



Aktualisierung bez. des überarbeiteten Rahmenplans von 2019

535/10-G

Autor: Dr. Harald Schenk

Übereinstimmend wird in den Zukunftsszenarien der Grundlagenliteratur erwartet, dass sich die Arbeitswelt unter den Rahmenbedingungen von Industrie 4.0 in folgende Richtungen entwickeln wird:

Die Arbeitswelt wird ...

- ... zunehmend von Digitalisierung bestimmt: Digitale Hilfsmittel unterstützen bestimmte Arbeitsbereiche, übernehmen sie teilweise sogar komplett. Dem Menschen bleiben koordinierende, bewertende und organisierende Funktionen.
- ... sich zunehmend vernetzen: Nur die Zusammenarbeit befähigt zur Lösung komplexer Probleme. Singuläre Zellen mit einzelnen Leistungsbereichen sind nicht mehr in der Lage, angemessene Lösungsvorschläge zu produzieren.
- ... zunehmend systemischer: Die Verbindung einzelner Strukturelemente, die gegenseitige Beeinflussung und die damit einsetzende Wechselwirkung setzen ein Verständnis komplexer Systeme voraus, bei dem Handlungen nicht isoliert betrachtet werden können, sondern mit den Neben- und Fernwirkungen kalkuliert werden müssen.
- ... zunehmend unbestimmter: Rasche, manchmal abrupte Veränderungen, unklare und unsichere Entwicklungen, komplexe Marktverhältnisse und mehrdeutige, oft widersprüchliche Trends kennzeichnen gegenwärtige Handlungsfelder. Als Reaktion auf diese Rahmenbedingungen wird von den Akteuren eine „agile“ Mitarbeiterführung gefordert, die schnell und flexibel auf kurzfristige Veränderungen reagiert.

Rahmenplan: Kapitel 7.1.1

Textband: Kapitel 1.1.1

Die **Bestimmungsfaktoren für den Personalbedarf** werden mindestens auf zwei Ebenen betroffen sein:

- Auf **quantitativer Ebene** wird der Grad der Digitalisierung eine Rolle spielen. Wenn verschiedene Funktionen im Arbeitsbereich von digitalen Hilfsmitteln, z.B. von Chatbots, übernommen werden, wird in Zukunft an dieser Stelle weniger Personal zum Einsatz kommen (Beispiel: die 24/7-Betreuung bei der Firma „Hubraum“, einer Tochtergesellschaft der Deutschen Telekom).
- Auf **qualitativer Ebene** wird zu berücksichtigen sein, dass die dann eingesetzten Mitarbeiter ein erweitertes Qualifikationsprofil aufweisen, weil die komplexen und kontinuierlich erweiterbaren Tools fachgerecht bedient werden müssen. Die erweiterte Qualifikation bezieht sich nicht nur auf die Kompetenz der Programmbedienung, sondern auch auf die sozialen, humanen, ethischen und moralischen Rahmenbedingungen, die den Einsatz begleiten.

Rahmenplan: Kapitel 7.1.2/7.2.2

Textband: Kapitel 1.2/2.2.3

Während es immer noch – v.a. kleinere, mittelständische – Unternehmen gibt, die papierbasierte Personalakten verwenden, hat der Einsatz von **digitalen Personalinformationssystemen** auf breiter Basis zugenommen. Der Vorteil dieser Programme – meist als Modul von ERP-Systemen – liegt auf der Hand: Auf Tastendruck können relevante Informationen in großer Menge bereitgestellt werden. Der Mitarbeiter der Personalabteilung erkennt sofort die Fehlzeiten, die Fortbildungsveranstaltungen oder die Leistungszulagen der ausgewählten Mitarbeiter.

Nicht die Schnelligkeit, sondern der Datenumfang war in der Vergangenheit häufig Ansatzpunkt von Kritik: Die Verarbeitung von „Big Data“ lässt mehr Erkenntnisse zu als für personalbezogene Entscheidungen notwendig. Dieser Kritikpunkt hat im Zuge der Einführung der Datenschutzgrundverordnung zusätzlich an Bedeutung gewonnen.

Ebenso kritisch wurde in den Unternehmen der zusätzliche Aufwand betrachtet, der durch die Systempflege notwendig geworden war: In größeren Betrieben musste



im Einzelfall eine ganze Arbeitskraft für die Bearbeitung abgestellt werden. Diesen Arbeitsaufwand haben einige Firmen dadurch zu reduzieren versucht, indem sie ein **Employer Self Service (ESS)** eingeführt haben. Jeder Mitarbeiter war für die Richtigkeit und Aktualität seiner Daten selbst verantwortlich. Dieser Trend kehrte sich nach einiger Zeit wieder um, nachdem sich die Fehlerhäufigkeit dieser Praxis extrem erhöht hatte.

