

Von der Ressource zum Herzstück

MIT DER DIGITALISIERUNG IN DER PERSONALABTEILUNG
DEN MENSCHEN IN DEN FOKUS RÜCKEN



INFONIQA

Optimale Bedingungen in punkto Familienfreundlichkeit, Work-Life-Balance, perfekte Karrieremöglichkeiten und Weiterbildungsangebote:



Solche Aspekte binden Talente ans Unternehmen und ziehen fast automatisch neue, qualifizierte Kandidaten an. Beides ist in Zeiten des Personalmangels zu einem entscheidenden Erfolgskriterium geworden. Denn Fachkräfte sind rar, rarer, am rarsten. Allerdings steht und fällt mit ihnen die Innovationskraft eines Betriebs. Entsprechend rückt die Bindung des einzelnen Mitarbeiters an den Arbeitgeber immer mehr ins Zentrum des Personalmanagements. Arbeitgeber können es sich nicht mehr leisten, die Belegschaft nur als gesichtslose Ressource zu betrachten. Stattdessen erkennen immer mehr Betriebe ihre Mitarbeiter als das Herzstück Ihres Erfolgs - und machen diese daher zum Dreh- und Angelpunkt all ihrer Entscheidungen.

Der Mitarbeiter als Herzstück: Was heißt das?

Unternehmen wollen wachsen und Erfolge verbuchen. Das liegt in der Natur der Sache. Doch dazu bedarf es motivierter und loyaler Mitarbeiter. Denn wer für seinen Arbeitgeber „brennt“, ist produktiver, bringt mehr Ideen ein und wagt öfter Neues. Das stärkt die Innovationskraft des Unternehmens. Und genau darauf kommt es zunehmend an. Denn der Wettbewerbsdruck in den Märkten steigt. Gerade in der IT überbieten sich

die Hersteller in ihrer Innovationsgeschwindigkeit - immer im Kampf um die top Position im Markt. Aber auch in anderen Branchen steigt der Druck.

Die erfolgreichsten Unternehmen unserer Zeit setzen genau deshalb die Ressource Mensch ganz oben auf die Liste erfolgskritischer Aspekte der Unternehmensführung. Sie schätzen das "Human Capital" als höchstes Gut für den Geschäftserfolg wert und stellen den Menschen, seine Bedürfnisse und seine jeweiligen Stärken ins Zentrum der Bemühungen.

Dass solche Unternehmen den Anforderungen des Digitalzeitalters exakt Rechnung tragen, belegen Untersuchungen des Beratungsunternehmens Aon Hewitt. Tatsächlich besteht ein direkter Zusammenhang zwischen motivierten und engagierten Mitarbeitern und dem Unternehmensgewinn.

Studie weist Zusammenhang zwischen Mitarbeiterbindung und Geschäftserfolg nach

Das ist das Ergebnis der jährlich erscheinenden Untersuchung „Global Trends of Employee Engagement“, die schon seit geraumer Zeit darauf hindeuten, wie massiv sich Investitionen in die eigene Unternehmenskultur und damit das Engagement der Mitarbeiter auszahlen: Bereits ein Anstieg des Motivations-Indexes der Mitarbeiter um fünf Punkte lassen den Gewinn im Folgejahr durchschnittlich um drei Prozent steigen. Das zeigt: Die Personalarbeit als elementaren Pulsgeber für den Herzschlag des Unternehmens zu akzeptieren ist ein mehr als ernstzunehmender Faktor für dessen Wertschöpfung.

Allerdings sind Betriebe mit einer so starken Mitarbeiterorientierung hierzulande handverlesen. Arbeitgeber werden zwar nicht müde, zu betonen, dass motivierte Mitarbeiter Gold wert seien. Wirklich in den Fokus des Handelns rücken sie sie aber nicht. Das wiederum ist das Ergebnis des Gallup Engagement Index des Jahres 2018. Diesem zufolge fühlt sich gerade mal ein kleiner Anteil von 15 Prozent der Arbeitnehmer seinem Arbeitgeber wirklich verbunden.

