

MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

„HOW TO HR“ im digitalen Wandel

Was Personalentwicklung leisten kann, um Mitarbeiter*innen im digitalen Wandel bestmöglich zu begleiten.

verfasst von | submitted by

Patrick Hein BSc

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Science (MSc)

Wien | Vienna, 2024

Studienkennzahl lt. Studienblatt |
Degree programme code as it appears on the
student record sheet:

UA 066 840

Studienrichtung lt. Studienblatt | Degree
programme as it appears on the student
record sheet:

Masterstudium Psychologie

Betreut von | Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Christian Korunka

Abstract

Diese Masterthesis geht der Frage nach, was Personalentwicklung leisten kann, um Arbeitnehmer*innen im digitalen Wandel bestmöglich zu begleiten. Ein besonderes Augenmerk dieser Arbeit liegt auf dem Begriff der Motivation: Wie kann die Motivation in der Belegschaft im digitalen Wandel möglichst hochgehalten werden, damit Veränderungen im Unternehmen bestmöglich mitgetragen und umgesetzt werden? Es werden acht Personalentwickler*innen in österreichischen Unternehmen in offen gestalteten Expert*innen Interviews befragt, und erfolgsversprechende Maßnahmen identifiziert. Diese Arbeit geht in weiterer Folge auch darauf ein, auf welchem Weg Motivationsänderung auf die letztendliche Akzeptanz von Digitalisierungsmaßnahmen einwirkt. Maßnahmen werden in Hinblick auf die Self-Determination Theory und das Extended Technology Acceptance Modell ausgewertet. Als Ergebnis dieser Arbeit entsteht ein praxistauglicher Maßnahmenkatalog: „How to HR – im digitalen Wandel“ der eine Momentaufnahme abbildet, welche Personalentwicklungsmaßnahmen sich als erfolgreich erweisen, die Akzeptanz von Digitalisierungsmaßnahmen in der Belegschaft zu steigern.

Inhaltsverzeichnis:

<u>1.</u>	<u>EINLEITUNG.....</u>	<u>5</u>
1.1	AUSGANGSITUATION UND PROBLEMSTELLUNG	5
1.2	ZIELSETZUNG	6
1.3	AUFBAU DER ARBEIT & METHODISCHES VORGEHEN	8
<u>2</u>	<u>ARBEIT IM WANDEL.....</u>	<u>10</u>
2.1	DER ARBEITSBEGRIFF BIS HIN ZU ARBEIT 4.0	11
2.2	DIE INDUSTRIALISIERUNG BIS HIN ZU INDUSTRIE 4.0.....	11
<u>3</u>	<u>THEORETISCHE GRUNDLAGE.....</u>	<u>13</u>
3.1	BEGRIFFSBESTIMMUNGEN	13
3.1.1	DIGITISATION	13
3.1.2	DIGITALISIERUNG	14
3.1.3	DIGITALER WANDEL	14
3.1.4	MOTIVATION	14
3.1.5	PERSONALENTWICKLUNG	16
3.2	PSYCHOLOGISCHE RAHMENMODELLE	17
3.2.1	SELF DETERMINATION THEORY.....	17
3.2.2	ETAM MODELL	20
3.2.3	ETAM & SELF DETERMINATION THEORY	21
<u>4</u>	<u>METHODIK</u>	<u>24</u>
4.1	UNTERSUCHUNGSDESIGN	24
4.2	ERHEBUNGSINSTRUMENTE EXPERT*INNENINTERVIEW	25
4.3	LEITFADENKONSTRUKTION	26
4.4	SAMPLING	27
4.5	FELDZUGANG UND KONTAKTAUFNAHME.....	28
4.6	INTERVIEWSITATION	29
4.7	TRANSKRIPTION	29
4.8	AUSWERTUNGSINSTRUMENTE UND QUALITATIVE INHALTSANALYSE	29
4.9	QUALITATIVE INHALTSANALYSE NACH MAYRING (1994)	30
4.10	VERWENDETE SOFTWARE BEI DER INHALTSANALYSE.....	31
<u>5</u>	<u>ERGEBNISSE</u>	<u>32</u>
5.1	DIGITALISIERUNG IM UNTERNEHMEN	33
5.2	AUSWIRKUNGEN VON DIGITALISIERUNG AUF DIE BELEGESCHAFT.....	33

