

The background of the slide is a photograph of several hands in white dress shirts, reaching from the top and bottom edges towards the center. The hands are stacked on top of each other, symbolizing teamwork and collaboration. One hand on the left is wearing a silver watch with a brown leather strap.

HR - Management 2020 +

Strategische Impulse für die HR - Arbeit von morgen

2020: Das Corona-Virus wirbelt die Wirtschaft durcheinander

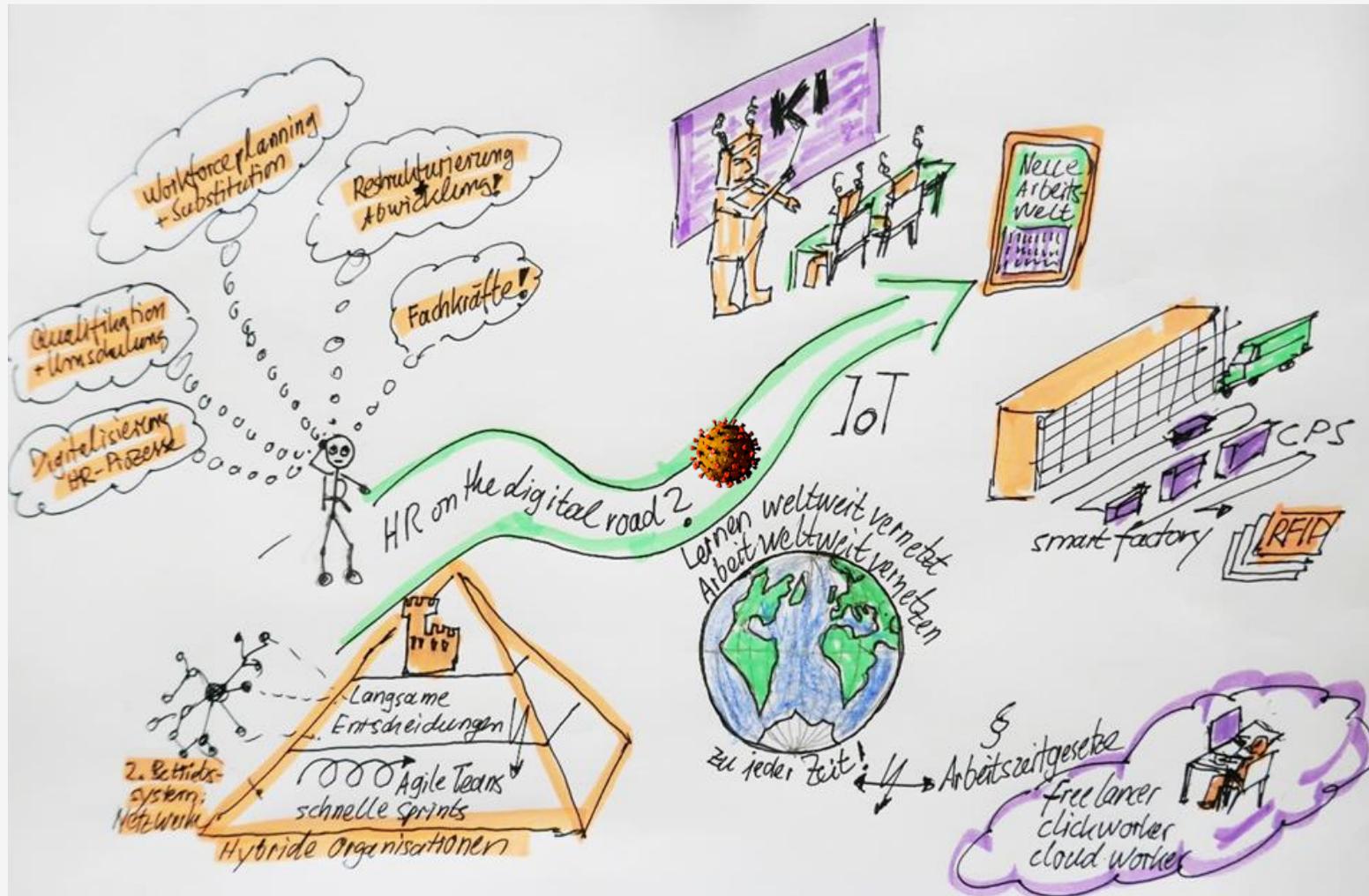
- Krisenmodus bis weit in das Jahr 2021, mit Insolvenzen und Unternehmensaufkäufen - trotz Kurzarbeit und Förderprogrammen
- Die Wirtschaft und Gesellschaft lernt mit der Krise zu leben
- Die Corona-Krise wirkt als Katalysator der Digitalisierung
- Viele Unternehmen stehen am Wendepunkt ihrer grundsätzlichen strategischen Ausrichtung
- Die Arbeitswelt ändert sich rasant: Video-Konferenzen, Homeoffice, Collaboration tools, vernetztes Arbeiten werden zum neuen Standard
- Die Globalisierung wandelt sich zur Glokalisierung – Regionalität gewinnt
- Gesellschaftliche Tiefenströmungen, wie z.B. Gesundheits- und Sicherheitsbedürfnisse, Umwelt und Nachhaltigkeit verändern die Unternehmenskultur und beeinflussen das Personalmanagement

