diesem Grund *wünschten sie sich Unterstützung* durch Vorgesetzte in den Bereichen *Weiterbildung und Einarbeitung in moderne Technik*. Zugleich zielten sie auf mehr selbstbestimmte Inhalte. Das Gleiche galt für leitende Angestellte, die dabei auch ihre Altersabsicherung im Blick hatten. Grundsätzlich würden die Teamleader positiv in die Zukunft blicken. Trotzdem ist der Begriff »Digitaler Wandel« für viele Beschäftigte immer noch ein schwer fassbarer Ausdruck. Hier sollte Aufklärungsarbeit geleistet werden: nämlich dass im Zuge der Digitalisierung oft nur einzelne Tätigkeiten automatisiert werden und dass durch die inhaltliche Neuausrichtung von Jobs auch neue Chancen sowie erweiterte Berufsprofile entstehen können. *Transparenz* in der betriebsinternen Kommunikation wird von vielen Mitarbeitenden gewünscht, sie trägt zur Aufklärung bei und kann beruhigen. *Partizipation und Information sind Treiber für innovative Betriebsstrukturen*. In progressiven Unternehmen beschreitet man in der Personalkommunikation schon diese neuen Wege. Hier agiert das Human Resource Management bereits als Treiber für den organisationalen Wandel.

PRAXISTIPPS:

So unterstützen Sie Führungskräfte auf ihrem Weg zur Leadership

Im Personalmanagement sollten Sie die Führungskräfte Ihres Unternehmens in der *Erlangung neuer Führungskompetenzen* unterstützen. Leadership setzt an beim individuellen Verstehen der Mitarbeiter*innen und der Führung mit psychologischem Background. Es benötigt Vertrauen, um agilere Arbeitsstrukturen mit mehr Selbstbestimmung der Angestellten zu ermöglichen.

Erst durch ein völlig neues Mindset kann Future-Leadership funktionieren: Helfen Sie im Personalmanagement, Ihre *Führungskräfte zu sogenannten Kulturstifter*innen zu machen*, die mit gutem Beispiel in den neuen Formen von Sozialpartnerschaft vorangehen und die Mitarbeiter*innen fördern. Jede*r Einzelne im Betrieb benötigt neue, agile Kompetenzen.

Zudem sollten Sie auf jeder Ebene des Betriebs Möglichkeiten der Weiterbildung etablieren. Denn nur durch *Kompetenzaufbau* können Sie die *Beschäftigungsfähigkeit sichern*. Gerade wenn sich klassische Berufsprofile auflösen, benötigen Mitarbeiter*innen neue Fähigkeiten —

Reskilling ist hier der Schlüssel. *E-Learning* ist eine sinnvolle Methode, viele Mitarbeiter*innen bedarfsgerecht, flexibel und kostengünstig zu schulen, auch Ihre Führungskräfte. So können Sie zeit- und ortsunabhängig Wissen im Betrieb verbreiten und dadurch selbstbestimmtes, bedarfsgerechtes Lernen ermöglichen. Weiterbildungsbudgets können effizienter und nachhaltiger eingesetzt werden. Die E-Learning-Quellen sollten auf einem innovativen Netzwerk aus Wissenschaft und Wirtschaft basieren.

2 DIGITALE HR

MIT E-LEARNING LEBENSLANG LERNEN

Vielfältige Chancen mithilfe von Tools nutzen und Hürden digitaler Personalentwicklung überwinden

Welche Anforderungen entstehen durch die digitale Transformation? Trendbasierte, individualisierte Lernstrategien sind die Zukunftsziele. Motivierende Lernerlebnisse sollten geschaffen werden, mögliche Hürden überwunden werden. Beschäftigte bewerten das lebenslange Lernen als interessante Chance — nicht als lästige Pflicht. Alle müssen das »Lernen lernen«, sogar Führung muss neu gelernt werden. Personalentwickler*innen, Trainer*innen und Coaches nehmen eine ganz wichtige Rolle in der zukunftstauglichen Umsetzung dieser Ziele ein.

