

Arbeitsblatt 1.2.2.f

Gruppenarbeit – Auswertung von Expertenaussagen

Lesen Sie Abschnitte 2.6. und 3.6. des HdBA Berichts vom Intellectual Output 2 des Connect! Projekts.

2.6. bildet die Einschätzungen der befragten Weiterbildungs- und Laufbahnberater*innen ab, 3.6. die der befragten Personalentwickler*innen und –manager*innen.

Dann bearbeiten Sie das Ihnen zugewiesene Fallbeispiel (A, B, C oder D).

Was sind die Projektionen der Befragten (insgesamt und individuell)? Versuchen Sie einzuschätzen, inwieweit diese Expertenmeinung in Ihrem Fallbeispiel sich aus direkter beruflicher Erfahrung speisen und wieviel eher dem gegenwärtigen öffentlichen Diskurs folgen. Woran machen Sie diese Einschätzung fest? Diskutieren Sie dann, welchen Beitrag solche Befragungen zur Einschätzung der Zukunft der Arbeit leisten können.

Fallbeispiel A: Personalentwickler*in bei einem traditionsreichen Elektrogerätehersteller:

Die größten Herausforderungen? Also, mir fallen einige spontan ein. Einmal natürlich das Thema Digitalisierung. Das war jetzt vielleicht zu wenig. Also, einmal das Thema Digitalisierung. Wir haben ein weiteres großes Thema: Führen auf Distanz. Also, Führungsthemen. Und wir haben ein großes Thema, so rund um das Thema VUKA [volatility, uncertainty, complexity and ambiguity]. Also, VUKA-Welt: Wie gehen unsere Mitarbeiter mit diesem Thema um? Wie schaffen sie es, dass sie Prioritäten setzen, dass sie mit dem Wust an Informationen zurechtkommen? Genau. Also, ich sage einmal so: Die drei Facetten, Digitalisierung an sich, die Arbeitsplätze verändern sich, wir müssen die Menschen fitmachen, dass sie mit den Digitalthemen zurechtkommen. Also, ich würde jetzt einmal sagen, fachlich. Und auch einfach zu wissen: Was gibt es denn für Möglichkeiten heutzutage? Weil: Die Möglichkeiten sind vielfältig, aber viele kennen es gar nicht. Das ist also eine echte Qualifizierungsgeschichte in Bezug auf fachliche Themen. Das Thema Führen auf Distanz ist ein Fokus, ganz klar, die Führungskräfte – das ist heute eine ganz andere Herausforderung. Selbst im Vertrieb merken wir, die ja Führen auf Distanz gewöhnt sind, dass sich die Führung aufgrund dieser momentanen Situation einfach deutlich verändert. Und die Anforderungen da einfach anders sind. Und auch das Thema Führungskraft als Coach ein großes Thema ist. Also, nicht mehr Führen nach dem Motto: Ich gebe dir vor, was du zu tun hast, und ich kontrolliere dich. Sondern: Das ist ein anderer Anspruch. Deutlich anderer Anspruch. Und das andere ist eben, die breite Masse eben auf dieses Thema VUKA vorzubereiten oder einfach, dass das normal ist. Also

organisatorische Veränderungen normal werden, schnelle Beweglichkeit – es ist kein Chef mehr da, der mir genau sagen kann: Jetzt mach das, dann mach das, dann mach das. Weil: Der Chef muss jeden Morgen selber neu priorisieren, weil er selber neue Rahmenbedingungen hat. Also, so diese Themen, ja.

Falbeispiel B: Personalentwickler*in eines großen Einzelhandelsunternehmens

Ja, ich glaube, die drei D. Also, das ist das Thema „Digitalisierung“ – großes Problem bei uns. „Diversity“, also, Kulturveränderung, Kulturwandel. Und das Thema „demografischer Wandel“, also, wirklich zu gucken: Wie kommen wir denn gerade bei uns im Handel mit dem Thema „Generationenwechsel“, „Zusammenarbeit mehrerer Generationen, Kulturen“ – so kann man es vielleicht ein bisschen beschreiben. Wie gehen wir damit im Endeffekt um? Und Fachkräftemangel, also, was, klar, faktisch auch das Thema ist, der Fachkräftemangel. [...]

