

Mutige Personaler gesucht

Digitale Transformation erfordert das Arbeiten in Communities, über Abteilungen und Ländergrenzen hinweg. Dazu braucht es Mitarbeiter, die eine gemeinsame Lernkultur gestalten wollen, und mutige Personaler, die den Prozess antreiben und begleiten.

VON ANNETTE NEUMANN

► Ein zunächst ungewöhnlicher Anblick: Auf einem Basketballfeld irgendwo in Berlin hocken rund 60 Bertelsmann-Mitarbeiter auf Sitzsäcken. Führungskräfte und Talente aus allen Bertelsmann-Bereichen und verschiedenen Ländern sind hier zu einem „Creativity Bootcamp“ zusammengekommen. Das kreative Lernformat funktioniert so: Jeder Mitarbeiter bekommt die Gelegenheit, seine Geschäftsidee zu präsentieren. Zehn Ideen werden ausgewählt, an denen heterogene Arbeitsgruppen in zweieinhalb Tagen mit Unterstützung von unter anderem Start-up-Profis, Programmierern, Designern und Vertriebsexperten weiterarbeiten. Drei der Ideen werden von einer Jury ausgewählt und auf Vorstandsebene vorgestellt.

Lernformate dieser Art sind ein Beispiel, wie eine neue Kultur der Zusammenarbeit unabhängig von Hierarchien entstehen kann und Innovations- sowie Digitalkompetenzen in einer experimentierfreudigen Arbeitsatmosphäre schnell und unkompliziert vermittelt werden können. Davon ist Steven Moran, Chief Learning Officer bei Bertelsmann, überzeugt. Das Format soll dazu bei-

tragen, dass sich Mitarbeiter länder- und abteilungsübergreifend vernetzen und gemeinsam Ideen für die Gestaltung der digitalen Zukunft entwickeln: Wie soll unsere Unternehmenskultur im digitalen Zeitalter aussehen, welche Lern- und Kommunikationsplattformen brauchen wir, welche innovativen Produkte und Dienstleistungen sind in Zukunft gefragt? Für Bertelsmann sind diese Formate ein geeignetes niederschwelliges Lernangebot für den Einstieg in die digitale Transformation und diese ist – geschuldet der Tatsache, dass sie alle Geschäftsfelder betrifft – eine der strategischen Prioritäten des Konzerns.

Skepsis gegenüber Digitaltechnologien

Längst nicht alle Unternehmen haben das Thema oben auf ihrer Prioritätenliste platziert oder sie tun sich schwer, den Veränderungsprozess anzustoßen. Wenn die Führung keinen Zugang zum Thema hat, kann es von den Mitarbeitern schon gar nicht erwartet werden. So überrascht das Ergebnis einer aktuellen Studie

des Beratungsunternehmens Sopra Steria Consulting nicht: Jedem fünften Mitarbeiter graut es vor der Einführung neuer Digitaltechnologien. Befragt wurden rund 200 Angestellte aus deutschen Großunternehmen. Die Skepsis, so eine Erkenntnis der Studie, rührt in den meisten Fällen daher, dass Mitarbeiter hinsichtlich der Auswirkungen auf den eigenen Arbeitsplatz verunsichert sind.

Dass eine Branche – und damit auch die dort angestammten Berufe – durch digitale Lösungen disruptiert werden kann, ist von dem internationalen Medienunternehmen schon vor Jahren erkannt worden, denn die Musikindustrie war eine der ersten Industrien, die sich mit Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung beschäftigen musste. Steven Moran weiß um die stetige Aktualität des Themas: „Zurzeit ist der Einsatz künstlicher Intelligenz zum Beispiel in Druckereien, Callcentern oder Finanzbuchhaltungen ein Thema, mit dem wir uns beschäftigen. Für einige Mitarbeiter wird dies zu beruflichen Veränderungen führen“, sagt der Chief Learning Officer und ergänzt: „Es ist unsere Aufgabe, ihnen die notwendigen Fähigkeiten für die digitale Arbeitswelt mitzugeben.“

Wichtig sei die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich neue, vor allem digitale Kompetenzen aneignen zu wollen. „Für uns als Unternehmen war klar, dass wir das Thema Aus- und Weiterbildung ganz weit nach vorne stellen und den Begriff ‚lebenslanges Lernen‘ tatsächlich mit Leben füllen mussten. Ab 2014 haben wir daher konzernweit ein Learning-Management-System eingeführt, das es unseren Mitarbeitern ermöglicht, von überall auf ein größtenteils kostenloses Weiterbildungsangebot zuzugreifen“, sagt der Chief Learning Officer (siehe Info-Kasten rechts).