Wissen ist eine der wichtigsten Ressourcen der globalisierten Arbeitswelt

In der Randstad-Deutschland-Studie »Lernen lernen« (Mai 2019) wird Wissen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer als eine der wichtigsten Ressourcen in einer globalisierten Arbeitswelt bezeichnet. Wer langfristig erwerbsfähig bleiben möchte, müsse nicht nur einmal einen Abschluss erlangen, sondern seine Kenntnisse immer wieder erneuern: das Lernen lernen. Dies gelte für alle Positionen im Arbeitsleben und stelle nur eine Facette der Transformation dar. Die Arbeits-

welt verändert sich rasant — und zugleich auch die Anforderungen an die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen: Der Lernbedarf steigt. Nie gab es eine größere Vielfalt an Lernmöglichkeiten bei zugleich größter örtlicher Flexibilität. Wie sieht erfolgreiche, berufliche Weiterbildung aus?

Betriebliche digitale Weiterbildung braucht Zeit und Raum

Durch digitale Angebote wie E-Learning-Kurse wird Lernen individualisiert und maßgeschneidert. Als *Blended Learning*, einer Kombination aus Digitalkurs und klassischem Coaching, kann E-Learning alle Mitarbeitenden auf einen Wissensstand bringen und auf ein anschließendes vertiefendes Präsenztraining vorbereiten. Die Mitarbeiter*innen können selbst entscheiden, wo und wann sie sich neues Wissen aneignen und wie sie sich ihr *Lernpensum selbst einteilen*. Wissen kann bedarfsgerecht erworben werden. Fahrzeiten zu herkömmlichen Kursen entfallen. Dafür müssen Lernende die ungeteilte, geistige Aufnahmefähigkeit mitbringen. Und Lernen braucht zudem nicht nur größte Aufmerksamkeit, sondern auch Zeit und Raum.

Das Personalmanagement sollte *Zeitfenster für die Weiterbildungsangebote* der Beschäftigten im Arbeitsalltag zur Verfügung stellen. Am besten funktioniert eine feste Stundenanzahl von monatlichen Lernbudgets. Eine ruhige Ecke mit bequemen Sitzmöglichkeiten stellt einen guten *Rückzugsort im Unternehmen* für ungestörtes Lernen dar.

Um auch in der digitalen Lernwelt *Austausch und Diskussion zwischen den Lernenden* zu fördern, eignen sich z. B. Webinare oder digitale Workshops, die vertiefend auf ein E-Learning aufsetzen. Hier erhalten die Lernenden die Möglichkeit, Rückfragen zu stellen oder unternehmensspezifische Fragestellungen mit Expert*innen zu vertiefen. *Personalentwickler*innen werden dabei zu Weiterbildungsberater*innen*, die in Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen Bedarfe erkennen und Räume für individuelles, maßgeschneidertes Coaching schaffen.

PRAXISTIPPS:

10 Schlüsselfaktoren für innovative Personalarbeit im Wandel

Mit dieser Checkliste etablieren Sie digitales Lernen erfolgreich in Ihrem Unternehmen! →

10 SCHLÜSSELFAKTOREN

1

KEIN GIESSKANNENPRINZIP

Ermitteln Sie in Rücksprache mit den Fachabteilungen oder mit Vorgesetzten den konkreten Weiterbildungsbedarf Ihrer Mitarbeitenden, z. B. basierend auf Unternehmenszielen wie Nachhaltigkeit oder Diversity, und integrieren Sie digitale Weiterbildung als Baustein in Ihre rollenspezifischen Entwicklungsprogramme.

2

EIGENE INFLUENCER*INNEN NUTZEN

Für unternehmensspezifische Verkaufstrainings oder interne Produktschulungen eignen sich wunderbar eigene kurze Videos in YouTube-Qualität. Machen Sie Fans von digitaler Weiterbildung zu Influencer*innen und Multiplikator*innen.

3

STROMBERG WAR GESTERN

Achten Sie bei der externen E-Learning-Wahl auf die inhaltliche Qualität der Expert*innen und die optische Aufmachung der Video-Kurse. Aus dem Privaten sind Sie Netflix-Qualität gewohnt — langweilige Folienpräsentationen und Schauspieler*innen hauen heute keinen mehr vom E-Learning-Hocker.

4

LMS JA ODER NEIN?

Für den unkomplizierten E-Learning-Start benötigen Sie kein eigenes LMS. Viele Online-Plattformen bieten Ihren Mitarbeiter*innen eine geschützte, firmenindividuelle Lernumgebung inklusive Reporting-Möglichkeiten.

5

TALK ABOUT IT!