Also, für mich ist der Schlüssel, der Kreis der Personalentwicklung sind mittlerweile die Digitalinstrumente, die könnten relativ viele der bekannten Probleme ablenken. Was meine ich damit? Also, wenn wir vielleicht mit dem Thema „demografischer Wandel“ anfangen, müssen wir als Arbeitgeber gegenüber Mitarbeitern, gerade den jungen, nachkommenden Mitarbeitern, attraktiv sein durch digitale Medien. Also, man merkt das immer mehr: Der Papier-Ausbildungsordner funktioniert nicht mehr. Die wollen sich Videos angucken, Lernvideos angucken, E-Learnings nutzen und nicht hier von der Führungskraft oder dem fachlichen Ausbilder eine Unterweisung erfahren. Also, das ist für mich ein starker Trigger für das Thema „demografischer Wandel“, also: Sind wir auch attraktiv als Arbeitgeber? Digitalisierung betrifft das Thema auch, wenn wir „Fachkräftemangel“, „demografischer Wandel“ so ein bisschen zusammenfassen: Das Thema „Talentmanagement“. Das versuchen wir seit drei Jahren sehr intensiv bei uns zu treiben, um daraus auch die strategische Nachbesetzung vakanter Stellen zu machen. Also, wir sind [...] dafür bekannt, dass wir hauptsächlich die Managementebenen durch interne Stellenbesetzung auffangen. Das heißt, bei uns ist so die Einstiegsstelle, will man sagen, wir haben jetzt den akademischen Weg, das sind die Verkaufsleiter, die einen Verkaufsbezirk mit [Anzahl] Filialen leiten, die kommen vom Hochschulstudium, die kommen noch von extern. Und ab dann die Entwicklung nach oben, über Bereichsleitung, Geschäftsführung, Geschäftsleitung – sind es immer Eigengewächse. Also, wir haben die Kollegen, die von ... [...] Und dafür brauchen wir Talentmanagement: Wir müssen Talente sichtbar machen, das müssen wir über Digitalisierung treiben, und deswegen ist das auch ein Hebel für uns hier mit der Digitalisierung. Diversity, Kultur, hat wenig mit Digitalisierung zu tun. Da geht es eher darum, zu gucken: Wie gehen wir auch unserer gesellschaftlichen Verantwortung nach? Das ist ein wichtiges Thema für uns „Frauen in Führung“, nicht, um eine Quote zu erfüllen, sondern um selber auch zu merken: Wir müssen viel mehr die Stärken von Frauen im Unternehmen sichtbar machen und auch nutzen können, aus unternehmerischer Perspektive. Wir haben aber auch eine gesellschaftliche Verantwortung, was kulturellen Wandel betrifft. [...]

Fallbeispiel C: Personalentwickler*in bei einem mittelgroßen Software-Unternehmen (a) und Personaldirektor*in bei einem Online Versandhändler

(a) *Ja, was sind die größten Herausforderungen. Also ich denk ganz grundsätzlich ist die für alle Unternehmen, die so im IT-Beratungsumfeld tätig sind, natürlich das Thema Talent im allgemeinen, und dann eben ganz speziell in unserm Fach auch die Menschen, die genau die Skills beherrschen und die Fähigkeiten haben, die für uns relevant sind. Das ist die größte Herausforderung. Und wir sind ein Unternehmen, das mit einer eigenen, selbstentwickelten Softwarelösung... lösungen arbeitet, und die muß man kennen, um in diesem Unternehmen erfolgreich zu sein. Das heißt, es nutzt uns nichts – jedenfalls in dem Bereichen, in denen wir mit dieser Software arbeiten, wenn wir seniore Leute sozusagen rekrutieren, die das noch nie gesehen haben, sondern die müssen sich da schon auskennen, ja?. Es gibt Bereiche, zum Beispiel im Sales Bereich ist es nicht ganz so relevant. Da kann man sagen: Wenn die im [Fremdfirmenname] Umfeld tätig sind, dann passt das. Aber tatsächlich sind wir recht spezialisiert. Und insofern ist tatsächlich die größte Herausforderung, im Prinzip die interne Entwicklung zu gestalten. Also von eben relativ junioren Einsteigern eben hin zu Seniors, zu Profis, die eben sich tatsächlich mit dem Produkt auskennen, die auf der anderen Seite aber eben auch im Kundenkontakt selbstsicher agieren.*

