



„DIE ARBEIT DER ANDEREN“

EVA STOCK UND ROBINDRO ULLAH
ÜBER DIE PERSONALENTWICKLUNG
DER ZUKUNFT, DIGITALE FERTIGKEITEN UND
VERÄNDERTE ANSPRÜCHE AN FÜHRUNG



Frau Stock, Herr Ullah, Sie beide verbindet unter anderem, dass Sie zu HR-Themen bloggen. Wie ist es zu den Blogs gekommen und welche Resonanz erfahren Sie damit?

EVA STOCK Ich bin dazu gekommen, weil mich ein Freund von mir ermuntert hat, meine Veröffentlichungen bei LinkedIn in einen Blog zu packen. Ich dachte: Okay, interessiert das wirklich jemanden? Wie macht man das? Und dann habe ich innerhalb einer Stunde einen Blog Space gekauft, habe mir ein Template ausgesucht und zwei, drei Artikel, die ich schon hatte, hochgeladen. Also total aus der Hüfte geschossen, ohne Konzept, ohne zu denken: Ich will jetzt hier irgendwie was großartig damit erreichen. Außer irgendwie einen Platz zu haben für meine Meinung oder meine Ansichten.

ROBINDRO ULLAH Ich habe immer schon sehr viel Blogs gelesen. Weil meine Kollegen mich gebeten haben, die Inhalte aus den Blogs zusammenzufassen, bin ich auf die Idee gekommen, die Zusammenfassungen zu veröffentlichen. Erst war es ein Blog für die Kollegen. Daraus ist dann ein richtiger Blog geworden.

Eva Stock und Robindro Ullah haben einiges gemeinsam. Beide sind kommunikativ und meinungsstark, beide betreiben einen Blog zu HR-Themen. Und auch im Werdegang finden sich Gemeinsamkeiten: Stock und Ullah begannen ihre Karrieren als Trainees im Konzern, heute sind sie aus individuellen Gründen in kleineren Strukturen tätig.

Als ich mich selbstständig gemacht habe, habe ich ihn umbenannt. Mittlerweile ist aus beruflichen Gründen noch ein zweiter Blog dazugekommen.

Wie ist die Resonanz, die Sie auf Ihre Veröffentlichungen erfahren?

ULLAH Ganz okay. Ich habe dieses Jahr einen neuen Blog für mein Magazin hr|tomorrow eröffnet. Der wird fast schon mehr als mein alter Blog gelesen. Allerdings habe ich für diesen auch mehr Werbung gemacht. Mein HR-in-Mind!-Blog habe ich von früher beibehalten. Ich schreibe da einfach rein, was ich denke. Kommentare sind eher selten, wenngleich dies vom Thema abhängt. Die meisten Leser konsumieren nur.

STOCK Das ist bei mir auch so. Die meisten Diskussionen finden auf Twitter statt. Bei meinen Beiträgen bin ich jetzt nicht die Frau der wenigen Worte, und ich bin mir nicht ganz sicher, ob die Leute das alles komplett bis zum Ende lesen. Aber das nehme ich auch in Kauf so. Ich habe eine sehr konstante und treue Leserschaft.

So viel zu den digitalen Medien. Wie sieht es denn mit der Digitalisierung in Ihrem HR-Alltag aus? Welche Tools spielen da eine Rolle, wie entscheidend ist das schon für Sie?

STOCK Mein Alltag ist schon sehr davon geprägt. Das am meisten genutzte Tool ist natürlich der Mail-Account. Dann haben wir ein umfangreiches Personalverwaltungssystem, mit dem wir auch unser Recruiting abbilden. Unser Alltag als Agentur ist digital – da ist es einfach klar, dass wir als HR-Abteilung mitgehen müssen. Ich habe auch keine Lust auf Zettel und Papier. Neben Trello und Skype haben wir auch noch Workplace by Facebook für unser komplettes Netzwerk. Ich muss schon aufpassen, dass ich mir Ruhezeiten setze.

Sonst hat man Dauerbeschallung.