5.3	HERAUSFORDERUNGEN FÜR PERSONALENTWICKLUNG	35
5.4	MAßNAHMEN IN DER PERSONALENTWICKLUNG	36
5.4.1	STRATEGISCHE PERSONALENTWICKLUNG.....	37
5.4.2	KOMMUNIKATIONSMAßNAHMEN	37
5.4.3	WEITERBILDUNGSMAßNAHMEN	38
5.4.4	INVOLVEMENT UND MOTIVATION	39
5.4.5	EXTERNE MAßNAHMEN.....	40
5.5	GESCHEITERTE MAßNAHMEN	40
5.6	PROZESSDIGITALISERUNG	41
<u>6</u>	<u>DISKUSSION.....</u>	<u>42</u>
6.1	IMPLIKATIONEN.....	47
6.2	LIMITATIONEN	53
6.3	FAZIT UND AUSBLICK.....	55
<u>7</u>	<u>LITERATURVERZEICHNIS</u>	<u>58</u>
<u>8</u>	<u>TABELLENVERZEICHNIS</u>	<u>66</u>
<u>9</u>	<u>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</u>	<u>66</u>
<u>10</u>	<u>ANHANG</u>	<u>66</u>
10.1	FRAGEBOGEN ENTWICKLUNG	66
10.1.1	FRAGENSAMMLUNG	66
10.1.2	KATEGORIENBILDUNG.....	71
10.2	INTERVIEWLEITFADEN	83
10.3	DEDUKTIVE KATEGORIENBILDUNG	86
10.4	INTERVIEWTRANSKRIPTE ANOYMISIERT.....	87
10.4.1	INTERVIEWTRANSKRIPT INTERVIEW 1	87
10.4.2	INTERVIEWTRANSKRIPT INTERVIEW 2	105
10.4.3	INTERVIEWTRANSKRIPT INTERVIEW 3	129
10.4.4	INTERVIEWTRANSKRIPT INTERVIEW 4	154
10.4.5	INTERVIEWTRANSKRIPT INTERVIEW 5	190
10.4.6	INTERVIEWTRANSKRIPT INTERVIEW 6	215
10.4.7	INTERVIEWTRANSKRIPT INTERVIEW 7	241
10.4.8	INTERVIEWTRANSKRIPT INTERVIEW 8	274

1. Einleitung

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Während der letzten Jahre wurden wir alle Zeugen eines rasant voranschreitenden digitalen Wandels, der unsere Wirtschaft und Gesellschaft unaufhörlich verändert (Trantopoulos et al., 2017; vom Brocke et al., 2016). Die Begriffe Arbeit 4.0 und Industrie 4.0 charakterisieren das aktuelle Zeitalter, welches durch eine zunehmende Vernetzung von Menschen und Maschine, fortsetzende Automatisierung sowie steigende Digitalisierung und Flexibilisierung gekennzeichnet ist (Stelzer & Orthofer, 2018). Innovations- und Produktlebenszyklen verkürzen sich zusehends, Ländergrenzen verschwimmen, Märkte verschmelzen (Seufert & Meier, 2016) und Unternehmen integrieren digitale Technologie in ihre Produkte, Services und Prozesse (Morakanyane et al., 2017). Digitaler Wandel spielt eine zentrale Rolle in der heutigen Geschäftswelt, und Unternehmen müssen auf immer schneller von statten gehende Veränderungen in Bezug auf Chancen, Risiken und Anforderungen zeitnah reagieren, um am Markt konkurrenzfähig bleiben zu können.

Erfolgreich gemeisterter digitaler Wandel verspricht unternehmerischen Erfolg (Stelzer & Orthofer, 2018). Da sich Unternehmen im ständigen Wettbewerb behaupten müssen, steht die effiziente und effektive Umsetzung von Digitalisierungsprozessen immer mehr im Zentrum betrieblicher Interessen. Es zeichnet sich ab, dass der stetige digitale Wandel der Arbeitswelt anhalten wird und ein Umgang mit den entstehenden Herausforderungen nur gelingen kann, wenn Veränderungen als Chance betrachtet werden, und die damit verbundenen Gestaltungsmöglichkeiten genutzt werden (Werther & Bruckner, 2018). Die Auswirkungen des strukturellen Wandels von Arbeitsbeziehungen durch Digitalisierung lassen sich zwar noch nicht konkret abschätzen, jedoch können bereits Prognosen zu Fachkräftebedarf und Kompetenzentwicklung in einer digitalisierten Gesellschaft formuliert werden, die unter bestimmten kontextualen Bedingungen eintreffen werden. (Lippe-Heinrich, 2019 - Seite 159).

Auch für die Arbeits- und Organisationspsychologie stellen sich zahlreiche Fragen, die im Zusammenhang mit fortschreitender Digitalisierung im Berufsalltag zu beantworten sind. Einer der zentralen Faktoren bei der Umsetzung von Digitalisierungs-Maßnahmen ist die Komponente der menschlichen Arbeitskraft. Denn letztendlich stehen im Zentrum des digitalen Wandels Menschen, die Digitalisierungsprozesse implementieren, begleiten, und somit maßgeblich über Erfolg und Misserfolg von Digitalisierungsprozessen mitentscheiden.

Die Akzeptanz und Bereitschaft der Angestellten notwendige Veränderungen zu unterstützen ist essenziell für die erfolgreiche Implementierung von Digitalisierungsmaßnahmen (Tavakoli et al., 2017; Barrett and Oborn, 2013). Daher ist es auch von zentraler Bedeutung, dass Mitarbeiter*innen den digitalen Wandel in Unternehmen nicht nur mittragen, sondern auch aktiv vorantreiben und im Sinne des gesamten Unternehmens mitgestalten wollen.

Für die zielgerichtete Entwicklung und Fortbildungen von Mitarbeiter*innen ist in Unternehmen in den meisten Fällen eine eigene Abteilung verantwortlich: Die Personalentwicklungsabteilung.

Vor diesem Hintergrund stellt sich nun die zentrale Forschungsfrage für diese Masterthesis: Was kann Personalentwicklung leisten, um Mitarbeiter*innen bestmöglich auf den digitalen Wandel vorzubereiten und bei Digitalisierungsprozessen begleiten zu können?