Was genau ändert sich in der Arbeitswelt? Und was bedeutet das für das Personalmanagement?

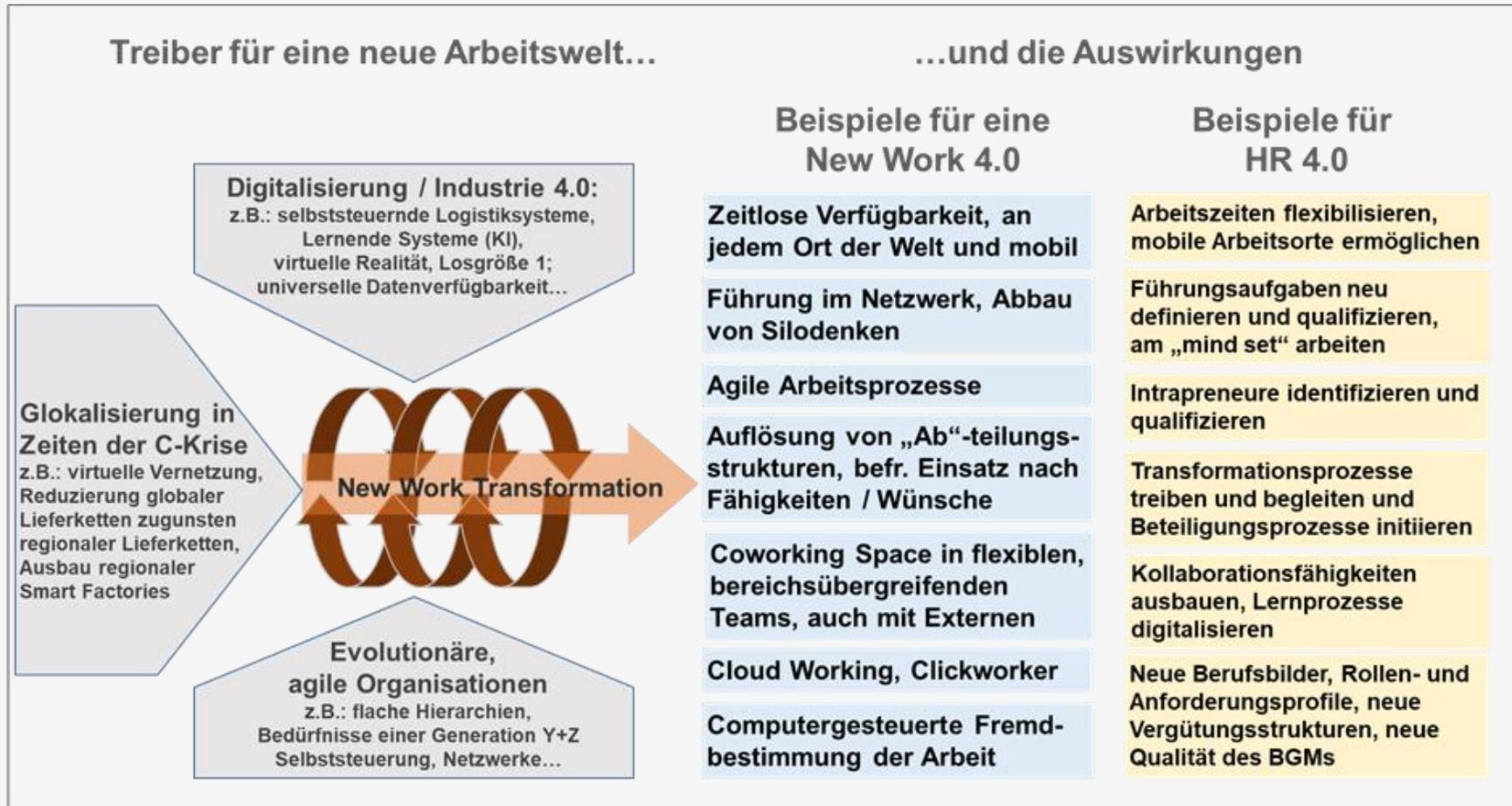
Das Handelsblatt vom
25.8.2020:

