

PERS[→]NAL

FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR
PERSONALVERANTWORTLICHE
AUSGABE 3.2020 / € 9,80
www.dgfp.de

Die Chancen betonen

Themenschwerpunkt:

Transformation

Gemeinsam.topfit

Digitalisierte Gesundheitsförderung
in der REWE Group



12 Für den Wandel begeistern Die Arbeitswelt 4.0 kann nur erfolgreich gestaltet werden, wenn ein professionelles Veränderungsmanagement eine attraktive Employee Value Proposition im Unternehmen verankert. So bleiben Führungskräfte und Mitarbeiter in der Transformation engagiert.



18 Die agile Bank Alle HR-Funktionen sind bei der ING Deutschland in einem CoE HR („Center of Expertise“) gebündelt. Es arbeitet eng mit anderen Organisationseinheiten der Bank zusammen und entwickelt sein Produkt- sowie Serviceportfolio kontinuierlich weiter.

Schwerpunkt: Transformation



AKTUELLES

04 EVIDENZ TO GO

Wie kitzelt man Ideen aus Teams heraus?

06 KURZ GESAGT

Deutsche Bahn rekrutiert Lokführer in Spanien, CloserStill Media übernimmt Spring Messe Management

08 STUDIEN

Change-Manager stehen unter hohem Druck, Mehr Jobs durch neue Technologien, Agile Arbeitsmethoden werden bekannter

THEMENSCHWERPUNKT

12 VERÄNDERUNGS-MANAGEMENT

Heike Ballhausen, Frankfurt/M.

18 NEW WORK BEI DER ING DEUTSCHLAND

Sebastian Harrer / Flavio Passaro / Kathrin Lemmes, Frankfurt/M.

26 HR-REIFEGRADMODELL ZUR DIGITALISIERUNG

Matthias Groß, Köln / Florian Dorozalla, Emden

34 IBM FÖRDERT MINDFULNESS

Markus H. Dahm / Martina Richly, Hamburg

42 ENTWICKLUNG EINER HR-STRATEGIE

Sebastian Otte / Christoph Schulte, Dortmund / Alexander Toll, Berlin

48 TRANSFORMATION

Materialien für die Personalarbeit

26 Digitales Erwachen Ein neues HR-Reifegradmodell zur digitalen Transformation gibt Unternehmen Hinweise darauf, wie sie ihre Personalmanagementsysteme zukunftsfest machen können. Entscheidend ist die intelligente Verbindung von Mensch und Maschine.



42 Mehr als eine Perspektive Eine HR-Strategie muss den Blick dafür weiten, welche Themen HR in welcher Reihenfolge vorantreibt – und idealerweise warum. Der Dortmunder Energie- und Wasserdienstleister DEW21 hat sich bei der Strategieentwicklung von den Werten Kundenorientierung und Wertschätzung leiten lassen.



34 Achtsam durchs Leben Der Mindfulness-Ansatz sowie Positive Leadership helfen Führungskräften, Veränderungen anzustoßen und die Mitarbeiter als wichtigste Ressource des Unternehmens wertzuschätzen. Ziel ist eine bessere organisationale Gesundheit.

FACHBEITRÄGE

50 DIGITALISIERTE GESUNDHEITSFÖRDERUNG

Der Handels- und Touristikkonzern REWE Group hat mit „Gemeinsam.topfit“ begonnen, seine Gesundheitsförderung zu digitalisieren. Die Tochterfirma Topfit Service Deutschland setzt das Projekt um.

Anna Peck / Nils Meixner, Köln / Isa Göbel, Regensburg

56 HR BUSINESS PARTNERING BEI T-SYSTEMS

Das HR-Modell von T-Systems ist ein Beispiel für eine ambidextre HR-Organisation. Sie ist sowohl durch globale Effizianzforderung („Blaue Welt“) als auch durch Innovationsbedürfnisse („Grüne Welt“) geprägt.

Georg Pepping / Karin Gallas / Jan Krellner, Frankfurt/M.

62 PERSONALENTWICKLUNG 4.0

Digitale Lösungen tragen dazu bei, den Erfolg von Trainingsmaßnahmen zu steigern. Vorausgesetzt, sie bieten den Mitarbeitern einen Mehrwert und sind auf das Nutzungsverhalten abgestimmt. Die Hürden für die Nutzung müssen gering sein.