1.2 Zielsetzung

Diese Masterthesis setzt sich zum Ziel, Antworten auf die vorangestellte Forschungsfrage zu finden und im Zuge dessen Maßnahmen von Personalentwicklungsabteilungen zu identifizieren, die in Unternehmen gesetzt werden können, um Mitarbeiter*innen bestmöglich auf den digitalen Wandel vorzubereiten und bei Digitalisierungsprozessen begleiten zu können.

Da digitaler Wandel ein fortschreitender Prozess ist, erhebt diese Masterthesis lediglich den Anspruch, eine Momentaufnahme abzubilden, wie digitaler Wandel in Bezug auf

Personalentwicklung aktuell erfolgreich gemeistert werden kann. Am Ende dieser Masterthesis soll als Resultat ein praxistauglicher Maßnahmenkatalog entstehen, quasi: „HOW TO HR – im digitalen Wandel“. Diese Arbeit setzt sich nicht zum Ziel empirisch abgesicherte Aussagen treffen zu können. Vielmehr will diese Arbeit explorativen Charakter zeigen, und als Denkanstoß für weitere Forschung gesehen werden.

Die vorliegende Arbeit wird, wie bereits erörtert, der Frage nachgehen, wie bestehende Mitarbeiter*innen, welche abzugrenzen sind von Führungskräften, im digitalen Wandel bestmöglich unterstützt werden können. An dieser Stelle wird auf zwei Abgrenzungen dieser Arbeit hingewiesen: Erstens wird eine Abgrenzung von Mitarbeiter*innen zu Führungskräften in dieser Arbeit vorgenommen, um praxistaugliche und spezifische Maßnahmen besser und prägnanter identifizieren zu können. Diese Arbeit wird sich in weiterer Folge auf Mitarbeiter*innen in mittelgroßen bis großen Unternehmen, also Unternehmen ab 400 Mitarbeiter*innen fokussieren, da in Unternehmen dieser Größe in der Regel Personalentwicklungsabteilungen explizit in der Firmenstruktur abgebildet sind. Zweitens ist eine weitere Abgrenzung von Personalentwicklung zum gesamten Aufgabenbereich des Human Resource Managements sinnvoll. Diese Arbeit wird sich Maßnahmen widmen, die an bestehenden Mitarbeiter*innen ansetzen, und wird so das Thema Recruitment in der gegenständlichen Arbeit aussparen. Hierzu werden empirisch belegte psychologische Rahmenmodelle als theoretisches Fundament herangezogen und über weitere aktuelle Forschungsliteratur mit dem wirtschaftlichen Kontext und den Themen Digitalisierung und Personalentwicklung verknüpft, um im Folgenden logisch fundierte Schlüsse für erfolgreiche Personalentwicklungsmaßnahmen im digitalen Wandel generieren zu können.

Nachdem nun einleitend die Relevanz und Zielsetzung dieser Masterthesis begründet wurde, und auf grundlegende konzeptionelle Chancen und Limitationen dieser Arbeit eingegangen wurde, wird sich das folgende Kapitel nun dem Aufbau dieser Arbeit widmen, und im Zuge dessen auch eine grobe Darstellung des methodischen Vorgehens darlegen.

1.3 Aufbau der Arbeit & methodisches Vorgehen

Nachdem im vorhergehenden Kapitel die Ausgangssituation, die Problemstellung und in Folge auch die Relevanz dieser Arbeit erörtert und aufbauend darauf die Zielsetzung formuliert wurde, wird dieses Kapitel auf den Aufbau dieser Arbeit eingehen. Um die Ausmaße der vor uns liegenden Veränderung zu verdeutlichen, werden die kommenden Kapiteln zunächst einen Blick in die Vergangenheit werfen und zunächst den Arbeitsbegriff genauer erörtern. Es wird die Entwicklung von Arbeit bis hin zu Arbeit 4.0 beschrieben. Außerdem wird der Entwicklung der Industrialisierung hin zu Industrie 4.0 beschrieben. Danach werden im Kapitel 4.1 die zentralen Grundbegriffe dieser Arbeit und deren Abgrenzungen erörtert. Hier wird auch der für diese Masterthesis zentrale Begriff der Motivation eingeführt, und auf Gründe menschlichen Verhaltens eingegangen. An dieser Stelle wird in dieser Arbeit argumentiert, warum ein hohes Maß an Motivation unter den Mitarbeiter*innen für eine erfolgreiche Bewältigung von Problemen im Zuge des digitalen Wandels unabdingbar ist.

Anschließend werden in Kapitel 4.2 relevante theoretische Rahmenmodelle vorgestellt. Zunächst wird eine der erfolgreichsten Motivationstheorien in der Organisationspsychologie, die Self-Determination Theory (SDT) von Ryan & Deci (2000) beschrieben. Im Zuge dieser Theorie werden die Grundbedürfnisse Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit erklärt, und erörtert, inwieweit diese drei Grundbedürfnisse beim Thema Erwerbsarbeit im digitalen Wandel von Bedeutung sind. Weiters geht das Kapitel auf die beiden Motivationsarten der Self-Determination Theory ein und wird die Begriffe extrinsische und intrinsische Motivation erklären.