Rahmenplan: Kapitel 7.2.1

Textband: Kapitel 2.1.2/ 2.1.3

Die Verfahren und Instrumente der Personalauswahl sind seit geraumer Zeit durch Elemente des **E-Recruiting** ergänzt oder sogar ganz ersetzt worden. Die Standardisierung, die Strukturierung und die Digitalisierung haben die Verfahren effektiver gemacht. Zusätzlich sind durch verschiedene Informationskanäle, wie z.B. durch das Mobile Recruiting über Apps und Tags, neue Zielgruppen angesprochen worden. Die Migration der Bewerberdaten in die elektronische Personalakte erleichtert zusätzlich den Arbeitsaufwand bei der Datenverwaltung. Allerdings sind für diese Prozesse häufig Harmonisierungen der Programme durch Änderungen, Ergänzungen oder Neuanschaffungen notwendig. Unterschiedliche Systeme in Parallelarbeit haben sich als extrem fehlerbehaftet und unwirtschaftlich erwiesen.

Im Prozess der **Personalauswahl** werden seit jeher einzelne Intelligenz-, Leistungs- und Persönlichkeitstests eingesetzt. Im Rahmen von Assessment-Centern werden zu diesen Tests ergänzend Verfahren – wie z.B. Postkorbübungen – zur Überprüfung verschiedener Kompetenzen integriert. Seit vielen Jahren werden die notwendigen Auswertungen mithilfe von **computergestützten Programmen** durchgeführt. Diese Arbeit wird von den Versuchsleitern oder den Assessoren vor Ort geleistet. Allerdings gibt es auch Testverfahren, deren Auswertung nur online vom Verfasser oder vom Vertrieb möglich ist. Diese Dienstleistung wird gewöhnlich separat abgerechnet (Beispiel: der Persönlichkeitstest „Golden Profiler“, der online von der Testzentrale in Göttingen ausgewertet wird).

Rahmenplan: Kapitel 7.3.1/7.3.2

Textband: Kapitel 3.1.1/3.2.2

Die Erstellung von Aufgabenanalysen, Anforderungs- und Eignungsprofilen lässt sich mit der Implementation vorhandener **Betriebsdaten** vereinfachen und damit auch beschleunigen. Wenn Maschinenlaufzeiten, Störungsvorkommen, Verschleißdaten usw. verarbeitet werden, kann das Aufkommen verschiedener Tätigkeiten erfasst, strukturiert und dargestellt werden. Diese Darstellung hilft bei der Konstruktion von Anforderungsprofilen, die dann wiederum als Basis der Stellenbeschreibung (in manchen Unternehmen auch Funktionsbeschreibung) verwendet wird und mit dem Qualifikationsprofil von Bewerbern verglichen werden kann. Die Daten geben Hinweise auf die Tätigkeitsschwerpunkte (z.B. Informationsverarbeitung) und die Art der **Mensch-Maschine-Interaktion** (z.B. Daueraufmerksamkeit bei Überwachungsarbeiten am Monitor).

Rahmenplan: Kapitel 7.4

Textband: Kapitel 4

Mehr als bisher wird bei der Aufgabendelegation zu beachten sein, dass die Kompetenz systemischer Betrachtung eine wesentliche Voraussetzung für die Übernahme und Durchführung anspruchsvoller Aufgaben sein wird. Der Mitarbeiter achtet dabei nicht nur auf die einwandfreie Erledigung einer isolierten Aufgabe mit begrenzter Handlungsverantwortung, sondern auch auf die **Auswirkungen** auf die vorhandenen Schnittstellen sowie die Neben- und Fernwirkungen seiner Entscheidungen (**vernetzte Systeme**). Damit sind sowohl Prozess- als auch Ergebniskontrollen mit den Feedbackgesprächen benachbarter Teilbereiche zu ergänzen.