Wandel in der Arbeitswelt erzwingt Organisationswandel

Handeln tut also Not. Und zwar für Unternehmen aller Größen und aller Branchen. Denn die voranschreitende Digitalisierung und Automatisierung verändern unsere Welt und den Status des einzelnen Arbeitnehmers über kurz oder lang in allen Unternehmen in zunehmendem Maße.

Das liegt vor allem daran, dass wiederkehrende Tätigkeiten und Arbeitspro-



zesse nach und nach digitalisiert und an Computer oder Roboter ausgelagert werden. Fallen sich wiederholende Routinen für den Menschen weg, bleiben für ihn künftig nur die Arbeitsbereiche übrig, die Maschinen - seien sie auch noch so smart - nicht bearbeiten können. Das betrifft vor allem strategische oder kreative Fragestellungen. Darauf verstehen sich Computer nicht wirklich gut. Zumindest noch nicht.

Daraus folgt: Je mehr die Digitalisierung das Zepter in der Arbeitswelt schwingt, umso mehr transformiert der Mensch vom Routine- zum Wissensarbeiter. Jedem einzelnen von uns obliegt es in Zukunft immer stärker, neue Ideen für Innovationen auszutüfteln oder Strategien zu entwickeln, die das eigene Unternehmen voranbringen. Das ist bereits heute nicht mehr die alleinige Sache des

Managements. Die einfacheren Arbeiten erledigen derweil digitale Tools.

Es bleibt Unternehmen mittelfristig also gar nichts anderes übrig, als die Personalarbeit zu stärken und zu priorisieren. Vom Humankapital eines Unternehmens (was das gesamte Knowhow umfasst, das eine Firma unter ihrem Dach ansammelt) hängt in immer größerem Maße dessen Wettbewerbsfähigkeit, Innovationskraft und Veränderungspotenzial ab.

Humankapital – der zentrale Faktor für langfristigen Erfolg

Mit zunehmender Leistungsfähigkeit von Maschinen, Arbeitsgeräten oder IT-Infrastrukturen werden das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter wichtiger denn je. Hier stehen Arbeitgeber allerdings vor einem massiven Problem. Denn parallel zum rasanten technischen Fortschritt verschärft die angespannte Lage auf dem Arbeitsmarkt die Situation. Gut ausgebildetes Humankapital ist rar und stark nachgefragt. Damit steigt der Wert des einzelnen Talents noch einmal zusätzlich.

Jeder Arbeitnehmer bringt in die Arbeitswelt ein ganz einzigartiges Set an Kompetenzen, Talenten, Fähigkeiten und Erfahrungen ein. Und dieses verschwindet wieder aus dem Unternehmen, wenn er dieses verlässt. Also wird es umso wichtiger, insbesondere die Leistungsträger im Unternehmen zu identifizieren, zu halten und gezielt zu entwickeln. Umso wahrscheinlicher werden konstante Innovationserfolge.

Da Mitarbeiterbindung und Personalentwicklung zwei klassische Disziplinen des Human Resources Managements sind, wird es HR obliegen, eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der das erfolgskritische Humankapital beste Bedingungen vorfindet. Umso wahrscheinlicher ist es, dass es dem Unternehmen erhalten bleibt.

Eine Mammutaufgabe! Denn eine so zentrale Stellung des Menschen in der Organisation widerspricht allem bisher Dagewesenen. In der Old Economy waren vor allem Mitarbeiter gefragt, die pünktlich erscheinen, um ihre täglichen Routinen abzuarbeiten, ohne diese zu hinterfragen. Genau darauf war die Unternehmenskultur entsprechend ausgerichtet.