Sprechen Sie über Ihr Weiterbildungsangebot! Immer wieder. Im Intranet, im Onboarding, in Stellenanzeigen, als Vorbereitung zu Workshops oder Team-Tagen, über Aushänge in der Kantine, im Fahrstuhl und anderswo.

6

AUF DIE PLÄTZE, FERTIG, LOS

Mit Themen-Sprints motivieren und steuern Sie Ihre Mitarbeitenden. Setzen Sie einen Monat lang den vollen Fokus auf ein E-Learning-Thema. Als Belohnung gibt es ein Zertifikat nach erfolgreichem Kursabschluss.

7

LERNBUDGETS

Trotz vielfältiger, mobiler Nutzungsmöglichkeiten sollte E-Learning vom Personalmanagement im Arbeitsalltag zeitlich und strukturell eingeplant werden. Vertrauen Sie Ihren Mitarbeiter*innen ein monatliches Lern-Budget von z. B. acht Stunden an. Zeit, die exklusiv für selbstbestimmtes Lernen reserviert ist – im Büro oder im ruhigen Homeoffice.

8

REPORT

Behalten Sie die E-Learning-Nutzung Ihrer Mitarbeitenden im Blick! Welche Themen sind am gefragtesten? Wie hoch ist der Anteil derjenigen, die einen Kurs schon zu 100 Prozent absolviert haben? An welcher Stelle brechen Ihre Mitarbeitenden die Kurse ab? Welche weiteren Inhalte wünschen sich Ihre Mitarbeiter*innen? Steuern und planen Sie so Ihr Weiterbildungsbudget.

9

WUSSTEN SIE SCHON?

Schicken Sie Reminder über Ihr E-Learning-Angebot, und ermuntern Sie Ihre Mitarbeitenden in regelmäßigen Abständen zum Weiterlernen. Den Erfolg sehen Sie in Ihrem Nutzer-Reporting.

10

CHANCEN ZUR INTERAKTION NUTZEN

Wissensaustausch in Lerngruppen ist ratsam. Die Digitalisierung erleichtert diesen Austausch durch neue Kommunikationswege. Bieten Sie Trainings, spezifische Channel und regelmäßige Meetings in Tools wie Slack oder MS Teams an, oder nutzen Sie Webinare für Q&A-Sessions.



NACHWUCHS

DEN NACHWUCHS VERSTEHEN, INTEGRIEREN UND AUFBAUEN

Recruiting, Employer-Branding, Personalmarketing:
Den Nachwuchs binden

Menschen der »Generation Z«, also die nach 1995 Geborenen, sind als jüngste Berufseinsteiger*innen sogenannte *Digital Natives*. Sie sind geprägt vom Leben mit dem Smartphone und einer volatilen Welt, einer Welt in ständiger Bewegung.

Die DNA der Generation Z kennenlernen

Junge Berufseinsteiger*innen unter 25 Jahren *erwarten im Beruf klare Strukturen*, so wie sie oftmals schon ein durchgeplantes Leben mit vorstrukturierten Tagen in ihrer Kita und Ganztagschule kennengelernt haben. Viele der jungen Erwachsenen *wünschen sich Sicherheit*. Sie kennen Entlassungswellen, befristete Verträge, Wirtschaftskrisen aus der Welt ihrer Eltern. Ihre Welt ist eher von Unsicherheit geprägt. Sie bekommen mit, dass die Digitalisierung Altbekanntes zerstört. Das *Wohlfühlen im Betrieb* sehen viele junge Menschen der Generation Z als menschliches Grundbedürfnis. »Feelgood-Manager*innen« sind in innovativen Betrieben die Antwort darauf. Sie versuchen das zu ermöglichen, was junge Mitarbeitende einfordern: die *Selbstverwirklichung im Job*. Ehrgeizige Talente wollen *als Creator und Shaper* Dinge entwickeln und eigene Ideen umsetzen.

Wie möchte die Generation Z im Betrieb lernen, was erwartet sie?