Darauffolgend wird in Kapitel 4.2 noch auf die Akzeptanz, die Annahme und die Nutzung von neuen Informationstechnologien eingegangen und das zweite, für diese Masterthesis relevante Rahmenmodell, das Extended Technology Acceptance Model (ETAM) von Davis, Bagozzi und Warshaw (1992) beschrieben. Hierbei wird auf die Bedeutung

wahrgenommener Einfachheit, wahrgenommener Nützlichkeit und wahrgenommenen Vergnügens bei der Nutzung von neuen Informationstechnologien eingegangen.

Schließlich wird eine Studie von Roca und Gagne (2008) vorgestellt, die als Bindeglied zwischen der Self-Determination Theory (Ryan & Deci; 2000) und des Extended Technology Acceptance Model (ETAM) von Davis, Bagozzi und Warshaw (1992) funktioniert und das theoretische Kernelement dieser Arbeit und seiner theoretischen Überlegungen darstellt. Anhand dieser Studie wird der konkrete evidenzbasierte Zusammenhang zwischen Motivation und der letztendlichen Akzeptanz von Digitalisierungsmaßnahmen veranschaulicht. So wird auf den Einfluss von wahrgenommener Kompetenz und Autonomie auf wahrgenommene Nützlichkeit, Einfachheit und wahrgenommenes Vergnügen eingegangen, und eine Erklärung geliefert, auf welchem Wege motivationsfördernde Maßnahmen letztendlich zu einer erhöhten Akzeptanz technologischer Neuerungen führen, und auch umgekehrt, warum als kompliziert oder sinnlos wahrgenommene Technologien die Motivation von Arbeitnehmer*innen senken können. Abschließend wird in Kapitel 4 noch auf die Rolle von Personalentwicklung im digitalen Wandel eingegangen und Aufgaben unter verschiedenen Blickwinkeln betrachtet.

In Kapitel 5 widmet sich diese Arbeit dann dem methodischen Vorgehen bei der empirischen Erhebung. So wird zunächst in Kapitel 5.1 auf das Untersuchungsdesign eingegangen, die explorative Zielsetzung beschrieben und die Offenheit gegenüber Neuem unterstrichen. Danach wird in Kapitel 5.2 das Expert*inneninterview als das ausgewählte Erhebungsinstrument argumentiert, und in Kapitel 5.3 auf die Wichtigkeit einer leitfadengestützten, halbstrukturierten Erhebung eingegangen. Hier wird auch der Vorgang der Leitfadenkonstruktion beschrieben, und auf Hauptkategorien und deren repräsentative Leitfragen eingegangen. Kapitel 5.4 geht dann auf das Sampling dieser Erhebung ein, und erklärt den Weg zu einer möglichst repräsentativen Fallauswahl dieser Erhebung, und beschreibt im Abschluss die finale Stichprobe. In Kapitel 5.5 wird der Feldzugang nachvollziehbar erläutert, und in Kapitel 5.6 die Interviewsituation ausführlich beschrieben.

Kapitel 5.7 beschreibt die Transkriptionsmethode nach Dresig und Pehl (2010) und die verwendete Software des Transkriptionsprogramms Amberscript (2022). In Kapitel 5.8 und 5.9 wird dann auf die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (1994) eingegangen und die Kategoriebildung, der Kodierungsprozess und die Paraphrasierung beschrieben. Aufbauend darauf werden die beiden Reduktionsschritte bis hin zum fertigen Ergebnistext erörtert. In Kapitel 5.10 wird die Software MAXQDA (2023), in der die Schritte von der Kategoriebildung bis hin zum fertigen Ergebnistext durchgeführt werden, dargestellt.

In Kapitel 6 werden dann die Ergebnisse der Interviews aufgelistet und kategorisiert. In Kapitel 7 und zum Abschluss dieser Arbeit findet dann die Beantwortung der Forschungsfrage in Form einer Diskussion statt, wobei an dieser Stelle auch der finale Maßnahmenkatalog angeführt wird. Weiters werden die Ergebnisse in Kapitel 6 in Bezug auf die Übereinstimmung mit den theoretischen Rahmenmodellen abgeglichen, kritisch diskutiert, Limitationen besprochen und ein Ausblick auf weitere Forschung gegeben.

2 Arbeit im Wandel

Menschliche Arbeit ist Träger wirtschaftlicher Entwicklung, da Entwicklungen in Unternehmen von Menschen entworfen, initiiert, durchgeführt und begleitet werden. Nachdem das vorangegangene Kapitel den Aufbau der gegenständlichen Masterthesis in seiner Gesamtheit beschrieben hat, wird das folgende Kapitel den Arbeitsbegriff diskutieren und den für diese Arbeit relevanten Arbeitsbegriff im Folgenden genauer eingrenzen. Weiters wird das Kapitel den konstanten Einfluss des technischen Wandels auf die Entwicklung von Arbeit und Industrie zu den Begriffen Arbeit 4.0 und Industrie 4.0 beschreiben. Im Zuge dessen wird auf die Entwicklung von Arbeit und Industrie in den letzten Jahrhunderten eingegangen, und versucht, durch diesen Rückblick eine Andeutung zu machen, welches Ausmaß an Veränderungen in Zukunft noch auf Arbeitswelten einwirken werden.