Bis heute findet jedoch ein beständiger Wandel statt:

1. Statt rigider Vorgaben wächst der Freiraum für eigene Lösungsvorschläge
2. Statt autoritärem Duktus begegnet man sich zunehmend auf konstruktiver Augenhöhe
3. Statt Kontrolle voller Misstrauen halten Vertrauensarbeitszeiten und Flexibilität Einzug
4. Statt der Androhung von negativen Konsequenzen bei Nichterfüllung der gesteckten Ziele wird intrinsische Motivation, persönliches Engagement und die Förderung versteckter Talente immer wichtiger

Unternehmenskultur im Wandel der Zeiten



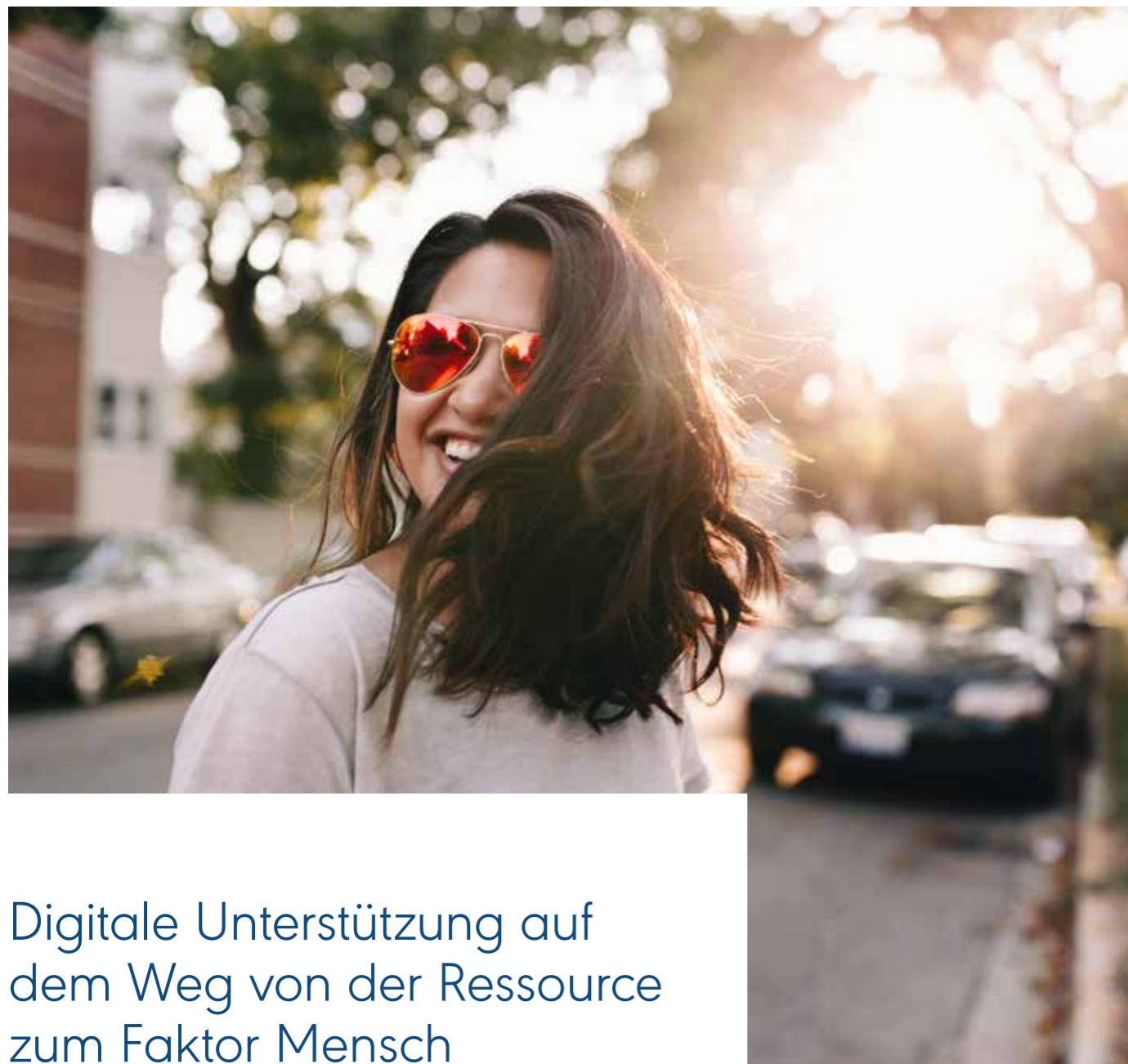
Heute gestaltet sich diese Situation genau anders herum: Nicht mehr die tüchtigsten Hände, sondern die klügsten Köpfe sind essenziell für den Geschäftserfolg. Dazu müssen deren Ideen in einer offenen und möglichst hierarchielosen Unternehmenskultur angehört, ernst genommen und umgesetzt werden. Die Vorzeichen haben sich also genau umgekehrt. Es herrscht nicht mehr Vorgabe von oben nach unten. Stattdessen fließen Informationen und Wissen von unten nach oben und kreuz und quer.

