

"Spaßbremse !?" – Handlungsfelder für HRM in der digitalen Transformation

Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock

Leiterin Kompetenzzentrum Leadership und Personalmanagement
FHS St.Gallen

50. Zusammenkunft der Erfa-Gruppe IP 1

Alpla Werke Alwin Lehner GmbH & Co KG
Seminarhaus Hotel am See
Hard, Österreich

sibylle.olbert@fhsg.ch



Professorin
Leitung Kompetenzzentrum Leadership und
Personalmanagement FHS St.Gallen

Aktuelle Schwerpunkte in Forschung und Dienstleistung:
Digitalisierung – Nachhaltige Personalführung und Gestaltung
HRM – Personalentwicklung – Karriere

Berufliche Stationen

- **Organisationsberaterin und Führungskräfte-Entwicklerin**
Michelin KGaA, Karlsruhe
- **Wiss. Angestellte Universität Karlsruhe**
Demografischer Wandel – Veränderungsprozesse –
Familienorientierte Personalpolitik – Arbeitswissenschaft



<https://www.youtube.com/watch?v=3ZOSW9Sj2YU>

Agenda

1. Digitalisierung und ihre Bedeutung für Arbeit und HRM
2. Erwartungen an und Herausforderungen für Mensch und Zusammenarbeit (*humane und soziale Ressourcen*)
3. Verhältnis von Technisierung und Personalpolitik in Unternehmen
4. Handlungsfelder HRM in der Digitalisierung

1. Digitalisierung und ihre Bedeutung für die Leistungserstellung in Unternehmen (Olbert-Bock/ Lévy-Tödter i.E.)

1. Bestehende Entwicklungen verstärken sich bzw. erfahren Beschleunigung

- Kosten- Qualitäts- und Innovationsziele, Exploitation und Exploration
- Vernetzung
- Wandel von Strukturen/ Prozessen, Flexibilisierung, Agilität

2. Technikeinsatz verändert unmittelbar Entscheidungs-/ Leistungserstellungs-/Arbeitsprozesse

- Automatisierungsszenario- Werkzeugszenario – optimale Zusammenarbeit
- Ein- und Ausgabemodalitäten, Schnittstellen, Assistenz, Nutzung entstehender Daten, Künstliche Welten usw.
- "Moderne" Arbeitsgestaltung sowie "New Offices"

3. Die Ausführenden von Arbeit setzen sich anders zusammen

- "Multidiverse Belegschaft": Personengruppen unterschiedlichster Beschäftigungsverhältnisse, inkl. Crowd-Collaboration
- Technik als „Kooperationspartner“ bzw. „Konkurrenz“

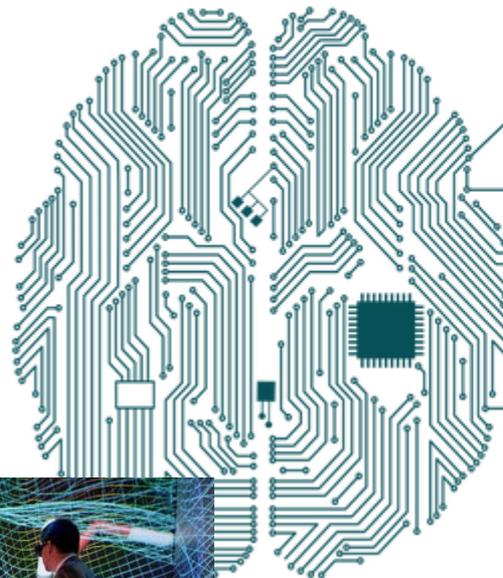


Technikeinsatz und Entwicklungen in der Leistungserstellung

Beispielhafte Technik

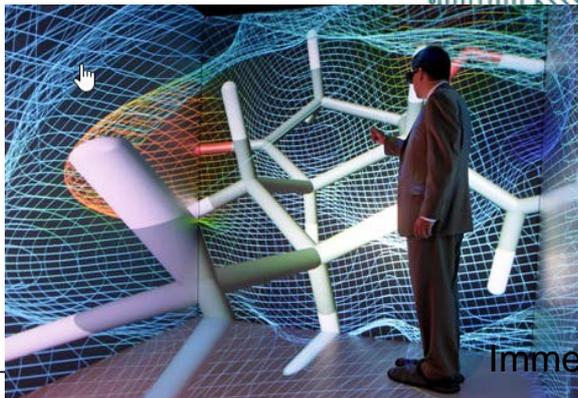


True Artificial Intelligence



- It is self-learning
- It assumes
- It adapts
- It predicts
- It finds typical and untypical patterns
- It analyses and suggests the most valuable decisions for the user