2.1 Der Arbeitsbegriff bis hin zu Arbeit 4.0

Der Duden (Zugriff 2023) bezeichnet Arbeit als Tätigkeit mit einzelnen Verrichtungen, Ausführung eines Auftrags, das Arbeiten, Schaffen und Tätigsein. Nach Kubicek et al. (2012) bezieht sich Arbeit generell auf bestimmte Handlungen, die vom Menschen durchgeführt werden. Allerdings gibt es in den unterschiedlichen Kulturen und Epochen kein einheitliches Verständnis von dem Begriff Arbeit und auch im alltäglichen Sprachgebrauch wird dieser unterschiedlich verwendet. Diese Arbeit wird sich im Folgenden ausschließlich mit unselbstständiger Erwerbsarbeit auseinandersetzen und den Begriff Arbeit nur in diesem Zusammenhang verwenden.

Arbeit kann in vier Stadien hin zu Arbeit 4.0 beschrieben werden. Während Arbeit 1.0 die Industriearbeit, Arbeit 2.0 die Fließbandarbeit und Arbeit 3.0 die Facharbeit als typisch bezeichnet, beschreibt Arbeit 4.0 eine vernetzte, digitalisierte und flexible Arbeitswelt (Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015), S. 34). Diese Form der Arbeit ist für die Wissensarbeit typisch (Möller, 2020, S.16). Arbeiten und der Arbeitsplatz werden hier grundlegend verändert. Arbeit 4.0 ist charakterisiert durch Zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten, flache Hierarchien, neue Führungsstile, digitale Prozesse und Anforderungen an das lebenslange Lernen (KIV-Redaktion (2020) [online]. Werther & Bruckner (2018) definieren Arbeit 4.0 folglich so:

„Arbeit 4.0 ist ein Sammelbegriff für die Beschreibung zukünftiger Arbeitswelten, die von zunehmender Digitalisierung, Globalisierung und Individualisierung geprägt sind. Es handelt sich bei Arbeit 4.0 somit nicht um ein festes Konzept oder Modell, das eindeutige Definitionsmerkmale aufweist...“

2.2 Die Industrialisierung bis hin zu Industrie 4.0

Parallel zu den Entwicklungsstadien der Arbeit bzw. des Arbeitsbegriffs kann auch die Industrialisierung in vier Stadien betrachtet werden. Vor den industriellen Revolutionen prägte vor allem handwerkliche Tätigkeit das Wirtschaftsleben, und Menschen arbeiteten dezentral,

allein oder in kleinen Gruppen und mit geringem Produktionsumfang (Hackl et al., 2017, S 5).

Mit der Industrialisierung änderte sich Arbeit grundlegend, und Arbeit und Häusliches Leben wurden voneinander getrennt. Menschen verließen fortan den Wohnort, um ihre Arbeitsplätze, also Manufakturen, Werkstätten und später auch Fabriken aufzusuchen (Hackl et al., 2017, S 5) und dort in einem festgelegten Zeitfenster und nach definierten Vorgaben ihre Arbeit zu verrichten (Kürschner, 2015, S 56).

Mit der Entkopplung räumlicher und zeitlicher Selbstbestimmung vollzog sich seit dem 18. Jahrhundert ein disruptiver Wandel, der das Wirtschaftssystem veränderte, die Arbeit revolutionierte und die Auffassung der Menschen von Arbeit bis heute nachhaltig veränderte (Hackl et al., 2017, S 5). Die ersten drei industriellen Revolutionen lassen sich wie folgt unterscheiden (Botthof (2015); Kürschner (2015), S. 67 ff.; Bauernhansl (2014)): Die erste industrielle Revolution ging Mitte des 18. Jahrhunderts mit der Erfindung der Dampfmaschine und des Webstuhls einher, und hatte unter anderem die Entstehung erster Fabriken sowie komplett neue Industriezweige zur Folge. Die zweite industrielle Revolution wurde um das Jahr 1875 herum mit der Erfindung des Fließbandes und dem Einsatz elektrischer Energie gestartet und ermöglichte Massenproduktion im Industriesektor. Die dritte industrielle Revolution kam in den Sechzigerjahren des 20. Jahrhunderts durch den Einsatz von Elektronik und Informationstechnologie auf und ermöglichte eine weitere Automatisierung und Serienproduktion. Hier wurden erstmals nicht nur Tätigkeiten, sondern auch kognitive Aufgaben von Maschinen übernommen. Die vierte industrielle Revolution begann um etwa 2010 an Fahrt aufzunehmen, und ist gekennzeichnet durch die Digitalisierung von Produkten (Bitkom, 2016, S. 7). Ermöglicht wurde diese Entwicklung und die dadurch entstehende Digitalisierung durch das Internet (Dais (2014)). Eine immer tiefergreifende Automatisierung, Technisierung und Digitalisierung nimmt unter dem Begriff Industrie 4.0 immer grundlegenden Einfluss auf die Arbeits- und Lebenswelt des Einzelnen (Krahl & Löffl, 2016, S. 9) und hält als Phase der vierten industriellen Revolution bis heute an (Botthof & Hartmann, 2015).