Weitere Faktoren sind:

1. Eine perfekte technische Ausstattung, damit schnelle, zeitgemäße und gute Arbeitsergebnisse erzielt werden können.
2. Wer vornehmlich geistig arbeitet, kann nicht auf Knopfdruck kreativ sein. Flexible Arbeitsbedingungen ermöglichen, dass Arbeitnehmer dann aktiv werden, wenn die Ideen sprudeln und nicht, wenn die Stechuhr es ihnen vorgibt.

In der Theorie ist das bei den Unternehmen angekommen, wie die Studie Recruiting Trends 2019 der Universität Bamberg nahelegt. Betriebe schätzen Faktoren wie gegenseitige Wertschätzung, Offenheit, Transparenz und Vertrauen als wichtige Faktoren einer modernen Unternehmenskultur ein.

3. In der Zwischenzeit muss genügend Zeit für Ausgleich sein – umso wichtiger werden Work Life Balance Angebote, die es Arbeitnehmern ermöglichen, Privates und Berufliches perfekt unter einen Hut zu bringen.
4. Auch Weiterbildungsangebote sind wichtig: Fachliche Inhalte veralten zunehmend schneller in der digitalen Welt – also ist es ein Muss, die Mitarbeiter lerntypgerecht auf dem Laufenden zu halten.
5. Gute Karriere-Perspektiven und Aufstiegsmöglichkeiten halten Mitarbeiter davon ab, sich anderweitig nach Karriereoptionen umzusehen und bindet sie an das Unternehmen.
6. Um Eltern stärker an das Unternehmen zu binden, bedarf es familienfreundlicher Strukturen.



Digitale Unterstützung auf dem Weg von der Ressource zum Faktor Mensch

Steht HR damit vor der berühmten Quadratur des Kreises? Nicht unbedingt! Zahlreiche Betriebe, die sich bereits im Transformationsprozess befinden, haben erkannt, dass sie die zunehmende Digitalisierung einerseits vor erhebliche Herausforderungen stellt und nichts Geringeres als den Umbau ihrer Organisation von ihnen abverlangt. Andererseits schaffen digitale Prozesse auch Freiräume, um diesem Ziel näher zu kommen – wovon die Firmen nachhaltig profitieren.

Betreffende Unternehmen setzen im Recruiting zum Beispiel digitale Auswahlverfahren ein, um die am besten passenden Talente schneller und präziser zu identifizieren und so stetig ihr

Humankapital zu erhöhen. Oder sie entwickeln auf Knopfdruck eine Roadmap für die individuelle Karriere eines Mitarbeiters innerhalb des Unternehmens. In den verschiedensten Themenbereichen sind ausgeklügelte Algorithmen, Chatbots, Apps und künstliche Intelligenzen am Werk, die helfen, dem haus-eigenen Human Capital Management ein neues Fundament zu geben.

In welchen HR-Bereichen digitale Helfer Gold wert sind

Bewerbermanagement

Mit einer effizienten Bewerberverwaltung sichern sich Unternehmen die besten Fachkräfte mit minimalem Aufwand. Softwaretools unterstützen Recruiter im Hintergrund mit erstaunlichen Automatisierungen und machen die Abstimmung im Recruiting-Team jederzeit und an jedem Ort zum Kinderspiel. Die künstliche Intelligenz gleicht außerdem die Talente von Bewerbern mit den für eine Vakanz gesuchten Skills ab, während Stellenausschreibungen im Multiposting-Verfahren gleichzeitig auf einer Vielzahl von Jobbörsen veröffentlicht werden können.