<https://sartaj.org/super-human-trends-2bdf4f13b4a>



Immersive Virtual Reality/ künstliche Welten

Formen moderner Arbeitsgestaltung

Flexible Arbeitszeit	Arbeitsinhalte	Mobile Arbeit (Arbeitsort)
<ul style="list-style-type: none"> • Self Managed Working Time • Wahlarbeitszeit • Arbeit auf Abruf • (Arbeitsbezogene erweiterte) Erreichbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Komplexität • Autonomie - Formalisierung • Variabilität der Inhalte (Flexibilität und Multitasking) 	<ul style="list-style-type: none"> • HomeOffice • Mobile Arbeitsplätze • Coworking
Flexible Bürokonzepte	Arbeitsgegenstände und neue Kanäle von Information, Wissen, Daten	Digitale Vermittlung von Zusammenarbeit
<ul style="list-style-type: none"> • Offene Bürostrukturen • Aktivitätsbasierte Arbeitsplätze (Desk Sharing usw.) • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Plattformen • Nutzung technischer Devices • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Virtuelle Aufgaben • Projektorganisation • Virtuelle Teams • Open Innovation Netzwerke • ...

Zur Verbreitung einzelner Formen:

http://www.kda-bayern.de/fileadmin/user_upload/download/kda/Dokumente/Tutzing/2014/2._Vortrag_Hampe_Bitkom_Wie_digital_ist_unsere_Zusammenarbeit_heute.pdf

Modern Offices

(Schulze et al. 2018)