Junge Berufseinsteiger*innen wünschen sich eine präzise Struktur des Lernerlebnisses, die vorab genau kommuniziert wird. Dazu gehören Entwicklungspläne mit Lernzielen, die während der Arbeitszeit umgesetzt werden. *Eindeutigkeit durch frontale Wissensvermittlung* wird geschätzt und möglichst ohne großen Diskurs aufgenommen. Eine positive Grundstimmung bei den Berufs-

einsteigern wird durch Zielvorgaben, Lernmaterialien und eine angenehme Arbeitsumgebung erreicht. Grundsätzlich nutzen Menschen der »Generation Z« *digitale Tools* und erwarten dies auch von ihrem Arbeitgeber. Als beliebtes Lernmittel steht die YouTube-Nutzung ganz weit vorn. Technologien wie Smartphone-Quizfragen vermitteln sofort die Richtigkeit der Antworten. Gamification ist eine Selbstverständlichkeit. *Smartphone und Tablet* sind parallel zum Laptop im ständigen Einsatz. Als Ausgleich sind aber analoge Dokumentationen wie Wände und zwischenmenschliche Arbeitsmethoden wie beispielsweise das Design Thinking beliebt. Das Unternehmen sollte neben seinem wirtschaftlichen Erfolg auch gesellschaftliche Bedeutung anstreben und dies kommunizieren, denn *junge Talente stellen die Sinnfrage*. Generell wünschen sie sich Motivation und Förderung durch stetige berufliche Weiterbildung.

Können alle Digital Natives programmieren?

Motivierte Berufseinsteiger*innen der Generation Z gelten als eine Bereicherung für Betriebe, da sie den Zeitgeist in den Bereichen Fairness, Work-Life-Balance, Stressreduktion und Arbeitsethik fördern. Wettbewerb und Leistungsmessung würden in ihren Augen nur die positive Grundstimmung stören. Schwierig ist laut Studien jedoch die digitale Unbefangenheit bis hin zur Naivität der Generation Z: Dass der Umgang mit den Smartphone-Grundfunktionen digitale Kompetenz impliziert, ist ein Trugschluss. Das tiefgreifende Verständnis, wie Computer funktionieren, ist – anders als bei den Generationen X und Y davor – bei vielen jungen Menschen bis 25 kaum noch vorhanden. IT-Kompetenz mit Tabellenkalkulation, Bildbearbeitung, Gestaltung von Webauftritten, echten Programmiersprachen und dem Einstieg in künstliche Intelligenz kann nicht vorausgesetzt werden.

PRAXISTIPPS:

So finden und coachen Sie den beruflichen Nachwuchs

Im Personalmanagement sollten Sie Employer-Branding betreiben und gemeinsam mit der Unternehmensleitung verstärkt am zukunftsfähigen *Purpose* arbeiten, um für junge Top-Talente ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Die zeitgemäße Ansprache junger Talente ist eine wichtige Voraussetzung für Ihr erfolgreiches Recruiting. Das Gewinnen und Halten von fähigen Mitarbeitenden erfordert sicherlich auch neue Pull-Faktoren Ihrerseits. Das Assessment-Center, die Onboardings und Trainings sollten gemäß Ihrer modernen Unternehmenskultur angepasst werden.

Sorgen Sie, soweit es für Sie realisierbar ist, für *Diversität, Inklusion und die Einhaltung einer betrieblichen Vielfaltspolitik*. Zudem sollten Sie als Weiterbildungscoach über den Kompetenzaufbau eine langfristige Beschäftigungsfähigkeit Ihrer jungen Mitarbeiter*innen sicherstellen. Ansprechende E-Learning-Formate mit Videokursen oder Podcasts können das berufliche Netflix und Spotify werden und tragen zur nachhaltigen Etablierung von lebenslangem Lernen bei.

Erfolgreiches Lernen ist immer mit Aufmerksamkeit und Anstrengung verbunden. *Nebenbei zu lernen funktioniert nicht*. Diesen Fehler begehen jedoch viele: Die halbe Aufmerksamkeit gilt vielleicht dem Smartphone oder einer anderen Tätigkeit. Nebenbei sollen noch eine neue Software, neue Verfahrensabläufe oder wichtige Fakten für kommende Verhandlungen erlernt werden. Vermitteln Sie, dass erfolgreiches, lebenslanges Lernen nur funktioniert, wenn *im Moment des Lernens nichts anderes gemacht wird*. Tagsüber Gelerntes wird vom Gehirn nachts im Schlaf weitergeübt.

Gute Vorsätze für neue Lernmethoden reichen nicht aus, um schlechte Gewohnheiten aufzubrechen: Nur durch *aktive Verhaltensänderungen* können Sie etwas im Learning-Prozess verbessern. Fangen Sie an.

Mehr zum Thema digitale Personalentwicklung und neue Perspektiven für Macher von Morgen finden Sie unter:

<http://www.zeitakademie.de/e-learning>