Die Vorteile:

1. Bis zu 30% Kostenersparnis durch optimale Inserat-Steuerung
2. Weniger manuelle Arbeit durch automatische Workflows
3. Perfekter Überblick über jeden Bewerberstatus und alle To Dos

Personalmanagement

In einer digitalen Personalakte laufen alle Mitarbeiterdaten zentral zusammen. Stammdaten sind so immer griffbereit. Außerdem hat HR Zugriff auf die Dokumentationen von Mitarbeitergesprächen, Auswertungen, Organigramme und das Performance Management – und muss nicht lange nach Zahlen, Daten und Fakten suchen.

Die Vorteile:

1. Zentraler Zugriff statt aufwändiger Informationssuche
2. Mehr Freiraum für Strategie und Kreativität innerhalb der Organisations- und Personalentwicklung
3. Self-Service-Optionen für Mitarbeiter entlasten die HR-Abteilung

Talent Management

Mit digitalen Talentmanagement-Lösungen lassen sich alle Kompetenzen und Qualifikationen von Mitarbeitern – auch die versteckten – erfassen. Werden diese für eine bestimmte Funktion im Unternehmen benötigt, ermittelt das Programm per Knopfdruck den passenden Mitarbeiter. Es erkennt auch, falls vor dem Personaleinsatz noch Schulungsbedarf besteht und welcher. Zeitsparende Profilvergleiche und eine automatisierte Potenzialanalyse vereinfachen in diesem Zusammenhang sowohl die Nachfolgeplanung als auch die Personalentwicklung

Das hat Vorzüge für beide Seiten: Der Mitarbeiter fühlt sich wertgeschätzt, weil der Arbeitgeber all seine Potenziale kennt und fördert. Das Unternehmen profitiert derweil von zufriedenen und leistungsstarken Talenten, die sich passend zu ihren Skills im Unternehmen verwirklichen können.

Die Vorteile:

1. Minimaler Aufwand bei der internen Suche nach Mitarbeitern
2. Umfassender Überblick über alle internen Talente, Qualifikationen und Kompetenzen
3. Geringere Fluktuation durch optimalen Arbeitseinsatz

E-Learning

Da die Halbwertszeit von Wissen konstant sinkt, ist es wichtig, Mitarbeitern

fachliches Know-how leicht zugänglich zu machen. Hierbei unterstützen E-Learning-Tools: Über das System erhalten Mitarbeiter einen Einblick in alle inner- und außerbetrieblichen Bildungsaktivitäten.

Sie können sich via Self Service die passende Maßnahme mit wenigen Klicks aussuchen. Auch einzelne Sequenzen aus bestehenden Trainings können konsumiert werden. So erhält das Talent immer genau das Wissen, das es braucht, und kann es direkt im Arbeitsalltag einsetzen. Das Resultat: eine höhere Motivation und Mitarbeiterbindung sowie eine geringere Fluktuation.

Die Vorteile:

1. Eine Vielzahl von Mitarbeitern in kürzester Zeit sehr passgenau schulen
2. Weniger Aufwand durch Self Services und automatisierte Workflows
3. Angebote für verschiedene Lerntypen durch Präsenz-, Blended-Learning- und MicroLearning-Trainings

Seminarmanagement

Eine Ausbildungsakademie im eigenen Unternehmen ist einer der Erfolgsfaktoren für zukunftsorientierte Betriebe. Den komplexen Administrations- und Organisationsaufwand von Präsenzseminaren halten Personalmanager mit entsprechender digitaler Unterstützung so gering wie möglich und haben automatisch alle Budgets, Qualifikationsengpässe und Genehmigungen im Griff.