Philipp Obwald / Tobias Stetter, München

NETZWERK

76 HR PERSÖNLICH

Christian Gleimann, Maria Antoniou, Christine Epler, Maren Kroll, Stephanie Coßmann, Rainier van Roessel, Stefan Ruppert, Anna Maria Braun

79 DGFP-MITGLIED IM PORTRÄT

Tim Winter (Young Professional Network)

SERVICE

73 BILDNACHWEISE

66 BÜCHER Kurzrezensionen, Autorengespräch: Klaus Vollmer

01 EDITORIAL

73 INSERENTEN

70 RECHT Arbeitsrecht, Lohnsteuerrecht, Aktuelle Rechtsprechung

07 TERMINE

80 VORSCHAU / IMPRESSUM

Die Chancen betonen **Mitarbeiter** in die Arbeitswelt 4.0 führen

Viele Unternehmen haben für sich eine Digitalisierungsstrategie mit einem klaren Fokus auf kundenzentrierte Geschäftsmodelle entwickelt. Die damit einhergehende notwendige Transformation der Arbeitswelt befindet sich aber häufig noch in einem Experimentierstatus. Um Mitarbeiter erfolgreich durch die Transformation zu führen, müssen vier Phasen durchlaufen werden. Ein begleitendes Veränderungsmanagement mit dem Schwerpunkt Employee Value Proposition hilft, das Engagement hoch und den Verlust von Mitarbeitern gering zu halten.



Häufig stellt sich die Frage, ob Digitalisierung, Automatisierung und Künstliche Intelligenz (KI) die Ursachen für die neue Arbeitswelt sind oder sie einfach erst ermöglichen. Tatsächlich können Automatisierung und KI menschliche Arbeit ersetzen oder Teilaufgaben von Jobs übernehmen, sodass sich innerhalb der Jobs die Aufgabenschwerpunkte ändern.

Maschinen erledigen insbesondere repetitive und nicht interaktionsorientierte Aufgaben, beispielsweise die Erstellung von Reports. Auch intellektuell anspruchsvolle Arbeiten, die Kommunikation erfordern, etwa die Erstellung von medizinischen Diagnosen, werden durch KI übernommen oder zumindest durch diese angereichert. In der Folge ändert sich die Arbeitswelt, und die menschliche Arbeit fokussiert sich mehr auf die nicht repetitiven Aufgaben wie Netzwerkbildung, komplexe Interaktionen und kreative Prozesse. Um dem gerecht zu werden, wurden neue, agilere Strukturen und Arbeitsweisen, zum Beispiel Scrum und Design Thinking, eingeführt.

Weiterhin ermöglicht die Industrie 4.0 neue Formen der Zusammenarbeit. Es ändern sich nicht unbedingt die Aufgaben, aber

die Form der Aufgabenerledigung und die Interaktion zwischen Arbeitenden beziehungsweise Lieferant und Kunde. Die Digitalisierung bietet einen flexibleren Zugang zu Arbeit, etwa Talentplattformen, Crowdsourcing und virtuelle Kooperationen. Diese führen auch zu neuen Geschäftsmodellen, zum Beispiel Uber.

Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten zu erkennen und damit auch neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden sowie Mitarbeitenden und Kunden zu etablieren.

Die Rahmenbedingungen für effektive Zusammenarbeit hingegen müssen von HR geschaffen werden. Dazu gehören wettbewerbsfähige Vergütungsstrukturen, die sich eher an Kompetenzen und Skills orientieren als an Titeln; Verhandlungen mit den Mitbestimmungsgremien über die Flexibilisierung von Arbeit; neue Prozesse zum Managen von Performance und Potenzial; vor allen Dingen eine Infrastruktur für effizientes und effektives Lernen neu benötigter Kompetenzen. Im Idealfall unterstützt HR bei der Erstellung einer bereichsübergreifenden Arbeitsarchitektur, die es ermöglicht, Jobs als Kombination aus Aufgaben und benötigten Kompetenzen zu beschreiben und Mitarbeiter passend dazu auszuwählen und weiterzuentwickeln. Gemeinsam helfen Führungskräfte und HR den Mitarbeitern, ihren Platz in der neuen Arbeitswelt zu finden.

VIER PHASEN DER TRANSFORMATION

Die Transformation in die neue Arbeitswelt vollzieht sich in vier Phasen, die in der lernenden Organisation münden und durch Veränderungsmanagement begleitet werden müssen, um sicherzustellen, dass Mitarbeiter engagiert bleiben und effektiv neue Rollen ausfüllen können und wollen (Abb. 1).