Nachdem nun die Wichtigkeit des Arbeitsbegriff und die damit verbundenen Entwicklungen hin zu einer Gesellschaft und Wirtschaft, die vor allem durch Digitalisierungsprozesse gekennzeichnet ist, werden in Folge die Grundbegriffe rund um das Thema Digitalisierung erörtert.

3 Theoretische Grundlage

Das folgende Kapitel wird sich nun mit zentralen Begriffen dieser Masterthesis beschäftigen. Zuerst werden Begriffe vorgestellt, die kennzeichnend für den digitalen Wandel sind, oder diesen abgrenzen. Danach wird der für die gegenständliche Arbeit zentrale Begriff der Motivation als wesentlicher Bestandteil des theoretischen Fundaments darstellt und beschrieben, um später dann im darauffolgenden Kapitel 3.2 im Rahmen psychologischer Theorien weiter vertieft und theoretisch eingebettet zu werden. Weiters wird in diesem Kapitel auch erstmal auf die Personalentwicklung, auf ihre Rolle und ihre Aufgaben in Unternehmen eingegangen.

3.1 Begriffsbestimmungen

3.1.1 Digitisation

Nach Ammeran et al. (2022) bezieht sich Digitisation auf die Umwandlung von nicht digitalen auf digitale Formate. Digitisation ist nach Ammeran et. al (2022) insofern maßgeblich, da dies die Schnittstelle zwischen der physischen und der digitalen Welt darstellt, wobei die digitale Welt durch die „Anreicherung von Daten“ gekennzeichnet ist. Ein Beispiel hierfür wäre das Überführen analoger Videobänder in digitale Formate. Der Begriff Digitisation wurde an dieser Stelle zur Vollständigkeit angeführt und dient der Unterscheidung zu nachfolgenden, regelmäßig in dieser Arbeit verwendeten Begriffen.

3.1.2 Digitalisierung

Digitalisierung hat nach Ammeran et al. (2022) zur Aufgabe, bestehende Prozesse durch neue digitale Technologien zu ersetzen oder zu verbessern. Das Ziel von Digitalisierung ist es, Produktivität und Effizienz zu erhöhen und zur selben Zeit Kosten zu sparen und folglich bestehende Systeme aufzuwerten. Dabei ist es wichtig, festzuhalten, dass diese Systeme sich im Rahmen der Digitalisierung nicht grundlegend verändert haben.

3.1.3 Digitaler Wandel

Unter digitalem Wandel wird die Veränderung ganzer Geschäftsmodelle aufgrund der Möglichkeiten von digitalen Technologien (Ammeran et al., 2022) verstanden. Das Hauptaugenmerk liegt laut den Autoren auf dem Einfluss von Wissen, und dem damit verbundenen Ziel, Unternehmen in der Art wie sie denken und handeln und somit die gesamte Unternehmenskultur zu beeinflussen. Dadurch entstehen neue Geschäftsfelder, Produkte und Dienstleistungen.

Da gerade in diesem größeren Kontext enorme Veränderungen auf den Arbeitsalltag von Mitarbeiter*innen einwirken, und diese in Folge, ohne eigene Entscheidungsfreiheit gezwungen sind, Arbeitsschritte, Aufgabenbereiche und Denkmuster zu adaptieren, um neue Anforderungen erfolgreich bewältigen zu können, wird nun auf den Begriff der Motivation eingegangen, und dessen Relevanz für die gegenständliche Arbeit hervorgehoben.

3.1.4 Motivation

Im Alltagsgebrauch beschreibt Motivation meist die Gründe für ein bestimmtes Verhalten, oder drückt die Anstrengungsbereitschaft einer Person aus, mit der ein Ziel verfolgt wird. Es geht um die Wahl von Handlungszielen sowie die Anstrengung und Ausdauer der Zielverfolgung (Brandstätter & Frey, 2004).

Motivation stammt vom lateinischen "movere" und steht für „sich bewegen“. Der Grund menschlichen Verhaltens ist die zentrale Frage hinter dem Begriff Motivation, wenn ein

Mangel bei einem bestimmten Bedürfnis vorliegt. Bedürfnisse können sowohl von inneren als auch von äußeren Anreizen ausgelöst werden (Bardmann, 2019) Tritt ein Mangel auf, wird eine Handlung vorgenommen mit dem Ziel, diesen zu beseitigen. Motivation steht für den Anlass menschlichen Handelns, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen (Bardmann, 2019)

Durch Veränderung der Motivation wird Einfluss auf die Zielorientierung genommen (Künzli, 2013, S. 146). Nach Lippe-Heinrich (2019, S.167) verursachen unmotivierte Mitarbeiter*innen hohe Kosten als Ergebnis mangelnder Qualität in der Arbeitsausführung, Fehler in der Planung und geringer Effizienz. Unmotivierte Mitarbeiter*innen sind häufiger krank und unzufriedener mit ihrem Arbeitsplatz. Schlussendlich führt fehlende Motivation zu hoher Stressbelastung unter den Beschäftigten, zu sinkender Kooperationsbereitschaft und schlechtem Arbeitsklima. Dies kann so weit gehen, dass möglicherweise sogar Kündigungen ausgesprochen werden bzw. Arbeitsplatzwechsel von Mitarbeiter*innen durchgeführt werden, die als Leistungsträger betrachtet werden können (Lippe-Heinrich, 2019, Seite 167). Folglich kann von einer Notwendigkeit zur Entwicklung einer betrieblichen Innovationskultur gesprochen werden, bei deren Entwicklung die Motivation der Belegschaft von zentraler Bedeutung ist (Rosenstil 1998).