Strukturelle Veränderungen erfordern neue Kompetenzen: So wird die Arbeit, zum Beispiel im zum Konzern gehörenden Verlag Gruner + Jahr, in Zukunft erheblich datengetriebener sein. Eine Anzeigenverkäuferin muss beispielsweise Kundendaten analysieren und interpretieren können, um bessere Angebote machen zu können. Muss sie sich kurzfristig Kompetenzen im Bereich Big Data aneignen, kann sie über das System auf Lernvideos zurückgreifen, und zwar dann, wenn sie das Wissen braucht. „Als Learning-Organisation“, so betont Moran, „unterstützen wir aktiv diesen Wandel des Mindsets.“ HR hat den digitalen Wandel nicht nur verstanden, sondern treibt ihn in seiner eigenen Rolle vor Ort als Change-Begleiter aktiv voran, indem zum Beispiel durch die konzernweite Einführung des Learning-Management-Systems und eines dort integrierten Kollaborationstools sowie durch interaktive und innovative Lernformate die vernetzte, globale Zusammenarbeit innerhalb der Belegschaft gefördert wird.

Die Bertelsmann-Lernkultur

- Lebenslanges Lernen hat oberste Priorität.
- In der Bertelsmann University können 117 000 Mitarbeiter und Führungskräfte alle Fähigkeiten erwerben, die sie für ihre Arbeit in Zukunft benötigen. Themenbeispiele sind neben Führungskompetenzen und Fremdsprachen auch Datenanalyse, Cloud Computing und Mobile Development.
- Das Weiterbildungsangebot folgt dem Prinzip „digital first“: Mitarbeiter sollen Know-how für die digitale Welt (content) lernen – und dies auf digitale Art und Weise (method).
- Konzernweiter Rollout eines Learning-Management-Systems mit Zugriff auf mehr als 10 000 Online-Kurse von lynda.com: So wird Lernen überall und jederzeit möglich, unabhängig von Trainern und Klassenräumen.



Fotos: Bertelsmann

Bertelsmann-Mitarbeiter beim „Creativity Bootcamp“.



„Geschäftsführung und HR müssen überzeugend vermitteln, wo die digitale Reise hingehet. Wenn sie das Ziel verdeutlichen und Transportmittel zur Verfügung stellen, reisen die Mitarbeiter auch gerne mit.“

Steven Moran, Chief Learning Officer, Bertelsmann

HR, komm raus aus dem Silodenken

Den digitalen Wandel auch als Chance für das Entstehen einer neuen, gleichberechtigteren Kultur des Wissensaustauschs und der Zusammenarbeit zu begreifen, ist vielerorts noch nicht angekommen. „Viele Unternehmen verbinden mit der Digitalisierung nur einen technologischen, doch es handelt sich hier vor allem um einen kulturellen Wandel“, sagt Sven Semet, HR Thought Leader EMEA IBM Deutschland, der Unternehmen bei der digitalen Transformation von HR-Prozessen berät. „Viele Unternehmen befinden sich noch im Dornröschenschlaf, haben den ‚Sense of Urgency‘ noch nicht erkannt, und dass nicht nur im Mittelstand.“ HR sehe sich bei diesem Prozess häufig „nur“ als Mitgestalter. „Dabei ist es – in Zusammenarbeit mit IT und der Geschäftsführung – der wichtige Treiber, die kulturelle Transformation zu starten, zu begleiten und Mitarbeiter zum lebenslangen Lernen zu ermutigen.“ Der Digitalexperte kennt die Hürden gut: „Vor allem der Datenschutz und die Mitbestimmung sind Hemmschuhe bei der Einführung neuer digitaler Lösungen.“

Mach mich fit für die Digitalisierung!

Dem digitalen Wandel begegnen viele Mitarbeiter mit Skepsis. Wie HR Mitarbeitern die digitale Welt zugänglich machen kann.