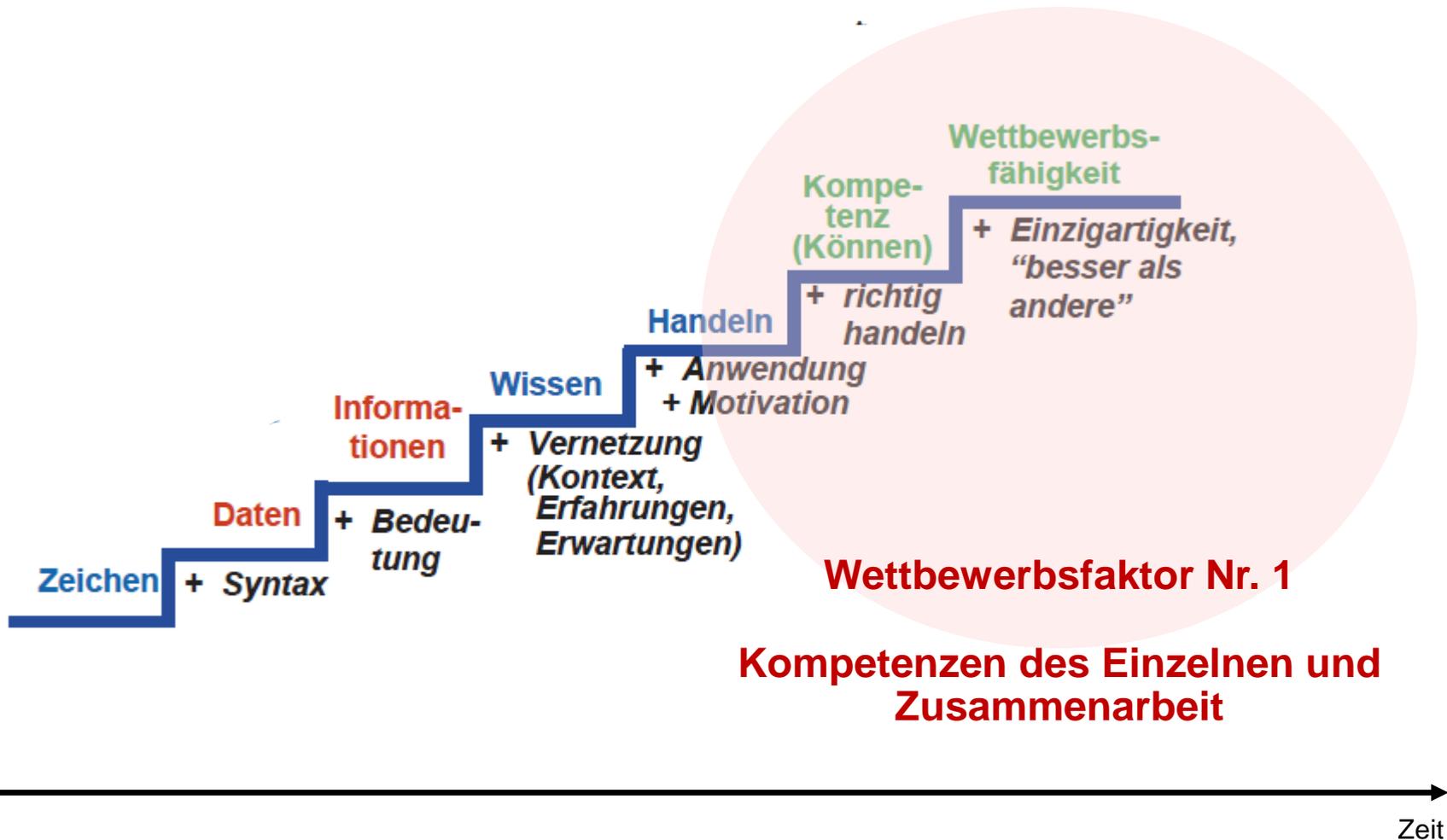
HEUTE

+ Mobil-flexible Arbeit (z.B. Home Office)

MORGEN

+ Mobil-flexible Arbeit (z.B. Home Office)

2. Erwartungen an und Herausforderungen für Mensch und Zusammenarbeit (*humane u. soziale Ressourcen*)



Herausforderung «Handlungskompetenz in intelligenten, vernetzten Situationen» (Olbert-Bock 2016)

- Stetige Entwicklung der sachlichen Fach- und Methodenkompetenz, «Bewertungskompetenz»
 - «Coding is not only for programmer»: Funktionsbezogene Technikkompetenz und Digitalkompetenz
-
- Vielfältige Kommunikative und kooperative Kompetenzen (real und computervermittelt; interdisziplinär)
 - Komplexitäts-, Abstraktions- und Problemlösungsfähigkeiten
 - Selbstorganisations- und Metakognitionskompetenzen

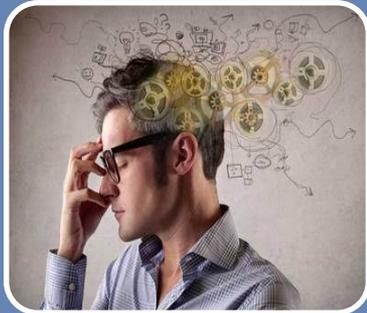
Weniger offensichtliche Herausforderungen für Gesundheit, Beziehungen und Kompetenz



Besondere gesundheitsrelevante Risiken

- Workoholism, Presentism, Super Human Performance
- Boredom
- Always on, Burnout
- Life Domain Balance

(u.a. Cummings et al. 2016; Bier/ Bruder 2017; Bakker et al.2013; Derks/ Bakker 2014; Derks et al 2016. Person 2015; Rexroth at al.2016; Pangert et al. 2016)



Besondere soziale-,Kompetenz- und Leistungsbezogene Risiken

- Fractured attention, Grazing of information
- Wahrgenommene Wertschätzung, Vertrauen
- Isolierung (psychisch/ informationell)
- Arbeitsbereitschaft, Bindung

(u.a. Bainbridge 1987; Baxter 2012; Turkle 2016; Oerlan et al. 2016; Zimber/ Rigotti 2015; Bartel et al 2012; Marshall et al.2007; Rupietta/ Beckmann 2016)



kurz- und lfr. Leistung, Produktivität, Innovation

Chancen und Risiken im Hinblick auf **soziale Beziehungen**, z.B. Kommunikation/ Kommunikation (Olbert-Bock u.a. 2016)

