

Wie sieht die Innovationskultur im Unternehmen aus?

«Digitalisch» arbeiten geht anders

Was sind Chancen und Gefahren für eine erfolgreiche Führung im digitalen Zeitalter? Right Management Switzerland AG hat das Thema «Digitale Führung» für HR-Verantwortliche an einem Event in Zürich thematisiert.

Sonja Robinson, Subject Matter Expert Coaching und Senior Consultant bei Right Management Schweiz, stellte zu Beginn der Veranstaltung die vergangene Industrialisierung dem heutigen Menschenzeitalter «The Human Age» gegenüber. Während früher hauptsächlich technische Lösungen gefragt gewesen seien, stünden heute vor allem menschliche Fähigkeiten im Mittelpunkt. Sie zeigte auf, dass die Automatisierung seit damals laufend weitergeht und dass diese Veränderungen zusätzliches Know-how sowie neue Führungskompetenzen erfordern.

Offenheit für neue Technologien

Ob Uber, Facebook und Airbnb: Digitale Geschäftsmodelle sind anders. Für Nicole Neubauer, Geschäftsführerin metaBera- tung GmbH, ist klar, dass dies nachhaltige Konsequenzen auf die Arbeitswelt haben wird. Die Megatrends des Arbeitens 4.0 sind «Arbeit ohne Grenzen», «Führung auf Distanz» und «Beauftragen statt Einstellen». In der heutigen Zeit können Mitarbeiter von überall her auf ihre Daten zugreifen, an Meetings teilnehmen und mit ihren Kollegen kommunizieren. Zudem wird in Zukunft vermehrt projektorientiert

oder auf Mandatsbasis gearbeitet. Erfolgreiche Führung im digitalen Zeitalter brauche demnach Offenheit für neue Technologien, Vordenken, unternehmerisches und gegenströmiges Handeln sowie strategisches Denken für neue Geschäftsmodelle, so Nicole Neubauer. Wichtig dabei sei auch der Mut zu Entscheidungen sowie die Förderung einer Innovationskultur. Dazu gehörten unter anderem ein konstruktiver Austausch im Team mit ganz unterschiedlichen Anspruchsgruppen wie zum Beispiel «Nerds» oder Personen der «Generation Y». Nicht vergessen werden sollte die Förderung der IT- und Digitalisierungs-Skills der Mitarbeiter, betonte sie. Dabei sollten Führungskräfte darauf achten, dass sie ihre Anliegen nicht mit Druck und Kontrolle durchsetzen, sondern mit Motivation und Engagement.

Digitalisierung beeinflusst Bewerbungsprozesse

Veränderungen durch die Digitalisierung gibt es bereits beim Rekrutierungsprozess, wie Patrick Maier, General Manager bei Manpower Schweiz, aufzeigte. So gebe es laufend neue Apps als Bewerbungshelfer, die Stellensuchende unterstützten. Der

elektronische «Bewerbungscoach» zum Beispiel stelle typische Fragen aus Bewerbungsgesprächen und lasse den Nutzer antworten. Dabei werde das Stresslevel in der Stimme bestimmt und dem Bewerber hilfreiche Tipps gegeben, welche Fragen HR-Verantwortliche gern stellen und wie darauf geantwortet werden kann.

Der «CV Designer HD» helfe bei der Erstellung eines Lebenslaufs auf dem eigenen Handy und liefere dabei einige nützliche Vorlagen und Hilfestellungen, so Maier weiter. Dem Bewerber stehe dabei die Möglichkeit offen, aus dem Lebenslauf eine PDF-Datei zu generieren und diese später auch auszudrucken. Zudem testeten bereits einige Arbeitgeber, etwa SBB oder Accenture, die Rekrutierung über das Handy – viele Jobsuchende seien jedoch noch skeptisch und nutzten diese Möglichkeiten noch nicht ausreichend.