- Digitales Schulungsangebot entwickeln, zum Beispiel zu Themen, wie sich disruptive Innovationen umsetzen lassen, Kanban oder Design Thinking.
- On-the-job -Training mit Digital Natives. Hier eignet sich zum Beispiel das Konzept des „Reverse Tandems“: Digital Natives trainieren ältere Mitarbeiter zu bestimmten Themen.
- Gründung von Inkubatoren oder Acceleratoren: Ausgewählte, digitalaffine Mitarbeiter, sprich eine „Koalition der Willigen“, erproben in einem hierarchiefreien Raum innovative, digitale Projekte. Entstehen daraus neue erfolgreiche Geschäftsideen oder Produkte, sollten Mitarbeiter Incentives oder Boni erhalten.
- Organisation von Start-up-Touren, um erste Berührungspunkte zu schaffen.
- Integration in Co-Working Spaces mit Start-ups an digitalen Hotspots wie Berlin, London, Stockholm oder dem Silicon Valley für drei bis sechs Monate, damit Mitarbeiter die digitale Welt vor Ort erleben und neue Anregungen in ihre Arbeit integrieren können.
- Organisation einer Design-Thinking-Woche zur Erprobung moderner Methoden aus der Start-up-Welt, um andere Herangehensweisen für Problemlösungen zu erfahren.
- Mitarbeiter an digitalen Prozessen partizipieren lassen, das heißt, ihnen Raum geben, um zu experimentieren, Fehler (ohne Abstrafung!) machen zu dürfen, daraus zu lernen und wieder von vorne anzufangen.
- HR muss die Digitalisierung nicht als Problem, sondern als immense Chance positionieren.

Quelle: Stefan Dieffenbacher, Gründer und Geschäftsführer, Digital Leadership GmbH, München

Würde HR den Betriebsrat mit an den Tisch holen, könnten gemeinsam Lösungen gefunden werden. „Wichtig ist“, so sagt Semet, „aus dem Silodenken auszubrechen und sich zu trauen, neue Wege zu gehen.“ „Bosch und Continental“, so ergänzt er „gehören mit ihrer Initiative, das Community-Arbeiten zu etablieren, zu den Vorreitern.“ Mitarbeiter zu ermutigen, ihr Wissen über digitale Medien offen zu teilen anstatt sie auf dem eigenen Laptop schlummern zu lassen, sei eine HR-Kernaufgabe. Hier sei der Personaler als Coach gefragt, der Mitarbeiter zur Nutzung von Medien, Blogs und Foren motiviert. Auch kann er anstoßen, digitale Coaches im Unternehmen zu etablieren. Semet: „Mit dem Lernen voneinander beziehungsweise dem kollegialen Austausch haben viele Unternehmen gute Erfahrungen gemacht und ganz nebenher wird dadurch auch die Bindung und Loyalität der Mitarbeiter zum Unternehmen gestärkt.“ Eine gute Möglichkeit für den länderübergreifenden Wissens- oder Ideenaustausch bietet zum Beispiel die Implementierung einer virtuellen Kaffeeküche.

Stärkere Vernetzung mit dem Business

Die Verantwortung für das Design und die Umsetzung der Arbeits- und Kommunikationsprozesse übernimmt HR allerdings häufig nicht. Das beobachtet

Stefan Dieffenbacher, Geschäftsführer der Digital Leadership GmbH, der für Unternehmen unter anderem digitale Geschäftsmodelle und Strategien entwickelt: „HR ist aufgefordert, seine komfortable Prozessmanagement-Rolle zu verlassen, um eine Verantwortung für das Arbeiten im Unternehmen mit zu übernehmen. Dafür brauche HR allerdings ein viel tieferes Verständnis über das Business und die dazugehörige Geschäftsstrategie.“ Ein Beispiel: Da die Akquisition von Talenten in engen Arbeitsmärkten schwierig ist, braucht es eine längere Vorausplanung. Das heißt: „Verfolgt ein Unternehmen eine Digital-first-Strategie, kann es notwendig sein, Mitarbeiter, die ein entsprechendes Skill-Set besitzen, auf Halde einzustellen, weil sie ansonsten kurzfristig für wichtige Aufgaben nicht verfügbar sind. Das setzt voraus, dass sich Personaler mit dem Business an einen Tisch setzen, um über die konkreten Anforderungen zu sprechen“, sagt der Digital-Leadership-Experte. Diese strategische Rolle anzunehmen und zu verstehen, sei eine wichtige Voraussetzung, um digitale Projekte erfolgreich mitgestalten zu können.