Chancen (Remdisch 2016)	Risiken	Voraussetzung
Unbegrenzter Zugang zu Wissen und Information Wissensdemokratie	Gleichsetzung von Wissen und Erfahrung Internet ist tendenziell undemokratisch	Anerkennung und Einfordern von tiefgründigem Wissen Wissen aus vielfältigen Quellen verarbeiten, Bewertungskompetenz
Arbeitszeit und -ort spielen keine Rolle mehr	Grenzerosion, «Always on» Tatsächlicher Kooperation wird seltener	Transparentes, geteiltes und begründetes Mass für Engagement; Geteilte Spielregeln für die Festlegung von Terminen, Menge und Verbindlichkeit persönlicher Treffen
Struktur und Ordnung, weil jeder Prozessschritt dokumentiert wird, Transparenz	Inhaltlicher Fortschritt tritt in den Hintergrund; Überwachung der Bearbeitung	Ausgeprägte Kooperationskompetenz aller Beteiligten, zuverlässige Bearbeitungstiefe
People Analytics als Entscheidungsgrundlage für Führung	Abhängigkeit, fehlende Überprüfbarkeit von Aussagen	„Open Source“ als Qualitätssignal, Offenlegen von Datenquellen und –verarbeitung Big Data Kompetenz (Fähigkeit zur methodisch und inhaltlich angemessenen Interpretation von Daten)
„Neue Instrumente, indem aus den digitalen Spuren von Millionen Arbeitnehmern Muster heraus gelesen werden“	Druck zu konformem Verhalten, Fehlschlüsse aus Verhaltensmustern, Verlust von Individualität	Prozesse, die getroffene Annahmen offen legen und gleichberechtigte Korrektur vorsehen; Neue Prozesse zur Vermeidung von Diskriminierung
„Smarte Dienste“ helfen Führungskräften und Mitarbeitern, ihre Aufgaben besser und schneller zu erledigen.	Overmanaging bei gleichzeitiger Empathiearmut	Definition geeigneter Massstäbe dessen, was sinnvoll ist; Was ich mag, oder was wirklich „gut“ ist? Was heisst „gut“/ „nützlich“?