KPMG-Umfrage:

CEOs internationaler Firmen prophezeien eine neue Arbeitswelt und werten Personalfragen als größtes Geschäftsrisiko.



Zur Arbeitswelt 2020+ und den Konsequenzen für HR haben wir 2019 eine Befragung durchgeführt und die Ergebnisse vor dem Hintergrund der Corona-Krise aktualisiert



Die Studie orientiert sich an diesem Modell.

Es gibt drei Treiber für eine neue Arbeitswelt:

- Digitalisierung
- Glokalisierung
- Evolutionäre, agile Organisationen

In die Entwicklung evolutionärer Organisationen spielen gesellschaftliche Tiefenströmungen wie Nachhaltigkeit, Resilienz und die Vernetzung in sinnvollen Beziehungen mit hinein.

Die Corona-Krise wirkt auf alle Treiber einer neuen Arbeitswelt



Christoph Kübel,
Geschäftsführer und
Arbeitsdirektor der Robert
Bosch GmbH zur
Kollaborationsinitiative
„Working Out Loud“:

"Mich beeindruckt, wie schnell sich das Thema bei uns verbreitet hat und wie positiv das weltweite Feedback ist. Ich höre immer wieder, dass die Methode aufgrund ihrer Vielseitigkeit und ihrer Einfachheit ganz unterschiedliche Mitarbeiter begeistert und überzeugt.,,

<https://workingoutloud.com/de/home/>

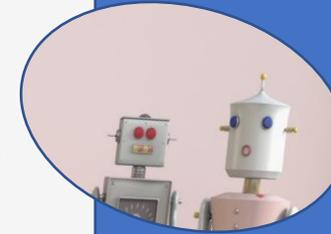
Die wesentlichen Ergebnisse zur Arbeitswelt 2020+ (1)

- Wurde 2019 eher noch von schleichenden Digitalisierungsprozessen berichtet, werden in 2020 die Projekte deutlich beschleunigt.
- Hochautomatisierte, digital vernetzte smart factories werden die klassischen Beschäftigungsstrukturen mit Meistern und qualifizierten Facharbeitern verändern. (Beispiele: factory 56, Daimler Sindelfingen, SEW)
- Arbeitsprozesse werden dezentralisiert, Arbeitsverhältnisse flexibler, wie z.B. durch Cloud Working. Auch Lernprozesse werden weiter digitalisiert werden. (Beispiel: Siemens Synchronous 3D Avatar Based Learning)
- Video-Konferenzen, Homeoffice, Collaboration Tools, vernetztes Arbeiten werden zum neuen Standard.
- Agile Arbeitsprozesse (Scrum, Nutzung von Kanban-Boards, Design-Sprints) erlauben – im Rahmen fest vereinbarter Spielregeln – mehr Mitgestaltung und Selbststeuerung.



Die wesentlichen Ergebnisse zur Arbeitswelt 2020+ (2)

- Das vielfach noch vorhandene Silo-Denken älterer Führungskräfte wird durch eine Netzwerkkultur abgelöst.
- Die technischen Möglichkeiten erlauben eine Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit. (Beispiel: eine Marketing-Leiterin einer IT-Firma führt ihr Team für zwei Monate von Thailand aus).
- Die Arbeitskultur ist geprägt durch bereichsübergreifende Vernetzung, Selbststeuerung und Eigenmotivation.
- Bewusst angelegte Prozesse, um Wissen zu teilen (Beispiel: „Working out loud“) beschleunigen die Vernetzung und öffnen das Wissensmanagement über die Unternehmensgrenzen hinaus.