Vom Initiator zum Moderator

Die Bürde, digitale Projekte auf den Weg zu bringen, muss HR nicht alleine tragen. „Innovationen entstehen dann, wenn Mitarbeiter in die Ideenfindung mit einbezogen werden. HR wird dann zum Moderator der Lösungsfindung, der auf allen Kanälen mit den Mitarbeitern in Verbindung stehen muss“, erläutert Sven Semet den notwendigen Haltungswandel. Beispiel Allianz: Jedes Jahr führt der Konzern einen Mitarbeiterdialog durch, bei dem es auch um Hürden bei digitalen Projekten geht. Auf Basis des Feed-

„HR muss mutig vorneweg gehen. Auf dem Weg gelingt nicht alles. Es braucht das Eingeständnis, dass Fehler zum Prozess dazugehören.“

Sven Semet,
HR Thought Leader EMEA IBM Deutschland

backs der Mitarbeiter werden konkrete Aktivitäten definiert und umgesetzt. „Ideenwettbewerbe, zum Beispiel ein internes Crowdsourcing mit Prämien für die besten Projekte, sind weitere Möglichkeiten, um Mitarbeiter zu aktivieren“, so die Erfahrung des Digitalexperten. Mitarbeitern mehr Entscheidungsmacht und Kompetenz zuzugestehen, setzt die Abkehr von hierarchischem Denken voraus: „Künftig werden die Personaler erfolgreich sein, die nicht nur in der Lage sind, interne und externe Netzwerke aufzubauen, sondern auch Entscheidungskompetenzen kanalisieren können: In einem Orchester kann der Dirigent nicht selbst die Geige oder die Trompete spielen, aber er kann das Orchester so organisieren, dass das Ensemble zum Highlight wird.“ ■

„Der Personaler muss seinen Job neu justieren“

Initiator, Netzwerker und Wissensbroker: Nicht nur die Organisation, sondern auch die Rolle von HR wird sich im digitalen Zeitalter verändern müssen. Professor Dr. Sabine Remdisch macht Mut für ein neues digitales Mindset.

INTERVIEW: ANNETTE NEUMANN

► Personalwirtschaft: Frau Remdisch, wo steht Deutschland heute bei der digitalen Entwicklung?

Sabine Remdisch: Anders als im Silicon Valley, wo Unternehmen wie Google, Apple, Facebook & Co. früh den digitalen Schnellzug ins Rollen gebracht haben, haben wir in Deutschland lange abgewartet. Mittlerweile aber spürt man auch hier bei den Unternehmen, dass sie die digitale Transformation intensiv in Angriff nehmen. Die Nachfrage nach Themen wie Digital Leadership und Führen in virtuellen Teams, nach digitalen Geschäftsmodellen, Design Thinking und Innovationsmodellen bis hin zum Thema Social Collaboration, also der vernetzten Zusammenarbeit von Menschen über Orte und Länder hinweg mithilfe elektronischer Medien, ist groß.

Welche Rolle spielt HR bei der Digitalisierung?

HR ist ganz klar gefragt, die digitale Transformation zu gestalten. Es geht um Fragen wie: Was soll unsere digitale Kultur ausmachen, wie sehen neue digital vernetzte Führungsmodelle aus, wie können wir Arbeitsorte und -zeiten flexibilisieren? Bei all diesen Fragen geht es primär um die Menschen, die die Digitalisierung bewältigen müssen. Es geht um einen großen Veränderungsprozess, in dem HR viel gestalten und unterstützen muss, damit Mitarbeiter die Veränderung auch annehmen. Denn die digitale Transformation erfordert vor allem den Erwerb neuer Kompetenzen und einen deutlichen „Mindset shift“. IT muss technologisch unterstützen, aber den Hut für den kulturellen Wandel muss sich vor allem HR aufsetzen.