ULLAH Ich bin seit zwei Jahren selbstständig. Deswegen versuche ich immer alles möglichst digital zu machen. Seit dieser Zeit ist mein erklärtes Ziel, möglichst wenig zu arbeiten. Bei der Suche nach Trend-

themen setze ich Bots ein. Das am wenigsten genutzte Medium bei mir ist eigentlich E-Mail. Das dient meist nur zur Kontaktabstimmung. Was danach kommt, hängt vom Kunden ab. Bei den Konservativeren folgt dann meistens ein Telefonat. Manche arbeiten mit Slack oder Trello. Als Dienstleister muss man flexibel sein. Es kommt immer darauf an, welches Tool der Kunde nutzt.

Herr Ullah, Sie analysieren Branchentrends und übersetzen diese für HR. Was für Trends finden Sie?

ULLAH Das Trendforschungsinstitut TRENDONE identifiziert monatlich Mikrotrends; Entwicklungen, aus denen Trends werden könnten. Das sind Dinge, die eventuell mal in Richtung Trend gehen wer-

den. Einige dieser Mikrotrends übersetze ich für HR. Ein Beispiel: Das Kickstarter-Projekt Mindset entwickelt einen Kopfhörer, der Gehirnströme messen kann. Der Kopfhörer erkennt, ob ich mich noch konzentriere oder nicht. Über ein Analytics Tool kann ich meine Konzentrationsphasen über den Tag beobachten. Darüber hinaus versucht der Kopfhörer, mich im Flow zu halten. Wenn ich eine Ablenkung erfahre, holt er mich durch Signaltöne in meine Konzentration zurück. Das hat Potenzial, Performancemanagement und Arbeitszeitregelungen völlig zu verändern. Natürlich gibt es auch ein paar Trends auf der Metaebene: Automatisierung, Künstliche Intelligenz im HR oder die Datenschutz-Grundverordnung.

Also: Wie bekomme ich es hin, dass sich Content gut im Internet verteilt? Wie mache ich ein SEO-Audit? Wir haben verschiedene Berufsbilder, zum Beispiel in den Bereichen Redaktion, Content Marketing, SEO-Consulting, Outreach. Bei uns kommt es sehr auf den Cultural Fit an. Wir sind inzwischen 70 Leute, wir wollen aufeinander achtgeben.

Herr Ullah, die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Generation macht einen noch nicht unbedingt zum Digital Native, haben Sie neulich geschrieben. Wie war das gemeint?

ULLAH Die jüngste Trendence-Studie kategorisiert die junge Generation in digital kompetent und nicht digital kompetent.

Performance sprechen, machen wir häufig einen Plan: nur zwei Stunden Skype am Tag, das Handy im Flight Mode und nur zum Musikhören. Und auf schwarz-weiß stellen, dann macht die Benutzung weniger Spaß.

Frau Stock, welche Ansprüche stellen die Generationen Y und Z an Führung?

STOCK Für die Generation Y gibt es ganz stark das Thema des Coachs. Viele Führungskräfte bei mir in der Agentur wollen Dinge anders machen, als sie sie selbst früher erfahren haben – autoritäres Auftreten oder Schikanen haben einige erlebt. Man muss dabei aufpassen, dass es nicht zur falschen Erwartungshaltung kommt. Auch bei den Mitarbeitern.



EVA STOCK studierte in Trier Soziologie. Von 2011 bis 2016 war sie in der Personalentwicklung bei der Deutschen Bahn tätig, bevor sie zur Onlinemarketing-Agentur Trust Agents wechselte. Dort ist sie heute als Team Lead HR tätig. Unter hrisnotacime.com bloggt Stock zu Themen rund um das Personalmanagement.



ROBINDRO ULLAH studierte in Hamburg Wirtschaftsmathematik und arbeitete im HR-Management bei der Deutschen Bahn und bei Voith. 2015/16 war er in leitender Funktion für die Deutsche Employer Branding Akademie tätig, seit 2016 ist Ullah freier Berater, Speaker, Blogger (hrinmind.de), Buchautor und Herausgeber des ersten HR-Trendmagazins hr|tomorrow (www.hr-tomorrow.eu).

Frau Stock, das Unternehmen, für das Sie arbeiten, bietet für performancebasiertes Onlinemarketing digitale Strategien an. Welche formalen Qualifikationen brauchen Mitarbeiter, um bei Ihnen zu arbeiten? Wer kann tatsächlich digital?