Digitaler Wandel beeinflusst den Arbeitsinhalt von Mitarbeiter*innen grundlegend. Es ist jedoch möglich, diese veränderten Arbeitsinhalte über motivierende Maßnahmen zu gestalten (Cordery & Parker, 2007), die zu einem gesunden Betriebsklima beitragen. Dies kann anfangen bei den Arbeits- und Vertragsbedingungen und der Bezahlung bis hin zu einem professionellen Personalmanagement und kontinuierlicher Personalentwicklung (Lippe-Heinrich, 2019- Seite 168). Nach Brandstätter und Frey (2004) kann sich eine hohe Arbeitsmotivation in vieler Hinsicht äußern. Angefangen von pünktlichem Arbeitsbeginn und fristgerechten Erledigungen von Arbeitsaufträgen über Eigeninitiative, Kreativität, Lernbereitschaft bis hin zu Fairness gegenüber Kolleg*innen und Identifikation mit dem Unternehmen zeigt sich hohe Arbeitsmotivation in einem breiten Spektrum an positiven Effekten für das jeweilige Unternehmen.

Es ist also naheliegend, dass das Thema Mitarbeiter*innen-Motivation von zentraler Bedeutung für Personalabteilungen bei der Begleitung und Unterstützung von Digitalisierungsprozessen ist. Weiters ist es absehbar, dass, durch den digitalen Wandel und sich immer schnellen ändernden Arbeitsprozessen und Anforderungen, die Bedeutung von Arbeitsmotivation in Zukunft immer weiter an Relevanz gewinnen wird.

3.1.5 Personalentwicklung

Personalentwicklung ist Bestandteil des Human Ressource Management, welches die Aufgabe hat, das jeweilige Unternehmen mit der nötigen "Humanressource", also dem menschlichen Kapital auszustatten, um die aktuellen und zukünftigen Anforderungen und Aufgaben, die sich dem Unternehmen stellen, bewältigen zu können (Ringlstetter & Kaiser, 2008). Personalentwicklung hat die zentrale Aufgabe, die bestehenden Mitarbeiter*innen im Sinne des Unternehmens bei der Entwicklung ihrer Kompetenzen zu unterstützen. Die Aufgaben der Personalentwicklung sind bei der erfolgreichen Begleitung des digitalen Wandels vielseitig. Der Wandel betrieblicher Arbeit durch Digitalisierung und Vernetzung verlangt nach einem neuen Führungsstil und dem Einsatz neuer Ansätze und Instrumente der Mitarbeiter*innen Führung, in deren Zentrum die Schaffung und Pflege einer guten Unternehmenskultur steht und somit eine Arbeitsumgebung, die Qualität, Innovationsbereitschaft und Motivation fördert. (Lippe-Heinrich, 2019, S.153). Der erwünschte Unternehmenserfolg wird nur dann nachhaltig gegeben sein, wenn nicht nur Unternehmens-, sondern auch die Mitarbeiter*innenbedürfnisse in personalrelevanten Aktivitäten ausreichend berücksichtigt werden (Lang 2008, S.10).

Im Zusammenhang des digitalen Wandels, der eine Vielzahl an Digitalisierungsmöglichkeiten in einzelnen Teilbereichen von Unternehmen eröffnet, skizziert sich die Dimension der Bedeutung von Personalentwicklung beispielsweise durch diskutierbare Konzepte wie die 10/90 Regel von Avinash Kaushik (2006). Diese Regel besagt, dass im Zuge einer Digitalisierungsmaßnahme nur 10% des Budgets für die Technologie budgetiert werden

sollte, und die übrigen 90% für den Personalaufwand und den dazugehörigen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen aufgewendet werden sollte. Das sei die Voraussetzung, um komplexe technische Tools später auch effektiv einsetzen zu können. Wenn sich Personalentwicklungsabteilungen allerdings den allernötigsten Tools bzw. komplexen Human-Resources-Programmen widmen, werden die Aufwände nicht von dem erzeugten Nutzen übertroffen werden können (Biendarra, 2015). Es wird also nachvollziehbar, wieso im Kontext des digitalen Wandels jedes Unternehmen gut beraten ist, Personalentwicklungsabteilungen besondere Bedeutung zukommen zu lassen, und in Zukunft verstärkt das Augenmerk auf neue Ansätze und Prozesse in diesem Bereich zu legen.