Veränderung der Belastung

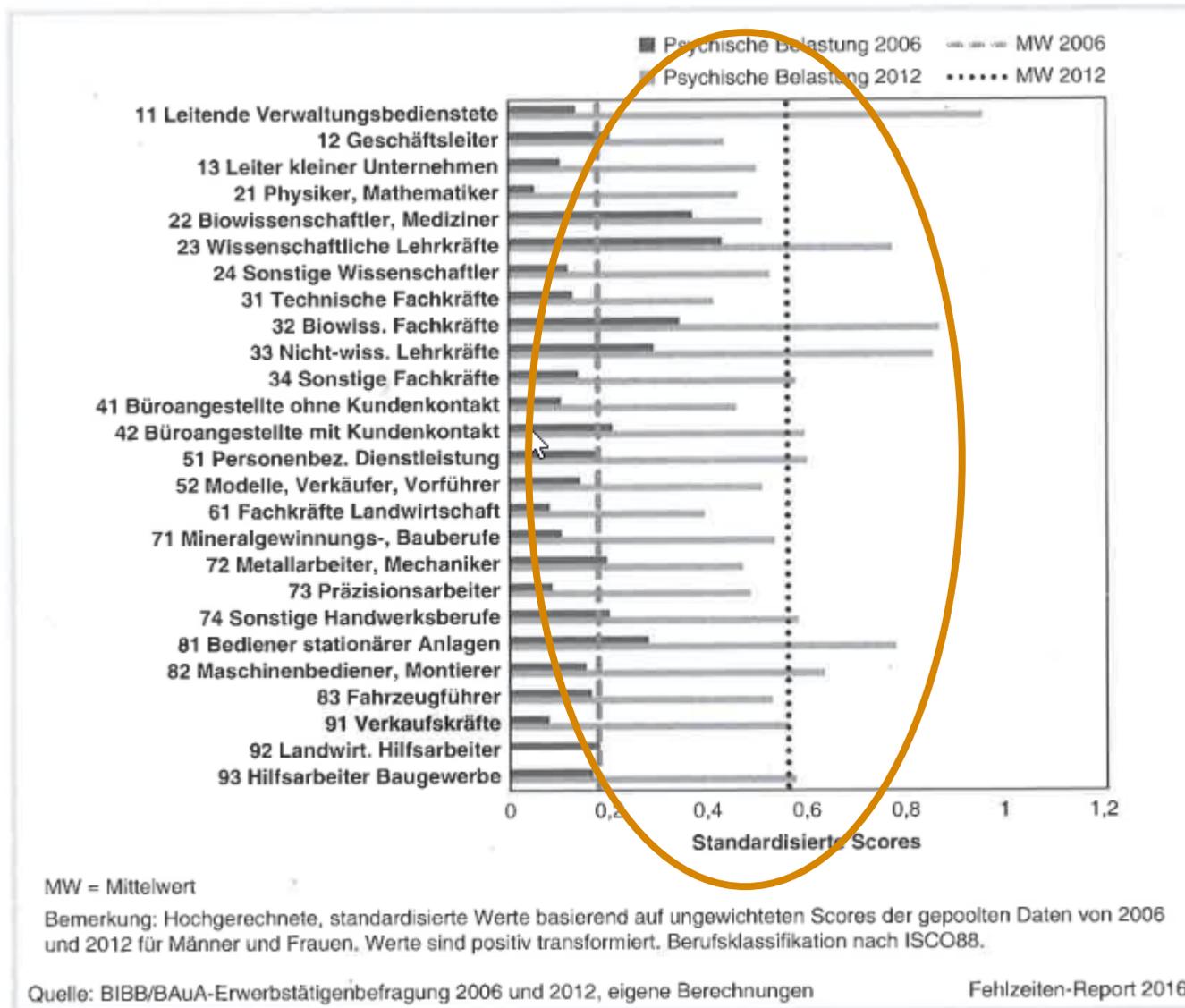


Abb. 2.5 Veränderung der psychischen Beanspruchung zwischen 2006 und 2012

3. Verhältnis von Technisierung und Personalpolitik in Unternehmen

(Gesamt-Kapitel 3: Olbert-Bock et al. i.E.)

Was ist das angestrebte Mensch-Technik-Verhältnis?

Wie bewusst sind sich Unternehmen der mit der Digitalisierung verbundenen Chancen und Risiken für Mensch und Zusammenarbeit?



Wie abgestimmt sind die bestehenden Aktivitäten der digitalen Transformation mit Blick auf die Personalpolitik?



Wie aktiv gestalten Unternehmen vor dem Hintergrund der Digitalisierung ihre Personalpolitik zwischen Technik und Mensch?

Welche Personalpolitik streben Unternehmen an?

Hintergrund

- Teilprojekt im Rahmen des Projektes "Digitale Agenda Bodensee/ DAB" zu politischen, rechtlichen und personalpolitischen Rahmenbedingungen der Digitalisierung



- Verbundprojekt der IBH "KMU digital": <http://kmu-digital.eu/de/>



Technikeinsatz: angestrebtes Mensch-Technik-Verhältnis

- Sichtweise, wonach sich der Mensch der Technik anpasst und von Technik kontrolliert wird
- Menschen als bestimmende, die Technik überwachende und korrigierende Kraft
- Gelingendes Zusammenspiel

Aber:

Bei der Gestaltung neuer Technologien spielen direkte Überlegungen im Hinblick auf den Menschen bzw. die Zusammenarbeit i.d.R. keine Rolle



Der Technikeinsatz selbst wird nicht unmittelbar ausgehend vom Menschen gedacht

Statements zu Technologiepolitik in den Interviews

"Technologiepolitik in meinem Unternehmen ist..."

- ... das konsequente Denken in und die Weiterentwicklung der Prozesse in Richtung Digitalisierung
- noch lernfähig; Ausführende und Entscheider trauen einander nicht, wer tatsächlich versteht, was wichtig ist
- offen sein für neue Lösungs- und Technologieansätze, diese erkennen und für unseren Einsatz optimal implementieren.
- trotz aller Risiken aufgrund der Chancen die Zukunft für uns zu gestalten.
- die gesamtheitliche Betrachtung der Prozesse und Verbesserungspotentiale mit dem Ziel vereinfachen, schneller werden, State of the Art sein;
- das konsequente Denken in und die Weiterentwicklung der Prozesse in Richtung Digitalisierung.
- in sinnvollen Schritten, massvoll die Firma weg von reinen analogen Unternehmen hin zu einem digitalen zu entwickeln.
- massvoll, damit die Mitarbeitende auch Schritt halten können und man mit der Veränderung mehr Geld verdient als Aufwand hat. Technik ist kein Selbstzweck (...) und soll dem Menschen – ich bleibe beim Thema – dienen.
- ein laufender Prozess, der einerseits Einfluss auf bestehenden und laufenden Geschäftsprozesse hat, andererseits auf die Produkte. Und besteht wesentlich aus dem Bereich Zuhören, Beobachten. Und Augen auf.