Phase 1: Roadmap festlegen. In der ersten Phase müssen Prioritäten gesetzt werden, da es – in Abhängigkeit von der Größe der zu transformierenden Organisation – nahezu unmöglich ist, alle Bereiche gleichzeitig zu transformieren. Durch Portfolioanalysen oder den Einsatz von Software (z. B. Faethm) können die Auswirkungen von Automatisierung und KI auf einzelne Unternehmensbereiche bewertet

DIE AUTORIN



HEIKE BALLHAUSEN ▶
Leiterin des Geschäftsfelds Talent Management und Organisationsentwicklung bei Willis Towers Watson, Frankfurt/M.
▶ heike.ballhausen@willistowerswatson.com

Beide Einflussfaktoren – technologischer Fortschritt und flexiblerer Zugang zu Arbeit – verändern die Arbeitswelt. Daraus lassen sich zwei Schlüsse ziehen:

1. Die vierte industrielle Revolution erfordert eine Neuorganisation von Arbeit. Gleichzeitig ermöglicht sie neue Formen von Zusammenarbeit bis hin zu neuen Geschäftsmodellen.
2. Für Mitarbeiter stellt sich nicht die Frage, ob sie von der Arbeitswelt 4.0 betroffen sind, sondern nur wann und in welchem Ausmaß. In der Konsequenz ist es unabdingbar, die Transformation aktiv zu gestalten und zu begleiten.

DIE ROLLE VON FÜHRUNGSKRÄFTEN UND HR

Durch die Digitalisierung verändert sich der Fokus menschlicher Arbeit auf wertschöpfende Beiträge. Führungskräfte müssen ihre Bereiche so organisieren, dass Wertschöpfung möglich ist. Darüber hinaus obliegt es den Führungskräften, Potenzial für neue



werden, um einen Fahrplan für die Transformation zu entwickeln. Die Analyseergebnisse helfen sowohl bei der Priorisierung von Bereichen als auch beim Aufzeigen von Kompetenzfeldern, die weiterentwickelt werden müssen. Im Ergebnis entsteht eine Roadmap, die zeigt, wann welcher Bereich transformiert wird und wie sichergestellt wird, dass der laufende Geschäftsbetrieb nicht beeinträchtigt wird.

Bereits in dieser frühen Phase beginnt das aktive Managen von Veränderung. Von entscheidender Bedeutung ist es aufzuzeigen, warum das Unternehmen sich transformiert. Dabei sind nicht nur die Wettbewerbssituation und ein erhöhter Kundennutzen anzuführen. Auch wollen Mitarbeiter wissen, was sie erwarten dürfen – seien es Entlastung von Routineaufgaben, schnellere Entscheidungen, Freiraum für Kreativität, zufriedenerer Kunden und damit sicherere Arbeitsplätze. Damit gehen Anforderungen an die Lernbereitschaft und Flexibilität von Mitarbeitern einher, insbesondere während der eigentlichen Transformation. Die mit konkreten Zeitleisten versehene Roadmap hilft Mitarbeitern zu verstehen, wann und wie sie sich selbst in den Transformationsprozess einbringen können.



Phase 2: Zielbild gestalten. In der zweiten Phase ist es wichtig, ein Verständnis herzustellen über Aufgaben und Wertbeiträge der zu transformierenden Bereiche. Dabei werden Stellen in Teilaufgaben und Prozesse zerlegt, jeweils nach ihrem Wertbeitrag und Automatisierungspotenzial. Nicht nur aktuelle, sondern auch mögliche zukünftige Aufgaben müssen betrachtet werden, die erst durch Automatisierung, KI oder neue Geschäftsmodelle ent-



Durch die Digitalisierung verändert sich der Fokus menschlicher Arbeit auf wertschöpfende Beiträge. Führungskräfte müssen ihre Bereiche so organisieren, dass Wertschöpfung möglich ist.

stehen. Erst wenn klar ist, was ein Bereich leisten kann, lassen sich die Aufgaben neu organisieren. Dann wird festgelegt, „wer“ im idealen Zielbild welche Aufgabenerfüllung beiträgt. Dabei kann „wer“ auch eine KI, ein automatisierter Prozess oder eine Arbeitskraft außerhalb des Bereichs oder gar des Unternehmens sein. Auf diese Weise können neue Organisationsformen entstehen, wie Scrum und Innovation Labs.