STOCK Das kommt ganz auf das Profil an, das wir gerade suchen. Bei unseren Trainees ist die wichtigste Qualifikation, dass sie lernbereit sind. Wir brauchen Menschen, die Lust haben, sich mit der digitalen Welt, mit Bloggern, mit Influencern zu beschäftigen. Wichtig sind auch analytisches Denken und Lernbereitschaft. Wir bieten sehr viel Weiterbildung an, erwarten aber auch viel Eigeninitiative. In den Spezialistenfunktionen geht es natürlich darum, bestimmtes Wissen mitzubringen.

Bei der weiteren Recherche wurde mir klar: Die Generationen Y und Z, die können eigentlich nichts anderes als die anderen auch, nämlich mit den Medien ihrer Zeit gut umgehen. Würde jetzt ein Technologiesprung erfolgen, dann würden von Z und Y auch geschätzte 80 Prozent auf der Strecke bleiben. Die Digital Immigrants würden den Schritt schaffen. Also: Die neuen Generationen sind nicht per se digital kompetent, nicht alle. Das ist genauso wie in jeder vorangegangenen Generation auch.

STOCK Nach meinem Erleben finden sich die jungen Generationen sehr schnell in digitalen Räumen wieder. Aber sie lassen sich auch sehr stark davon ablenken. Wenn wir mit den Mitarbeitern über ihre

Augenhöhe wünschen sich alle. Aber wenn das beinhaltet, dass man vielleicht kritisiert wird, wird es schon schwieriger. Gerade auch bei der Generation Z. Alle sind sehr offen für Feedback und fordern das auch ein. Aber eigentlich wollen auch viele nur gesagt bekommen, dass sie tolle Arbeit machen. Gute Führung lebt aber auch von der Kritikfähigkeit. In beide Richtungen.

Deckt sich das mit Ihren Erfahrungen, Herr Ullah?

ULLAH Als ich das erste Mal Führungskraft geworden bin, kam gerade der Trend zur transformationalen Führung auf. Dann gab es den Umschwung zu situativer Führung. Und jetzt kommt der Trend zur

Ambidextrie, ich muss Gegensätze ausgleichen und in verschiedene Richtungen gehen. Ich hatte vor eineinhalb Jahren einen Kunden, da gab es ein Team, bestehend überwiegend aus Leuten der Generation Y. Die Führungskraft war ein typischer Baby Boomer. Das Team hat das hauseigene soziale Network vor allem dazu genutzt hat, sich während der Woche upzudaten über die einzelnen Projekte. Die Führungskraft hat das abgelehnt und immer montags drei Stunden Jour fixe angesetzt. Alle dachten: „Alter, das hättest du schon die ganze Woche nachlesen können.“ Der Anspruch besteht meiner Meinung nach häufig in der Nutzung moderner Technologien und dem, was alle Generationen sich wünschen: angemessene, professionelle Führung.

STOCK Es braucht ein Grundwissen an Führungstheorien, Führungskräfte müssen wissen, welche Methoden sie heranziehen können. Da möchte ich eine Lanze für Konzerne brechen. Dort wird in der Personalentwicklung sichergestellt, dass es eine theoretische Unterfütterung für werdende Führungskräfte gibt. Beim Start-up oder im Agenturumfeld wird halt aus Zeitdruck die Fachkraft zur Führungskraft gemacht, was man im Konzern tunlichst vermeiden will. Das sehe ich als Problem.

Sie kommen beide aus einem Großkonzern und sind jetzt in kleineren Zusammenhängen tätig. Was hat Sie dorthin gebracht?

ULLAH Ich bin Papa geworden und will maximal viel Zeit mit meinem Sohn verbringen. Das vereinbarte sich mit meinen bisherigen Tätigkeiten im Unternehmen nicht. Im Grunde bin ich ein „Konzernkind“. Da sich meine Ziele aber verschoben haben, könnte ich mir heute nicht mehr vorstellen, in einem großen Konzern zu arbeiten.