Warum tut sich HR so schwer damit, den Hut aufzusetzen?

Oft höre ich von Führungskräften und erfahrenen Personalern, dass sie keine Digital Natives seien und sich mit den technischen Neuerungen schwertun. Mitunter zweifeln sie sogar, ob sie mit ihren Führungskompetenzen noch gefragt sind. Dieses Denken ist falsch. Wir brauchen gerade die erfahrenen Personaler und Führungskräfte, die wissen, wie Change Management funktioniert und wie man Mitarbeitende ins Boot holt, die wissen, wie man mit schwierigen Konflikt- und Veränderungssituationen umgeht und die wichtige strategische Prozesse einleiten können. Man muss

als HR-Verantwortlicher kein Digital Native sein. Wichtig ist vielmehr, offen für das Neue zu sein, sich den Schuh schnell anzuziehen und mutig voranzugehen, um den Veränderungsprozess in Gang zu bringen.

Da kommt einiges auf HR zu ...

Ja, und sehr viel Spannendes: Denn es geht darum, den Arbeitsplatz der Zukunft zu gestalten. HR hat die wichtige Aufgabe, neue Jobs aufzubauen und entsprechende Jobprofile zu erarbeiten, neue Trainingsformate und -inhalte zu entwickeln und neue digitale Kommunikationsplattformen zu etablieren. HR hat die Chance, bestmögliche Bedingungen zu schaffen, damit Mitarbeiter ihr Potenzial entfalten können und wollen. Welche Prozesse sind für eine globale Zusammenarbeit wichtig? Welche Zugänge zum vernetzten Arbeiten braucht unsere Organisation, damit Mitarbeiter auch länderübergreifend ihr Wissen teilen können? Wie funktioniert zum Beispiel eine virtuelle Kaffeeküche? Um darauf Antworten zu finden, lohnt sich der Blick in Organisationskulturen der New Economy: Nicht nur Unternehmergeist und Innovation prägen die neue Kultur der Zusammenarbeit, sondern auch das Arbeiten in Communities und der gleichberechtigte Austausch auf neuen Kanälen.

Was bedeutet der kulturelle Wandel für den Personaler?

Der Personaler muss seinen Job neu justieren. Hat er früher Bedarfsanalysen gemacht und Trainingsangebote entwickelt und verwaltet, organisiert der Mitarbeiter zunehmend seine Weiterbildung selbst. Mitarbeiter brauchen schnelle Problemlösungen. Warum nicht hierfür Experten oder Kollegen einsetzen, die zum Beispiel über Like-Systeme dafür belohnt werden, dass sie ihr Wissen teilen? Solche Wissensplattformen für die Vernetzung oder Peer Learning aufzubauen, wird künftig eine zentrale HR-Aufgabe sein. Personaler werden dann zu Wissensbrokern, die gut vernetzt sind und wissen, wer welches Wissen im Unternehmen hat. Erfolgreich werden künftig diejenigen sein, die sich weniger als Verwalter von Personal- und Trainingsdaten begreifen, sondern vielmehr als Initiatoren, Moderatoren und Begleiter des Lernprozesses. ■

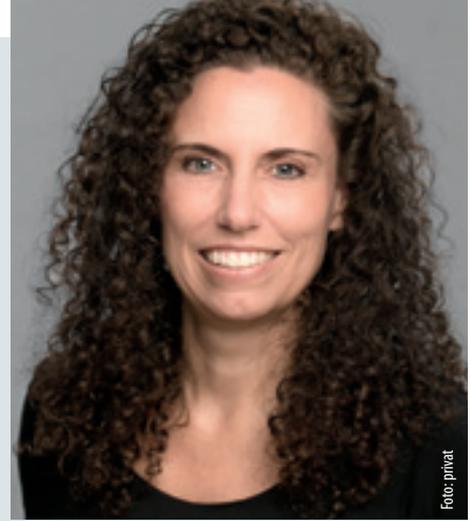


Foto: privat

Zur Person:

Professor Dr. Sabine Remdisch ist Universitätsprofessorin für Personal- und Organisationspsychologie und Leiterin des Instituts für Performance Management an der Leuphana Universität in Lüneburg sowie Gastwissenschaftlerin an der Stanford University im Silicon Valley.