Der Prozess zur Dekonstruktion von Jobs und Neuerfindung und -organisation muss so einfach gestaltet und gegebenenfalls unterstützt werden, dass er sich in regelmäßigen Abständen (bspw. jährlich) durch Führungskräfte und ihre Teams wiederholen lässt. So bleibt das Unternehmen in Bewegung und kann die Chancen von Digitalisierung nutzen, sobald sie sich ergeben.

In dieser zweiten Phase der Transformation stellt das Veränderungsmanagement sicher, dass die Führungskräfte ihre Verantwortung für den Transformationsprozess übernehmen und die Mitarbeiter aktiv in die Gestaltung des Zielbilds einbinden. Dazu müssen Führungskräfte und Mitarbeiter befähigt werden. Sie brauchen ein Verständnis dafür, was Technologie leisten kann – von der Automatisierung und Robotik über Datenanalyse und -management bis zu Künstlicher Intelligenz. Ebenso brauchen sie einen Überblick, welche flexiblen Zugänge zu Arbeitsressourcen sie nutzen können. Sie benötigen auch einen klaren Prozess sowie Hilfsmittel und Richtlinien, die ihnen ermöglichen, aktuelle Aufgaben zu zerlegen und zu einem neuen Zielbild zusammenzusetzen. Organisationsentwicklung und HR sollten die Richtlinien gemeinsam gestalten, um einen Rahmen zu schaffen, welche Änderungen der Arbeitswelt notwendig oder zumindest gewünscht sind und welche Änderungen unerwünscht oder nicht möglich sind.

Phase 3: Transformationsstrategie entwerfen. Sobald mehrere Bereiche die Pha-

se zwei durchlaufen haben, kann begonnen werden, eine Transformationsstrategie zu entwerfen. Die Strategie beantwortet Fragen zu den Themen Talentrekrutierung, Talentqualifizierung, Schaffung von Raum für neue Talente, Talententwicklung und organisationale Transformation (Abb. 2).

Die einzelnen Elemente der Strategie müssen aufeinander abgestimmt sein. So können nur neue Talente rekrutiert oder intern für neue Stellen entwickelt werden, wenn es offene Stellen für diese Talente gibt. Häufig liegt ein erster Fokus auf der Freisetzung von Mitarbeitern, um bei gleichbleibenden Personalkosten neue Aufgaben erledigen und neue Fähigkeiten und Kompetenzen für das Unternehmen akquirieren zu können. Im Rahmen der Talentqualifizierung wird unterschieden zwischen „Upskilling“, also der Erweiterung vorhandener Fähigkeiten, und dem aufwendigeren „Reskilling“, welches erforderlich ist, wenn Mitarbeiter andere Aufgaben als bisher erhalten sollen.

Die aggregierten Ergebnisse der Phase zwei geben einen guten Überblick über den Qualifizierungsbedarf. Strategien der Talententwicklung sehen einen mittel- bis langfristigen Aufbau von qualifiziertem Personal vor, um sich vom Arbeitsmarkt unabhängiger machen zu können („build statt buy“). Die Strategie zur organisationalen Transformation muss zeigen, welche Rollen in Zukunft im Unternehmen gewünscht sind und wie diese organisatorisch verankert werden. Eine wesentliche Frage ist, inwieweit Bereiche von agilen Organisationsformen profitieren und wie diese unterstützt werden können, beispielsweise durch Agile Coaches. Entscheidend ist die Investition in Technologie. Es braucht Regeln, ob und wie in Automatisierung, Datenmanagement oder KI investiert werden soll.

Die Transformationsstrategie muss fortlaufend aktualisiert werden, zunächst, um die

Ergebnisse weiterer Bereiche, welche die Phase zwei durchlaufen, zu integrieren, später dann – sobald alle Bereiche gestartet sind – in regelmäßigen (z. B. jährlichen) Abständen als fester Bestandteil der Strategischen Personalplanung.

In der dritten Phase fokussiert sich das Veränderungsmanagement auf die Employee Value Proposition (EVP). Gerade wenn es darum geht, junge Fachkräfte anzuwerben und dauerhaft im Unternehmen zu halten, ist es wichtig, transparent darzustellen, was das Unternehmen von ihnen erwartet und was es im Gegenzug bietet. Eine durchdachte und erfolgreiche EVP umfasst alles, was die Arbeitswelt eines Unternehmens aus Sicht des Mitarbeiters prägt. Dazu gehören neben der Vision und den Zielen des Unternehmens die Gestaltung der Arbeitsplätze, die Führungskultur, das Portfolio an Vergütungs- und Entwicklungsprogrammen sowie Karrierechancen. Die EVP ist die Formel, die das Verhältnis von „Geben“ und „Nehmen“ zwischen Unternehmen und Mitarbeitern bestimmt.