Die Vorteile:

1. Weniger Aufwand dank automatisierter Prozessunterstützung
2. Mehr Kontrolle über alle Weiterbildungen, Erfolge und Aktivitäten
3. Besseres Reporting: alle wichtigen Auswertungen auf Knopfdruck
4. Mehr Zukunftssicherheit durch planbare Personalentwicklung

Mensch und Technik im Einklang

Kurzum: Die moderne Technik hilft der Personalabteilung dabei, die individuellen Bedürfnisse des einzelnen Mitarbeiters stärker in den Mittelpunkt des Personalmanagements zu setzen. Manuelle Tätigkeiten treten dafür in den Hintergrund, da diese von den Maschinen erledigt werden. Das ermöglicht beispielsweise, eine Arbeitgebermarke zu schaffen, die ihresgleichen sucht. Viele Betriebe gehen allerdings fälschlicherweise davon aus, dass sich diese vor allem durch das definiert, wie sich ein Arbeitgeber in seinen Stellenausschreibungen, seiner Website oder in den sozialen Medien gegenüber neuen Talenten darstellt.



Doch das ist nur eine Seite der Medaille. Der Aufbau einer Arbeitgebermarke muss zunächst innen erfolgen, um dann nach außen getragen werden zu können. Sie beginnt bei den internen Angeboten, die ein Unternehmen seinen Mitarbeitern macht. Diese können dann im zweiten Schritt Kandidaten in der Personalbeschaffung schmackhaft gemacht werden.

Ansonsten gibt es keine Garantie, dass sich ein Mitarbeiter langfristig bei einer Organisation wohlfühlt. Hochglanzver-

sprechen, die sich in der Realität als Bluff herausstellen, helfen nicht weiter. So begeistert man weder neue Talente, noch hält man das bestehende Humankapital im Unternehmen. Arbeitgeber sollten daher zunächst auf den Status Quo im Unternehmen blicken und den Wandel intern vorantreiben, um so den Mitarbeiter nicht als Ressource, sondern tatsächlich als wertvolles Herzstück des Unternehmens zu betrachten.

Handlungsleitfaden: Wie HR wieder Herzenssache wird

Die Personalarbeit zur elementaren Herzensangelegenheit zu erklären, ist für viele Unternehmen ein langer und steiniger Weg in eine ganz neue Ausrichtung. Ein gut strukturierter Prozess hilft, das gesteckte Ziel schneller zu erreichen. Was ist dabei zu beachten?

Analyse

Jeder Mitarbeiter hat seine eigenen Wünsche, Bedürfnisse und Vorstellungen, wie, wo und wann er arbeiten möchte. Er hat auch innerhalb der Personalentwicklung unterschiedliche Lernvorlieben. Um eine passgenaue Arbeitsplatzkultur zu schaffen, sollten Arbeitgeber in der Belegschaft möglichst viele Informationen über die Wünsche, Sorgen und Eigenschaften der Beschäftigten eruieren und fixieren. Nur mit diesem Wissen können sie eine Unternehmenskultur schaffen, in der Mitarbeiter glücklich sind.

Umsetzung

Bei der Beantwortung der Frage, wie in Ihrem Unternehmen künftig miteinander gearbeitet werden soll, machen sachliche Helfer vieles einfacher. Das können digitale Tools sein, die entlasten, aber auch externe Experten bringen den „Blick von Außen“ mit und helfen, eingefahrene Strukturen, Denkweisen und Vorstellungen zu überwinden. Freie Ressourcen und frischer Wind sind schon die halbe Miete für eine erfolgreiche Transformation.

Parallel zur Etablierung neuer Strukturen und Prozessabläufe muss HR die Unterstützung – ob human oder digital oder beides – möglichst passgenau auswählen. Wichtig ist, dass am Ende die Abläufe, Prozesse und Werte des Unternehmens klar sind und daraus Ziele und Handlungsweisen abgeleitet werden können, bei denen stets die Mitarbeiter als Menschen im Mittelpunkt stehen.