Chancen und Risiken des Technikeinsatzes

	Chancen	Risiken
Generell	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Für Kunden ▪ optimierte interne Prozesse ▪ Konzentration auf wesentliche Aufgaben für die internen Fachfunktionen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abhängigkeit der eigenen Handlungsfähigkeit von der Technik ▪ unsicherer Nutzen der Investitionen ▪ Sinkendes Gespür für Kundenbedarf
Für Menschen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Höhere Effektivität und Effizienz ▪ Ersatz von Menschen durch Maschinen in monotonen Tätigkeiten ▪ Attraktivitätsfaktor ▪ Gute Unternehmensergebnisse ▪ unmittelbares Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verzettelung und dem Zusatzaufwand ▪ Kontrollierbarkeit ▪ Mitarbeitende sehen für sich keine Aufgabe mehr oder bleiben auf der Strecke
Zusammenarbeit / Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bessere, schnellere, ortsunabhängige Zusammenarbeit ▪ mehr Spass ▪ einfacher organisierbarer Support ▪ Verringerung des Tunnelblicks ▪ höhere Messbarkeit und Transparenz 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ lokaler Stellenabbau ▪ unpersönlichere Zusammenarbeit ▪ erhöhte Messbarkeit ▪ Förderung von Einzelkämpfertum

Ausrichtung der Personalpolitik



Vorgehensweisen im Transformationsprozess (Change) gemäss Interviews

Systematische Ausrichtung:

i.d.R. kein Leitbild bzw. Digitalisierung nicht im Leitbild enthalten

Ausmass Planung:

- Geplant: in Form von Einzelprojekten, die später zu einem Big Picture Konzept kombiniert werden oder umfassend vs.
- Unstrukturiert: "Idee" ist im Kopf entstanden, da die Prozesse an ihre Grenzen gestossen sind; Startpunkt gemäss Painpoint

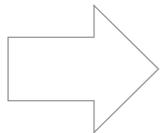
Beteiligte:

- Umfassend: IT und GL, ggf. ergänzend Schlüsselpersonen
- Information der Mitarbeitenden z.T. je nach Thema auch Einbezug
- Auswahl des Hauptverantwortlichen ausschliesslich über die Funktion
- HRM nirgends beteiligt bzw. nicht als eigenständige Funktion existent

Vorgehensweisen im Change gemäss Interviews

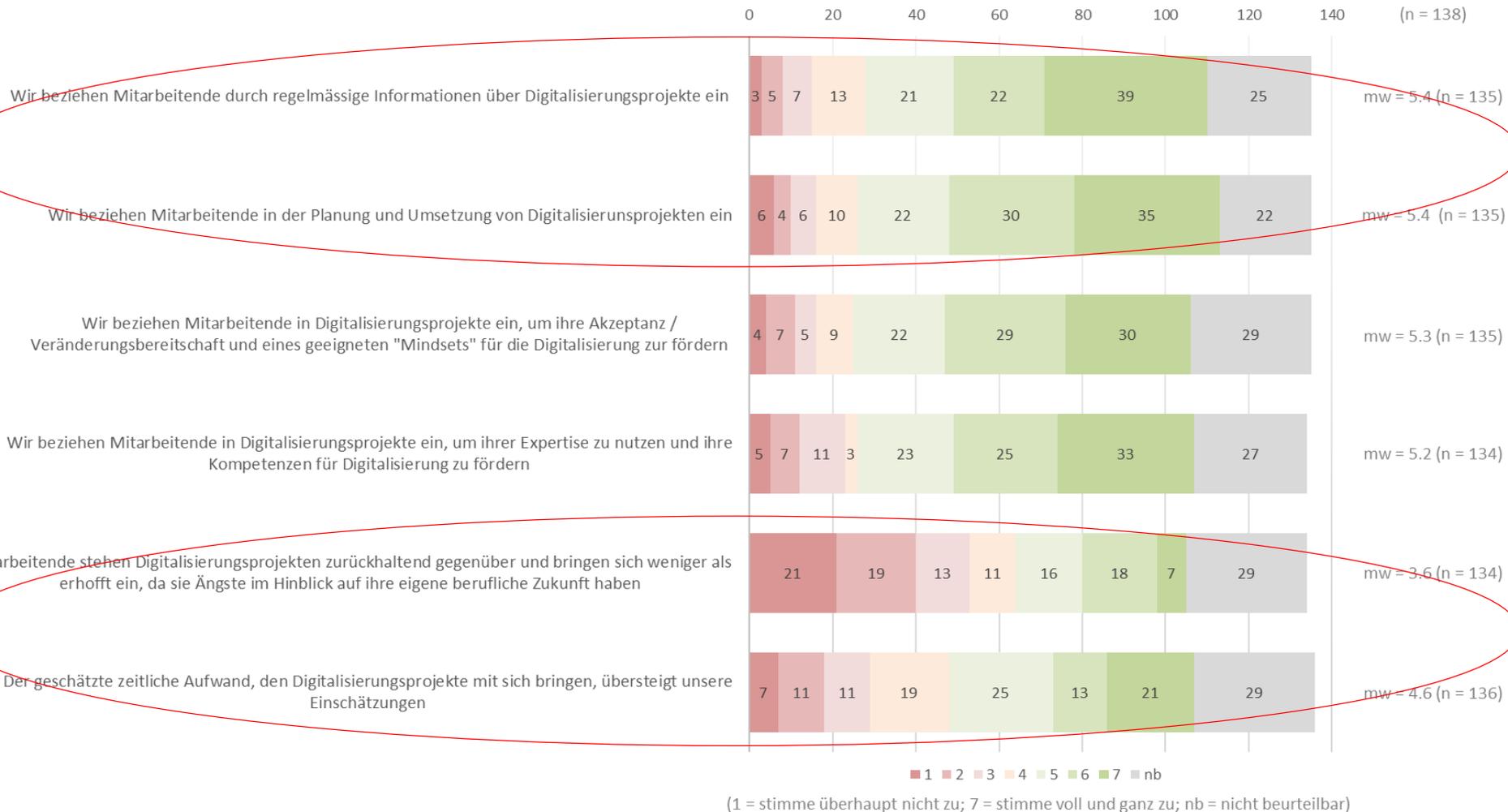
Bedeutung und Reichweite von Partizipation:

- Je nach Strategie im Umgang mit Widerstand:
 - Widerstand vorbeugen, Veränderungsbereitschaft entwickeln und Mitarbeitende als Mitspieler erhalten vs.
 - Aktiv nicht beteiligen, da mit Widerstand/ Zweifeln gerechnet wird (Bsp. Webshop)
- "Basis für Akzeptanz, Verständnis und Können" vs.
"Mitarbeitende müssen es schlucken"
- Reichweite des Einbezugs: i.d.R. Entscheidung ohne Beteiligung, Partizipation bei Umsetzung (Benutzerfreundlichkeit, intuitive Anwendung)



Hinweis eines Interviewees auf Widerspruch zwischen Entscheidung über den Kopf hinweg und Vertrauens- sowie notwendigem Kompetenzaufbau

Einbezug von Mitarbeitenden sowie Aufwand in der Digitalisierung



Zusammenfassend: Wie gestalten Unternehmen vor dem Hintergrund der Digitalisierung ihre Personalpolitik zwischen Technik und Mensch

Personalstrategische Ausrichtung

- Bestehende personalstrategische Trends werden fortgesetzt
- Langfristige personalstrategische Überlegungen stehen u.a. in Zusammenhang der Erwartung, dass komplexe Tätigkeiten verbleiben und sich Mitarbeitende vermehrt auf Kerninhalte ihrer Aufgaben konzentrieren

Personalpolitik angesichts von Technisierung

- Gesamtstrategien der Gestaltung der Digitalisierung und des Transformationsprozesses scheinen oft nicht gegeben
- Eine gewünschte Langfristigkeit der Personalstrategie zeigt sich eher wenig im tatsächlichen Change
- Eine zeitliche Belastung und Anspannung der Mitarbeitenden besteht

Die Bezugnahme erfolgt eng auf die "klassische" Organisation/ Netzwerkpartner oder neue Kooperationspartner werden wenig in die Überlegungen integriert

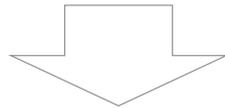
4. Handlungsfelder HRM in der Digitalisierung

Unternehmen zu ressourcen-bewusster Digitalisierung befähigen

- **Definition der anvisierten Personalpolitik und Überblick**
 - **Digitalisierungsleitbild, Def. Mensch-Maschine-Verhältnis** anstelle Erfüllungsgehilfen
 - **"Big Picture" - Digitalisierungs-Landkarte:** Überblick über Projekte und Beteiligte
- **Gestaltung der Transformation**
 - **Sozio-technischer Wandel in den Leistungsprozessen:** Pilotanwendungen, neue Arbeitsformen dazu abgestimmt gestalten
- **Führungs- und Kulturentwicklung**
 - Für den **Umgang mit Paradoxien und Zielkonflikten** (z.B. Tagesgeschäft vs. Innovation und Erhaltung): Zeit- und Leistungskultur
 - **Aktive Beziehungsgestaltung:** Aspekten der Entfremdung und Isolation entgegen wirken, Vertrauenskultur, Hierarchieübergreifende Feedbackkultur, Transparenzkultur
 - **Führungsinstrumente** (um-) gestalten