Rahmenplan: Kapitel zu 7.5.1/7.5.2

Textband: Kapitel 5.1/nach Kapitel 5.2.1

Digitale Kommunikation war schon bei der Erstellung der ersten Kommunikationsmodelle mit der Betrachtung der Sender-Empfänger-Beziehung der Kernpunkt der Betrachtung. Erst später ergänzten die Aspekte der analogen – v.a. der nonverbalen – Kommunikation die unterschied-



lichen Darstellungen. Unter den Rahmenbedingungen von Industrie 4.0 rücken nun wieder digitale Kanäle ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Informationsaustausch über mobile Geräte, Unterhaltungen in Chatrooms, Gruppengespräche simultan auf verschiedenen Kontinenten über Kommunikationstools (wie z.B. „Slack“ oder „Jive“) ergänzen die direkte persönliche Aussprache. Dabei gehen oft wichtige Aspekte direkter Kommunikation verloren und müssen vom Sender sowie vom Empfänger spekulativ ergänzt werden. Dies kann zu Missverständnissen auf verschiedenen Ebenen führen.

Rahmenplan: Kapitel 7.6.1

Textband: Kapitel 6.1.1

In den letzten Jahren hat die **digitale Führung virtueller Teams** enorm zugenommen, die für bestimmte konkrete Aufgabenstellungen zusammengestellt und nach Erledigung der Aufgabe wieder aufgelöst wurden. Herausfordernd wird diese Teamführung v.a. dadurch, dass sich die Teammitglieder an verschiedenen Orten befinden, häufig kulturelle Unterschiede aufweisen und sich in indifferenten Rollenerwartungen befinden. Die Führungskraft steht vor der Herausforderung, alle bekannten Führungsaufgaben, wie z.B. Motivation, Feedback, Belohnung, zu erfüllen, ohne dabei die wichtige Ebene der Beziehung und der nonverbalen Kommunikation zur Verfügung zu haben. Eine Voraussetzung für das Gelingen virtueller Führung ist dabei die Beherrschung der digitalen Instrumente, z.B. der eingesetzten Kommunikationsprogramme und der mobilen Endgeräte. Gleichzeitig verlangt der Wegfall einer hierarchisch begründeten Legitimationsmacht alternative Einflussstrukturen, wie z.B. die Steuerung des Informationsflusses.

Rahmenplan: Kapitel 7.6.2

Textband: Kapitel 6.2.2/6.2.3

Bekannte **Unterstützungssysteme** wie Mentoring, Coaching, Moderation, Mediation, Supervision und Intervention werden seit ca. 1990 auch online angeboten. Diese Verfahren hatten anfangs vor allen Dingen zum Ziel, Konflikte im Internet (z. B. Streit über Domains) zu bearbeiten. Später wurden die Beratungsaktivitäten auf alle Bereiche

menschlicher Kommunikation ausgeweitet. Unterstützung bei kreativen Prozessen, effektive Öffentlichkeitsarbeit oder Asset Management sind z. B. Anwendungsfelder von Beratungsunternehmen.

Ein Vorteil dieser online durchgeführten Unterstützungen ist sicher die Anonymität, mit der Betroffene ihre Anliegen einem Spezialisten vorlegen können. Ein wesentlicher Nachteil ist die Tatsache, dass im unübersichtlichen Angebot kaum eine Qualitätskontrolle möglich ist. Zusätzlich kommen die wichtigen emotionalen, sozialen und nonverbalen Feedbacksysteme bei der Lösung von Problemen nicht zum Einsatz.

Rahmenplan: Kapitel 7.8.2

Textband: Kapitel 8.2

Ergänzend zu den o.g. Aspekten der Führung virtueller Teams können **Moderationen in virtuellen Räumen** durchgeführt werden. Teammitglieder bringen ihre Anliegen direkt oder über virtuelle Stellvertreter – ihre Avatare – im virtuellen Raum vor und bearbeiten sie über den virtuellen Moderator. Spezielle Datenbrillen und besondere Monitore ermöglichen über Holografien eine realistische 3-D-Darstellung. Der Erfolg einer solchen Sitzung hängt von der Qualität der eingesetzten Technik ab, weit mehr aber von der Kompetenz der beteiligten Sitzungsmitglieder und deren Beiträge – wie auch in der konkreten realen Moderationssituation.

Herkömmliche **Kreativitätstechniken**, wie z. B. Brainstorming oder der Morphologische Kasten, werden durch neue Arbeitstechniken ergänzt oder ersetzt: Mit der Scrum-Technik werden Kunden kurzfristig mit Teillösungen komplexer Problemstellungen bedient. Über das Design-Thinking entwickeln interdisziplinäre Kreativteams in einem stufenweisen Vorgehen Lösungen für die Wünsche und Ansprüche der Nutzer. Mit neuen Meeting-Ansätzen wie „Instant Open Space“ oder „Lean Coffee“ diskutieren hierarchiefreie Teams kurzfristig angefallene Probleme und entwickeln Lösungsansätze.