Das können sein:

1. Einführung mitarbeiterfreundlicher Arbeitszeit-Systeme wie z. B. flexible Arbeitszeiten, Lebenszeitkonten, Vertrauensarbeitszeit etc.
2. Förderung der Work-Life-Balance durch z. B. das Angebot, Home Office wahrzunehmen
3. Arbeitsmittel zur Steigerung der Kreativität, Möglichkeiten die eigene Kreativität auszubauen und abteilungsübergreifend einzusetzen
4. Optimierung der Personaleinsatzplanung
5. Einführung von unterstützenden Tools für z. B. Kompetenz- und Personalmanagement
6. Maßnahmen zur Wertschätzung der Mitarbeiter als Einzelpersonen und Wahrnehmung ihrer Individualität, z. B. durch Erhöhung der Mitarbeitergespräche-Frequenz
7. Aufzeigen bzw. Schaffen von allgemeinen, aber unbedingt auch individuellen Perspektiven

8. Schaffen der neuen Position „Glücksbeauftragte/r“ | „Feel-Good-Manager“
9. Verankern der Mitarbeiterbindung in den Unternehmenszielen inkl. konsequenter Maßnahmenableitung wie z. B. die Budget-Erhöhung für interne Aus- und Weiterbildung

Erfolgskontrolle

Mit entsprechenden Tools erkennen HR-Manager wichtige Muster und Trends im Unternehmen, können die Wirkung ihrer Entscheidungen besser abschätzen und Annahmen im Vorfeld testen. So treffen Personalmanager faktenbasierte Entscheidungen auf Basis genauer Auswertungen – immer im Einklang mit den Bedürfnissen der eigenen Mitarbeiter.

Zudem helfen Mitarbeiter- sowie Bewerberumfragen vor und nach der Realisierung der ersten Maßnahmen, die Wahrnehmung als mitarbeiterorientiertes Unternehmen einzuschätzen..

Wichtig ist, dass aus der Erfolgskontrolle (die im fortgeschrittenen Projektkreislauf nun die Position der Analyse einnimmt) wiederum Maßnahmen abgeleitet werden: Was lief bei diesem Prozess gut, was lief schlecht? Welche Stellschrauben sind weiterhin zu drehen und welche Maßnahmen haben sich bewährt bzw. kommen besonders gut an? Welche Ziele konnten erreicht werden, welche nicht? Wie müssen die weiteren Prioritäten gesteckt werden? Und welchen Einfluss hat dieser Prozess auf die Wahrnehmung der Arbeitgebermarke?

Fazit

Unternehmen, die Menschen konsequent als Herzstück des Betriebes ansehen, erkennen im Mitarbeiter die wertvollste Ressource für ihren Geschäftserfolg. Ziel muss es daher sein, das individuelle Können eines jedes einzelnen Mitarbeiters zu identifizieren, zu fördern und einzusetzen. Unter Zuhilfenahme moderner digitaler Softwaresysteme passieren solche Personalentscheidungen nicht aus dem Bauch heraus, sondern beruhen auf handfesten Daten und helfen, sich auf den strategischen und kreativen Part der HR-Arbeit zu konzentrieren.

So erhalten Arbeitgeber die Chance, sich zu einem früheren Zeitpunkt als andere Unternehmen Wettbewerbsvorteile durch hochmotivierte und loyale Mitarbeiter sowie deren kreative Ideen zu verschaffen.

Oberstes Ziel einer modernen HR-Arbeit muss es daher sein, für ein großartiges Mitarbeitererlebnis zu sorgen und alles dafür zu tun, durch eine gezielte Organisations- und Personalentwicklung das Beste aus der eigenen Belegschaft herauszuholen. Das wird auch neue Talente begeistern. Denn die hohe Mitarbeiterorientierung eines Unternehmens wird als dicker Pluspunkt auf dem Fachkräftemarkt wahrgenommen und zeigt sich in einem Recruitingprozess, der von Anfang an das Talent in den Mittelpunkt stellt.

Fragen? Wir sind gerne für Sie da!

Herzliche Grüße

Weitere Informationen rund um die digitalen Lösungen von Infoniqa finden Sie unter:

www.infoniqa.com