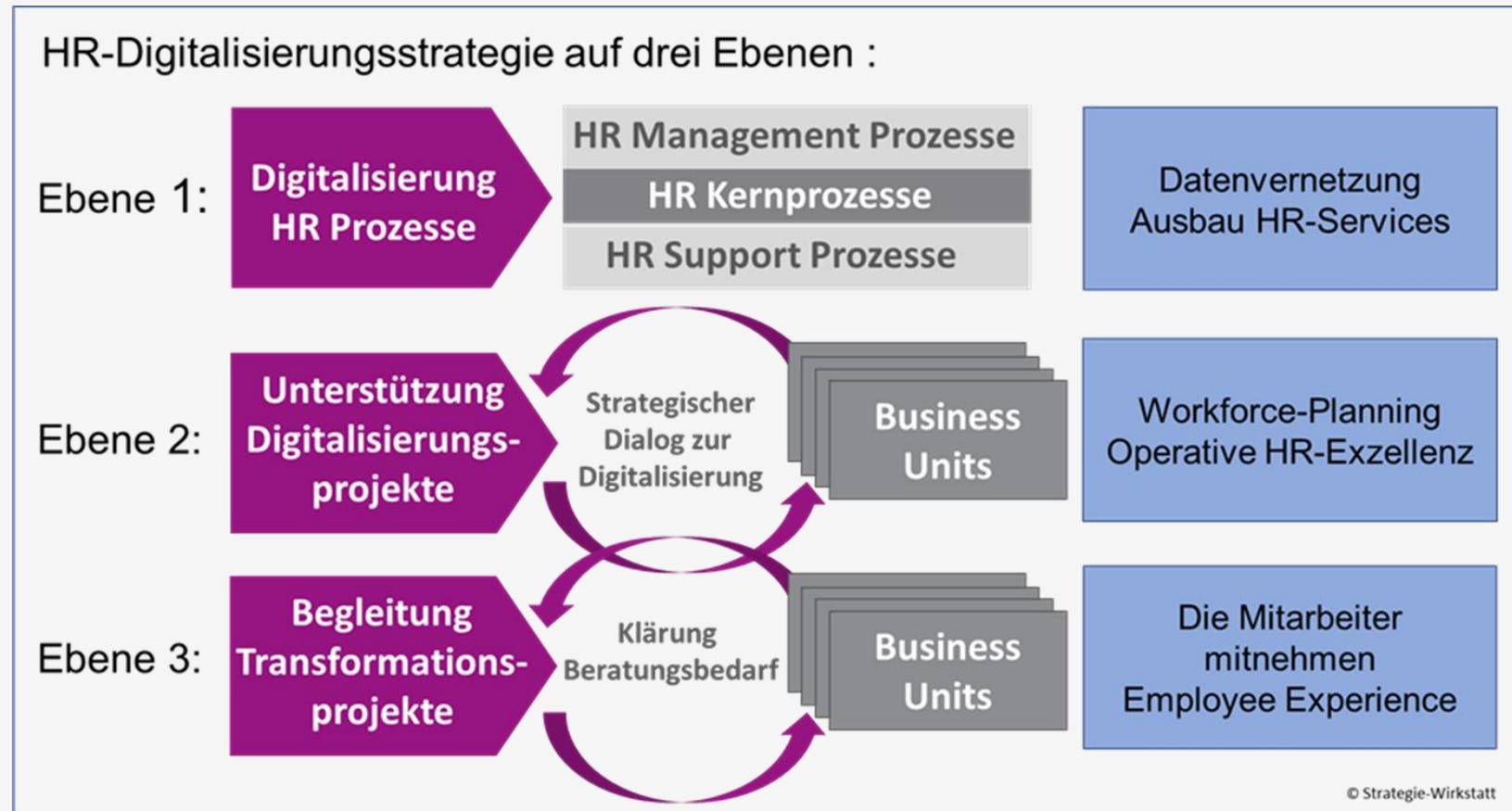


Die wesentlichen Ergebnisse zum HR – Management 2020 +

Teilweise geringer Einbezug von HR in Digitalisierungsprojekte des Unternehmens: Zum einen ist der Kenntnisstand über Digitalisierungsprojekte im Unternehmen bei HR nicht immer vorhanden, zum anderen gibt es auch keine Ideen, wie HR die Fachbereiche in Digitalisierungsprojekten unterstützen könnte. Möglicherweise wird diese „Unterstützer-Rolle“ auch von keiner Seite so gesehen.