STOCK Ich war dieser ganzen Organisationsstrukturen ein wenig überdrüssig. Ich bin sicherlich auch nicht leicht für Führungskräfte. Ich frage gerne nach und habe eine eigene Meinung. Mir wurde

schon immer sehr deutlich gemacht, dass das nicht die erwünschte Verhaltensweise ist. Und dann habe ich mir gedacht: Nein, so will ich nicht arbeiten, ich möchte wieder etwas bewegen können. Und das war kein einfacher Weg. Als „Konzernie“ wird man doch immer so wahrgenommen: Die kann nur theoretisch denken, was sollen wir mit der? Die ist ja überhaupt nicht breit aufgestellt. Bei der Agentur habe ich gesagt: Hey, das kann ich, das kann ich noch nicht so. Am Ende hat's geklappt. Aber die Suche hat auch eineinhalb Jahre gedauert.

Herr Ullah, Sie haben im Jahresrückblick kritisch über die künftig notwendige Personalentwicklung nachgedacht. Wie muss die nach Ihrer Meinung aussehen?

ULLAH Ich bin davon überzeugt, dass wir in einen Skill-Mangel laufen. Damit wird die Personalentwicklung vor ganz neue Herausforderungen gestellt. „Hire for attitude and train for skills“ wird immer wichtiger. Im Ausland wird dies schon seit längerem bei Neueinsteigern gelebt. Ich mache einen Abschluss, dann fange ich bei einem Unternehmen an, und die bringen mir das notwendige Fachliche bei. Da sehe ich die PEler und auch das Recruiting in der Pflicht. Wie bekomme ich in einer ausgedehnten Onboarding-Phase mehr Skills vermittelt?

Frau Stock, wie funktioniert bei Ihnen Personalentwicklung im Agenturalltag? Bleibt dafür Zeit?

STOCK Ja, dafür muss Zeit bleiben. Alle haben ein Bildungsbudget. Unsere Trainees zum Beispiel bekommen einen Tag im Monat. Wir haben viele Angebote, bei denen wir unser Wissen on the job weitergeben. Wir fahren auch zu Konferenzen und Schulungen. Wir haben Absolventen aller Studienrichtungen, aber auch Studien- und Schulabbrecher. Wir müssen alle auf einen Basisstand bringen. Dafür haben wir ein umfassendes Entwicklungsprogramm inhouse entwickelt. Unser Operationsteam ist sehr an PE interessiert und

unterstützt HR mit seinem Know-how. Wir holen auch immer mal Speaker zu allen möglichen Themen von außen.

Und wenn die Mitarbeiter dann mal sattelfest sind, kommt der Kunde und wirbt sie ab.

STOCK Ja, das passiert auch. Aber das Gros der Mitarbeiter bleibt schon zwei bis drei Jahre, zum Teil sogar fünf. Im ersten Moment denkt man nun: Oh Gott, zwei Jahre. Aber in den Profilen, die ich bekomme, sind zwei Jahre mittlerweile total normal. Auch bei ganz großen Playern. Bei vielen Menschen überwiegt der Gedanke: Ich will jetzt aber doch noch mal was Neues. Vielleicht wird sich das in Zukunft sogar noch mal verkürzen. Oder die Zahl der Freiberufler wird wachsen.

ULLAH In der Harvard Business Review gab es vor einiger Zeit einen sehr spannenden Artikel zu unternehmensübergreifenden Entwicklungswegen. Zentraler Gedanke: Ich habe einen Mitarbeiter für zwei Jahre. Und dann vielleicht noch einmal in fünf Jahren für zwei Jahre. Obwohl ich damit rechne, dass er geht, stecke ich alles an Entwicklung in den Mitarbeiter, damit er wiederkommt. Sie können es Boomerang Hiring nennen oder unternehmensübergreifende Entwicklungswege. Letztlich müssen Sie als Unternehmen zusehen, dass Ihr Mitarbeiter maximal weiterentwickelt wird. Wenn Sie dies nicht tun, dann hätte er vermutlich gar nicht erst bei Ihnen angefangen – beziehungsweise wird es sich rumsprechen. Früher, heute auch noch, gab es die nachweispflichtigen Qualifizierungen, die man schulen musste. Nun werden wir zusätzlich die überlebenswichtigen Qualifikationen benötigen – überlebenswichtig für den Arbeitgeber. Zitat unbekannt: FK zum CFO: „Wir können nicht so viel Geld in die Qualifizierung unserer Mitarbeiter stecken. Die werden uns alle verlassen und zur Konkurrenz gehen.“ CFO zur FK: „Stellen Sie sich mal vor, wir machen das nicht, und die bleiben alle!“

STOCK Dafür muss sich der Personaler auch mehr für die Arbeit der anderen in-

teressieren. Das fehlt vielen in der Funktion. In vielen großen Strukturen ist die PE zu sehr Selbstzweck.