Im Transformationsprozess ist es wichtig, eine segmentspezifische EVP zu bieten. Führungskräfte und Mitarbeiter, Voll- und Teilzeitkräfte, wertschöpfende und unterstützende sowie zentrale und dezentrale Bereiche sind in unterschiedlicher Form von der Transformation in die Arbeitswelt 4.0 betroffen. Sie brauchen daher unterschiedliche „Pakete“, um den Arbeitgeber als attraktiv wahrzunehmen.

Phase 4: Transformieren. In der vierten Phase wird die Transformationsstrategie umgesetzt. Für bestehende Jobs gibt es neue Anforderungen und gegebenenfalls neue Besetzungen, neue Jobs werden geschaffen und ausgeschrieben, Technologie wird beschafft und eingeführt, Berichtslinien ändern sich, neue Schnittstellen der Zusammenarbeit entstehen, Qualifizierungsmaßnahmen werden durchgeführt, die Strategische Personalplanung wird modernisiert.

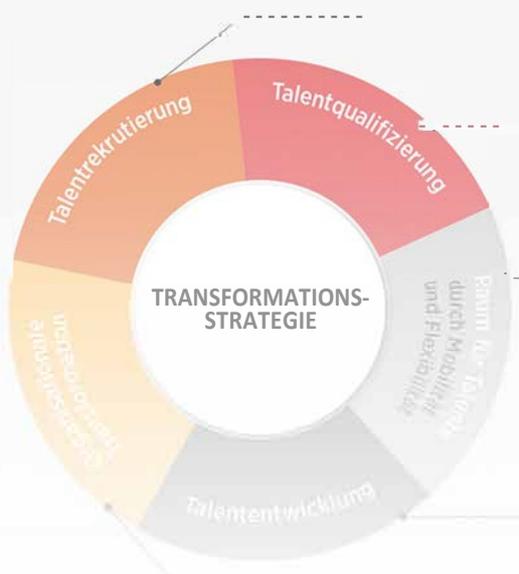
VIER PHASEN DER TRANSFORMATION



Quelle: Willis Towers Watson

Abb./

ANFORDERUNGEN AN EINE TRANSFORMATIONSSTRATEGIE



Wo brauche ich Talente von außen?
Wo finde ich diese Talente?

Wo kann ich kurz- und mittelfristig intern Talente reskillen/ upskillen?
Wie fördere ich eine Lernkultur?

Wie bewege ich Mitarbeiter im Unternehmen?
Wie viel Raum brauche ich für Neueinstellungen?
Wie schaffe ich diesen Raum?

Wie organisiere ich Rollen und Aufgaben?
Wie priorisiere ich Investitionen in Technologie/ Auszubildende?

derungen stellt und ein stetiges „Sich-neu-Erfinden“ ermöglicht.

Der Prozess sieht also nicht nur vor, Mitarbeiter durch die Transformation zu führen. Vielmehr werden Führungskräfte und Mitarbeiter befähigt und begleitet, ihre Arbeitswelt 4.0 mitzugestalten - erstmalig und fortlaufend.

FAZIT

Um Mitarbeiter erfolgreich in die Arbeitswelt 4.0 zu begleiten, brauche es eine Roadmap, die beschreibt, wann welcher Bereich warum transformiert wird. Zur Umsetzung dieser Roadmap muss zunächst ein Verständnis aktueller Aufgaben und ihres Wertbeitrags geschaffen werden, um darauf aufbauend bereichsspezifische Zielbilder für die Arbeitswelt 4.0 zu entwerfen. Die Transformationsstrategie bündelt Anforderungen aus unterschiedlichen Zielbildern und zeigt, welche Maßnahmen erforderlich sind, um von der Ist-Situation zum Ziel zu gelangen. Dabei wird die Strategie laufend an sich ändernde und weiterentwickelte Zielbilder angepasst. Es gibt keinen definierten Abschluss von Transformation, sondern vielmehr ein Handeln in einer Kultur der Lernenden.

Lust auf mehr?

Hier geht's zum Personalführung-Probeabo!



Übrigens - als Abonnent unseres Newsletters informieren wir Sie regelmäßig über Neuigkeiten rund um die PERSONALFÜHRUNG und die DGFP!

Mehr unter:

www.dgfp.de/mediathek/newsletter