Unsere
Empfehlung:

Eine HR-
Digitalisierungs-
Strategie auf drei
Ebenen zu verfolgen



Die wesentlichen Ergebnisse zum HR – Management 2020 +

■ **Strategische Personalplanung:**

- Unsicherheit zu quantitativen und qualitativen Auswirkungen der Digitalisierung für die nächsten drei bis fünf Jahre.
- Corona überlagert das Planungsdilemma: zeitlicher Vorlauf zum Ausbau digitaler Kompetenzen versus kurzfristigem “Fahren auf Sicht” (z.B. in der Luftfahrtindustrie).
- Zusätzliche technologische Veränderungen mit disruptivem Charakter, z.B. in der Automobilindustrie.
- Es braucht eine “konstruktive Penetranz” seitens HR, um mit den internen HR-Kunden einen regelmäßigen Austausch zur Personalplanung zu pflegen.

■ **Neuer Berufsbilder, Aufgaben- und Anforderungsprofile:**

- Wenig Überblick zu Tätigkeitsinhalten und Bedarfen in den Fachbereichen

Wir betrachten die strategische Personalplanung als die wichtigste HR-Managementaufgabe der nächsten Jahre

Die Kenntnis von zukünftigen Berufsbildern zählt zu den Kernkompetenzen eines HR-Managers und ist ein wichtiger Stellhebel, um eine Beraterrolle gegenüber Fachbereichen wahrzunehmen.

Die wesentlichen Ergebnisse zum HR – Management 2020 +

■ Recruiting und die externe und interne Personalmarktsituation:

- War for Talents für Spezialfunktionen (Softwareentwickler, Datenanalysten, Datenschützer etc.).
- Personalfreisetzen im Substituierungsprozess durch Maschinen.
- Digitalisierung im Recruiting und Onboarding.
- Employee Experience als Stellhebel der Arbeitgeberattraktivität.

■ Vergütung und Benefits:

- Langfristig angelegte Bewertungssystematik in Tarifwerken und die Struktur von Jobfamilien stehen zur Disposition.
- Bedeutung von Benefits wächst weiter.
- Neugründung von tarifungebundenen „digitalen“ Gesellschaften (Digital Units), um Digitalisierungsprojekte voran zu treiben und dafür eine hohe Attraktivität für Digital Talents zu gewinnen.

Über Pool-Lösungen für (vorübergehend) freigesetzte Mitarbeiter nachdenken

Employee Experience bewusst erfassen und steuern

Tarifwerke flexibler aufbauen, Struktur starrer Jobfamilien überdenken

Vorteile von Digital Units prüfen

Die wesentlichen Ergebnisse zum HR – Management 2020 +

■ Personalentwicklung:

- Förderung der bereichsübergreifende Vernetzung, Selbststeuerung und Eigenmotivation durch Reflexion in lessons-learned-workshops.
- Aufbau digitaler Kompetenzen bei Führung und Zusammenarbeit als neue Kulturtechniken.
- (Inter)-kulturelle Schulung in der Anwendung von Kollaborationstools.
- Ermöglichung einer horizontalen Karriereentwicklung, die sich auszahlt.

■ Führungskultur:

- Immer noch weit verbreitetes Silodenken.
- Verkrustete Führungsstrukturen durch neue Führungsrollen auflösen, horizontale Entwicklungen ermöglichen: vom Teamleiter zum Product Owner oder Scrum Master.

„lessons-learned-workshops“
während und nach der
Corona-Krise durchführen
und auswerten

Netzwerkkultur ausbauen
und die Selbststeuerung von
Teams fördern

Führung über Führungsrollen
neu definieren

Die wesentlichen Ergebnisse zum HR – Management 2020 +

- **Betriebliches Gesundheitsmanagement:**
 - ➔ Belastungsstress und Resilienz werden zu zentralen Themen.
 - ➔ Personaleinsatzplanung entsprechend individueller Bedürfnisse und Fähigkeiten, Differenzierung von Stress und Eustress.
 - ➔ Führungskräfte dazu zu befähigen, negative Belastungssymptome zu erkennen. Sensibilisierung für sehr unterschiedliche Reaktionen auf Home Office, virtuelles Arbeiten und Kurzarbeit.
- **HR-Rolle bei strategischen Beteiligungs- und Transformationsprozessen:**
 - ➔ Große Lücke zwischen dem Anspruch von HR und der Wirklichkeit, durch fehlende Ressourcen, d.h. Kapazitäten und Kompetenzen.
 - ➔ Die Corona-Krise nutzen, um die Vernetzung von HR-Daten voran zu treiben. Eine operative Exzellenz erhöht die Akzeptanz und ermöglicht die Diskussion von Personalszenarien.
 - ➔ Ressourcen durch Kompetenz-Netzwerke (intern/extern) erweitern.