(b) : *Die größte Herausforderung für uns ist, das Personal in ... Also ich mein, die Aufgabe vom Personalmanagement ist ja, das richtige Personal in der richtigen Qualifikation mit der richtigen Motivation zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Anzahl zur Verfügung zu stellen. Und wir haben letztlich einfach das Problem, dass wir's nicht zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung stellen. Also wir tun uns in manchen Bereichen einfach irre schwer. Also das Marketing, alles was mit Online Marketing zu tun hat, da merk' ich... das war für mich schon 2014, wie ich das Recruiting alleine hatte, war's schon schwer, zum Beispiel ne CO zu finden. Aber das ist jetzt nicht einfacher geworden. Selbst mit Headhuntern, dass wir da jemanden finden, der... Meistens geht's... Also wir könnten natürlich Leute einfach einstellen, klar. Wir kriegen auch Bewerbungen, aber ... Leute zu finden, die auch in unsere Kultur reinpassen... und vor allem die Qualifikation haben, was dann auch noch zum Price-tag passt, das ist für uns die Herausforderung letztlich*

Fallbeispiel D: Personalmanager in einem großen Logistikunternehmen in Serbien

I would say that the most relevant for my professional activities are processes such as automation, the impact of robots on the world of work and digitalization. Also, it is important to monitor changes in the Labour Law. [...] automation and robotics are some of the most important trends nowadays and I can say that they impact my professional activities in two ways. Some work tasks which are simpler and monotonous are being automated and that leads to anxiety and worry of employees concerning their jobs. My role is to inform them what these changes mean and to provide them with adequate information and training courses which would enable them to gain additional knowledge and skills equipping them for a broader range of work tasks (especially digital knowledge and skills).

When it comes to digitalization, there is an international trend to work online, and flexible work and part-time jobs are more frequent. These changes can lead to the unease of some employees who are more used to the traditional working environment. Informing employees on what these changes mean and the benefits they could have can help them to feel more secure about their jobs. Moreover, numerous HR activities are being digitalized (interviews with candidates are carried online, online testing, online training courses...) which presents a challenge for us who are working in the HR sector as well, but also poses a challenge for potential candidates and our employees. This requires additional skills (being introduced to new technologies and mastering them, but also, being patient when using these technologies). Digitalization leads to the situation in which people miss human contact, working in an office, spending time with colleagues and socializing. Some people miss this to a higher degree and this can impact the degree of their satisfaction with their job and productivity. This is why it is especially important to be in contact with employees and to be more involved and follow the changes in their work and job satisfaction to react if some changes are observed. Managers and team leaders should be supported in working with employees in changing circumstances, they should receive adequate training but also necessary consultations regarding specific issues with employees they encounter.

Trends regarding privacy regulations are also relevant for my work, especially GDPR. There have been important changes in collecting, analyzing and keeping personal data on potential candidates and employees (who has access to their CVs, informing potential candidates with the way their data will be analyzed and stored, in what way their CVs and motivational letters which contain personal data are stored, introducing specific measures to ensure that unauthorized personnel does not have access to this data, collecting just the necessary amount of data, ensuring that CVs are automatically deleted after a certain period, informing and seeking consent from employees for using their personal data...).

These changes are mentioned in Labour Law and I need to be informed on them to be able to inform employees what are their rights and what are their obligations.