Eine weitere Neuheit ist laut Maier, dass immer mehr Firmen bei der Suche nach neuen Mitarbeitern auf das Urteil eines Computers vertrauen oder bereits einen «mobilen Bewerbungsweg» anbieten, z. B. die Universität Freiburg. Diese Anpassungen seien wichtig, weil inzwischen bereits mehr als drei Viertel der Internetnutzer in



Illustration: Thinkstock/RamCreativ

Voll elektronisch und global vernetzt wird die Arbeitswelt der Zukunft funktionieren.

der Schweiz online unterwegs sind. So mache es auch Sinn, einen Grossteil der Online-Dienstleistungen von Unternehmen an diese neuen Gegebenheiten anzupassen.

Künftige Rolle der HR-Abteilungen

Neben der Digitalisierung ist auch die Talentknappheit ein heute bedeutendes Thema. In der Schweiz haben nach Erfahrungen von Manpower über 40 Prozent der Arbeitgeber Mühe dabei, geeignete Kandidaten für offene Stellen zu finden. Dazu kommt, dass fast die Hälfte der Arbeitgeber noch keine Lösungsstrategie dafür habe, so Patrick Maier.

Der Manpower Manager nannte dazu drei Themenfelder, um die Talentknappheit in der digitalen Arbeitswelt zu überwinden: Zum einen sollten HR-Verantwortliche Experten für Angebot und Nachfrage werden. Dabei müssten sie sicherstellen, dass ihr Unternehmen den richtigen Fähigkeitsmix aufweist, damit es seine internen Bedürfnisse abdecken und die Rentabilitätsziele erreichen könne. Zum anderen sollte HR zum Marketing-Experten werden. Hierbei gelte es, darauf zu achten, dass das Markenimage des Unternehmens angemessen

positioniert sei, um Bewerber mit gefragten Kompetenzen anzuziehen. Es sei von grosser Bedeutung, dass die besten Talente engagiert und motiviert bleiben, so Maier. Schliesslich sollten die HR-Verantwortlichen als Entwickler neuer Ideen agieren. Dabei sei zu beachten, die Parameter der Arbeit jeweils neu zu definieren, um aktiv zu den Ergebnissen des Unternehmens beizutragen. Patrick Maier wies zudem auf die grosse Bedeutung von «glücklichen Mitarbeitern» für den Erfolg eines Unternehmens hin.

Die Welt wird zu einem Arbeitsmarkt verschmelzen

Die frühere HR-Leiterin der Valiant-Bank und heutige Partnerin bei Meier Business Associates GmbH, Ursula Meier-Bergundthal, ging das Thema aus Sicht der HR-Leitung an und zeigte anhand von verschiedenen Beispielen auf, dass auch die künstliche Intelligenz eine rasante Veränderung durchmacht. Sie nannte Themen wie Suchmaschinen und Big Data, beschrieb aber auch, wie humanoide Roboter und 3D-Drucker die Arbeitswelt verändern. Heute gibt es bereits Roboter, die in den USA Polizeiaufgaben übernehmen – mit

Erfolg. Zudem lernen auch die Konsumenten in der Schweiz vermehrt die «Self Checkouts» in den Einkaufsläden kennen – diese Maschinen übernehmen die Arbeit der Kassierenden. Die Digitalisierung bringe auch viele Vorteile: So fokussiere sich die neue Arbeitswelt vermehrt auf Probleme und deren Lösung, bringe hohe Flexibilität, Eigenverantwortung sowie Unabhängigkeit und helfe den Mitarbeitenden bei ihren persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten.

Kommunikation wird in Zukunft noch anspruchsvoller

Was bedeutet dies alles für die Führung? Chefs sollten sich darauf einstellen, dass die Kommunikation in Zukunft noch anspruchsvoller werde, meinte Ursula Meier-Bergundthal. Soziale Kontakte müssten zunehmend gezielter wahrgenommen und vor allem auch gepflegt werden. In Zukunft braucht es aus ihrer Sicht kreative Freiräume zur Kumulierung und Stimulierung von Wissen; auch die richtige Projektbesetzung werde zentral. Ihr Fazit: «Die Welt wird zu einem Arbeitsmarkt verschmelzen, darauf sollten wir uns heute bereits vorbereiten.»

Christina Haag