Individualisiertes BGM entwickeln

Personaleinsatzplanung nach Persönlichkeitstypen

Führungskräfte sensibilisieren

Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit bei Transformationsprozessen schließen:

- Rolle überdenken
- Operative Exzellenz
- Kompetenznetzwerke

Unser Resümee:

- Die Corona-Krise wirkt als Katalysator der Digitalisierung und sie puscht in vielfältiger Weise eine neue Arbeitswelt.
- „Lessons-learned-workshops“ während und nach der Corona-Krise helfen, die positiven Veränderungen heraus zu filtern und zu manifestieren.
- Die Gestaltung einer neuen Arbeitswelt und die Lösung damit zusammenhängender Personalfragen werden zum größten Geschäftsrisiko, bzw. eröffnen die größten Wettbewerbsvorteile.
- Eine HR-Digitalisierungs-Strategie sollte auf drei Ebenen ausgerichtet sein: Digitalisierung der HR-Prozesse, Unterstützung von Digitalisierungsprojekten durch operative Exzellenz, Begleitung von Transformationsprojekten.
- Wir betrachten die strategische Personalplanung und die Gestaltung einer neuen Arbeitswelt als die wichtigste HR-Managementaufgabe der nächsten Jahre.
- HR hat die Chance, die Transformation mitzugestalten, wenn es seine Ressourcen durch Kompetenz-Netzwerke (intern/extern) erweitert.

Den abgedroschenen Spruch „In der Krise steckt die Chance“ mag vielleicht niemand mehr hören, tatsächlich zeichnen sich zur Zeit vielfältige Veränderungen, vor allem im Arbeitsumfeld ab, die Fahrt aufnehmen.

Dazu zählen Bewegungen wie „Working out loud“ oder „Liberating Structures“, agile und kreative Prozesse wie Scrum oder Design Sprints, strategische Neuorientierungen wie „Effectuation“ und neue Organisationsformen.

HR hat nicht nur die Chance, sondern auch eine Verantwortung, die Transformation mitzugestalten.

Die Autoren

Hans-Jürgen Krieg studierte Wirtschaftsingenieurwesen am heutigen KIT Karlsruhe und wechselte nach 14 Jahren operativer und strategisch-konzeptioneller Personalarbeit in einem Automobilkonzern, 1996 in die Beratung.

Fortbildungen in Organisationsentwicklung, Systemischer Beratung, Gruppendynamik und Coaching. Ausbildung zum Facilitator für RTSC-Konferenzen.

Fokus der selbstständigen Tätigkeit auf Team- und Organisationsentwicklung. Später auf Transformationsprozesse. Besondere Expertise in der Planung und Durchführung von Großgruppenveranstaltungen (RTSC-Konferenzen, Open Space). Ab 2004 bei der Lurse Personal + Management AG. Beratung im Vergütungsmanagement, in der Management-Entwicklung und in der Begleitung von Strategieprozessen. Im September 2007 Gründung der "Strategie-Wirkstatt". Langjähriger Dozent für Personalmanagement an der FH Pforzheim und Interims-Personalmanager.

Hans-Joachim Freyberg studierte Sozialpädagogik und Psychologie. Seit 1990, nach seiner Anstellung an der GHS Essen als wissenschaftlicher Mitarbeiter, freiberufliche Tätigkeit als Berater, Moderator und Trainer.

Fortbildungen in "Themenzentrierter Interaktion", "Systemische Psychologie", "Geschäftsprozess-optimierung" und "Organisationsgestaltung". Ausbildung zum EFQM-Assessor (European Foundation for Quality Management).

Fokus Anfang der 90er Jahre auf Einführung und Begleitung von Gruppenarbeit bzw. teilautonomen Arbeitsgruppen in der Produktion. Später Change- und Integrationsprojekte in der IT großer Unternehmen. Aktueller Schwerpunkt: Beratung und Begleitung von Change- und Integrationsprozessen in der HR. Ein besonderes Gewicht haben hier die Beratung des HR-Managements und die Architektur von Teamentwicklungsprozessen.



www.strategie-wirkstatt.com



www.freyberg-change.de