Viele Unternehmen setzen auf neue Arbeitswelten, um zu neuen Formen der Zusammenarbeit zu kommen. Reicht das aus?

ULLAH Unternehmen investieren viel Geld in Architekten und erklären dann keinem, wie die neuen Räume genutzt werden können. Ich bin sehr vorsichtig, was New Work angeht. So wie es sich im Moment am Markt darstellt, machen viele nur Schönheits-OPs.

STOCK Hier können Konzerne viel von den Start-ups lernen. Die wissen genau: Zeit ist Geld. Da gibt es Deadlines, Meilensteine und alle paar Monate wollen die Investoren ein Update. Und wenn ich das nicht liefere, bin ich raus. Die Krawatte abzulegen und das Du einzuführen, macht noch keine neue Kultur.

ULLAH 70 bis 80 Prozent der Deutschen sind mit der Digitalisierung überfordert. Das wird auch bei New Work unterschätzt. Ich sehe ganz viele Tools, aber keine Lösungen. Wenn ich nicht die Kultur anpacke, dann fehlt dem Mitarbeiter die Möglichkeit, die tollen Tools zu nutzen, um zu Lösungen zu gelangen.

Frau Stock, Sie sind Soziologin. Herr Ullah, Sie sind Wirtschaftsmathematiker.

Wie sind Sie beide zu HR gekommen?

ULLAH Bei mir war es schlicht Zufall. Als Berufseinsteiger bin ich Vorsitzender des Trainee-Clubs, eines internen NachwuchskräfteNetzwerks der Deutschen Bahn, geworden. In dieser Funktion habe ich einen Personalstrategen des Unternehmens kennengelernt. Nach einem Jahr hat der mich gefragt, ob ich nicht Lust hätte, das, was ich nebenberuflich für diesen Club mache, in Vollzeit für Bewerber zu machen. Und da HR auch gerade dabei war, neue IT einzuführen, passte das Gesamtsetting. So bin ich im HR gelandet: zuerst Datenbanken programmiert, dann Bewerber bespaßt.

STOCK Nach dem Studium wollte ich gerne etwas machen mit Schreiben und Kommunikation. Bei uns in der Soziologie gab es auch eine Ausrichtung, die dorthin führte. Aber daraus ergab sich nichts, wovon man leben konnte. Also habe ich mich an meiner älteren Schwester orientiert, die schon im Personalmanagement arbeitete. Erst habe ich ein Praktikum bei einer Bank gemacht und kam dann wie du, Robindro, als Trainee zur Deutschen Bahn.

Was wäre Ihr Karriererat an einen Berufseinsteiger im HR?

STOCK Mach' den Job nicht nur, weil du Menschen magst.

ULLAH Das sagen sie alle. (lacht)

STOCK Natürlich muss man Lust am anderen haben, muss empathisch sein. Aber ganz viele Themen sind eben nicht Feel-Good-Management.

ULLAH Viele haben keine Vorstellung davon, dass man bei Human Resources nicht mehr oder weniger Kontakt zu Menschen hat als in anderen Funktionen auch. Zur Hälfte benötigt man heute zudem Lust auf Tech- und Fachbereichsthemen. Man muss Entwicklungen im Geschäft verfolgen, um wichtige Ableitungen unter anderem für die Personalentwicklung oder für die Arbeitsbedingungen treffen zu können. Das unterschätzen viele im HR-Bereich. Die Aufgabe besteht eben nicht nur darin, sich ein bisschen um Menschen zu kümmern.

STOCK Und man muss in Prozessen denken können. Sonst kann man noch so viel tolle Ideen haben. Aber die nimmt dann keiner ernst.

Herzlichen Dank für das Gespräch! ●

Das Interview führte
Werner Kipp Ende März in Berlin.

Verwalten Sie Ihre Mitarbeiter nicht als Einzelteile.

Mit Agenda entdecken
Sie ihr volles Potenzial.



Personalwesen-Software,
die **ganze Arbeit** leistet.

Agenda:

agenda-personal.de