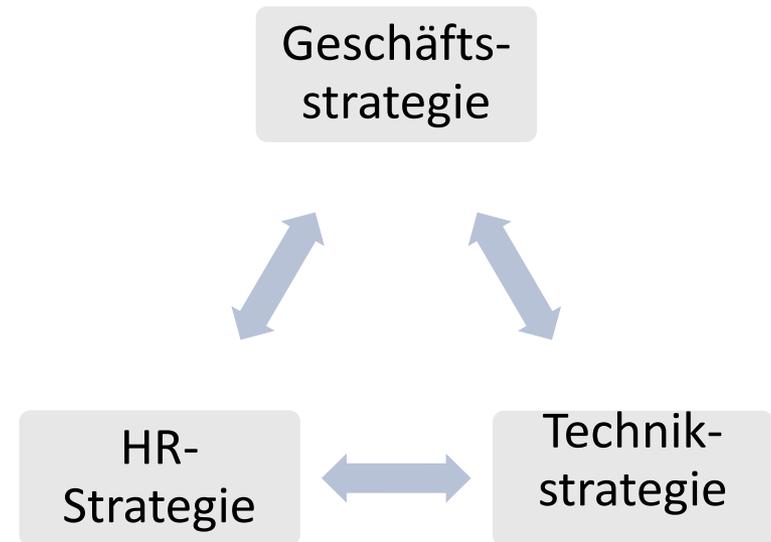
+ HR-Strategische Herausforderungen aufgreifen

- Kontrollrisiken
Personalkostenrisiken infolge der Digitalisierung
- + Demografiebezogene Herausforderungen



"Future Workforce Challenge"

- Entwicklungen des Personalkörpers antizipieren (strategische Personalplanung); Einsatzfähigkeit/ Employability innerhalb und ausserhalb des Unternehmens
- Bezugnahme auf "multidiverse" Belegschaft



+ HR-Strukturen der Realität entsprechend und auf die Zukunft gerichtet erneuern

- **Digitalisierungslandkarte mit Blick auf bestehende und Soll - Verantwortlichkeiten für und Ausführung von Aufgaben der Personalführung**
Ganzheitliche Perspektive auf “Human Resources Management”, welche die direkte Führung und indirektes Management umfasst, konsistente Ausrichtung
- **HR Organisation, Kernprozesse HRM und "HR Tech"**
 - Kernprozesse des HR (um-)gestalten (insbesondere Kompetenzmanagement und Rekrutierung und Personalentwicklung)
 - Personaldaten angemessen nutzen
 - bestehende Routinen optimieren (z.B. administrativer Basisprozess)
- **Förderung auf HR und Technisierung bezogener Kompetenz in der Gesamtorganisation**

"Spaßbremse !?" – HRM in der digitalen Transformation



Organisationen zu einer ganzheitlichen, bewussten und abgestimmten Digitalisierung zwischen Technik, Mensch und Zusammenarbeit befähigen

"Spaßbremse HRM" im Unternehmensinteresse

Quellen

Olbert-Bock, S./ Lévy-Tödter, Magdalène (i.E.): Sustainable Resources Leadership - Gestaltung der Digitalisierung unter dem Fokus der Nachhaltigkeit. Ternès, Anabel (Hrsg.): Integriertes Nachhaltigkeitsmanagement. Wiesbaden: Springer Verlag.

Olbert-Bock, S./ Redzeqi, A./ Pauli, J. (i.E.): Technisierungs- und Personalpolitik von Unternehmen. Wörwag, S./ Cloots, A. (Hg.): Arbeitsplatz der Zukunft – Perspektive Mensch. Springer-Verlag.

Olbert-Bock, S. (2016): I 4.0 – Wirtschaft, Technik, Mensch und Gesellschaft „intelligent“ und „vernetzt“? Keynote anlässlich des 2. Beiratstreffens des Forschungsprojektes „Soziotex“, Aachen.

Olbert-Bock, S. (2017a): Nachhaltige Implementierung von Gesunderhaltung im Betrieb. 5. BGF-Vernetzungstreffen der OÖGKK, 20.06.2017. Linz.

Olbert-Bock, S. (2017b): Wo viel Licht... - Schattenseiten in der digitalen Arbeitswelt. Impulsveranstaltung "Digitale Arbeitswelt für Ingenieure". Berhalter - Widnau 26.09.2017.

Olbert-Bock, S./ Redzeqi, A. (2017): Personalführung in der digitalen Transformation: Gesund, sozial, nachhaltig?. Beitrag Nationale Tagung für betriebliches Gesundheitsmanagement – Gesundheitsförderung Schweiz, 30.08.2017. Fribourg.