3.2 Psychologische Rahmenmodelle

Nachdem die gegenständliche Arbeit die zentrale Bedeutung des Begriffs der Motivation unter den Mitarbeiter*innen verdeutlicht hat, und die im Zusammenhang stehenden Handlungsfelder der Personalentwicklungsabteilungen von Unternehmen skizziert hat, wird in Folgenden nun anhand empirisch abgesicherter, theoretischer Rahmenmodelle darauf eingegangen, welche Arten von Motivation es gibt und wie zugrundeliegende Faktoren die Motivation von Mitarbeiter*innen beeinflussen können. In diesem Zusammenhang wird die Self-Determination Theory von Ryan und Deci (2000) beschrieben, und auch auf die drei psychologischen Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit eingegangen. Aufbauend darauf wird der Frage nachgegangen, unter welchen Voraussetzungen Digitalisierungsmaßnahmen in der Belegschaft angenommen werden, um in Folge den theoretischen Bogen von Mitarbeiter*innenmotivation zur tatsächlichen Akzeptanz von digitalen Neuerungen in Unternehmen spannen zu können.

3.2.1 Self Determination Theory

Die Self-Determination Theory von Ryan und Deci (2000) ist eine der erfolgreichsten Motivationstheorien und findet auch in der Organisationspsychologie immer weiter Einzug. Die Theorie trennt zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation, wobei intrinsische

Motivation bei Tätigkeiten entsteht, deren Belohnung in der Tätigkeit selbst bestehen (Salehan et al., 2017). Extrinsische Motivation bezieht sich auf das Vorhandensein äußerer Anreize, wie Belohnung, Bestrafung oder Anerkennung.

Weiters besagt die Self-Determination Theory, dass Motivation immer davon abhängt, inwieweit das Bedürfnis nach Kompetenz, Autonomie und sozialer Eingebundenheit befriedigt ist. Ryan und Deci (2017) haben in Zuge von Studien in Lernumgebungen wie Schulen oder Universitäten zeigen können, dass jene Personen die besten Leistungen erbringen, die es zu Stande bringen ihre Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit zu erfüllen. Diejenigen Personen waren auch jene mit dem höchsten Wohlbefinden.

Im Bereich der Personalentwicklung bieten sich hier einige Implikationen bezüglich der Arbeitsgestaltung. Es gilt die Arbeitsabläufe so zu gestalten, dass die Motivation in der Belegschaft möglichst hoch ist. Denn die Akzeptanz und Bereitschaft der Angestellten notwendige Veränderungen zu unterstützen ist essenziell für Digitalisierungsmaßnahmen, um sich etablieren zu können (Tavakoli et al., 2017; Barrett and Oborn, 2013). Die entstehende positive Einstellung zur beruflichen Tätigkeit ist ein signifikanter Prädiktor für die Intention von Angestellten eine aktive und unterstützende Rolle in Übergangsphasen von Digitalisierungsprozessen zu spielen. Studien konnten an dieser Stelle auch zeigen, dass aktive Teilhabe bei Change Prozessen eine ausschlaggebende Rolle für den Erfolg von Implementierungsprojekten spielen (Kaschig et al., 2016; Shatat, 2015). In dieser Hinsicht bietet die Self-Determination Theory und ihre drei Grundbedürfnisse, Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit einen wichtigen Blickwinkel und ist ein vielversprechendes Tool, das dabei hilft, das Verhalten von in Digitalisierungsprozessen involvierten Personen verstehen und vorhersagen zu können (Gagne et.al, 2022).

3.2.1.1 *Autonomie*

Autonomie kann als das Gefühl bezeichnet werden, die eigenen Handlungen selbst initiieren und regulieren zu können (Deci et al., 1989). Studien haben gezeigt, dass wahrgenommene Autonomie sowohl die Arbeitsleistung als auch die Lernleistung einer Person steigert (Jeno and Diseth, 2014; Arshadi, 2010). Umgekehrt ist es wiederum so, wenn Management Praktiken keine Autonomie und Entscheidungsfreiheit am Arbeitsplatz zulassen, dies in Folge zu einer niedrigeren Betriebsleistung und zu weniger Kreativität führt (Khedhaouria et al., 2014). Außerdem konnten Studien zeigen, dass ein hoher Grad an Autonomie sich positiv auf die Versuche von Nutzern auswirkt, sich mit digitalen Tools zu beschäftigen (Deng & Joshi, 2016). Eine weitere Studie von Meske (2019), hat außerdem gezeigt, dass Autonomie auch beeinflusst, inwieweit digitale Tools am Arbeitsplatz als nützlich empfunden werden. So sei die Freiheit, die Herangehensweise an den Job im generellen und an eine Arbeitsaufgabe im Speziellen, selbst zu bestimmen ein ausschlaggebender Faktor, wie gut Angestellte digitale Arbeitsplätze in der Praxis annehmen.

3.2.1.2 *Kompetenz*

Kompetenz bedeutet zu verstehen, wie verschiedene interne und externe Ergebnisse erzielt werden können und erfolgreich die benötigten Aktionen setzen zu können (Deci et. al., 1991, Seite 327). Es hat sich gezeigt, dass der Grad an Kompetenz in positivem Zusammenhang steht mit der persönlichen Leistung von Angestellten (Fernet et al., 2013) und auch mit dem Interesse an Arbeitsaufgaben korreliert (Schiefele, 2009). Kompetenz geht außerdem sowohl mit Arbeitseinsatz und Widerstandsfähigkeit einher (Bandura, 1977), als auch mit proaktivem Verhalten und Experimentierfreudigkeit (Kirkman & Rosen, 1999). Der Grad an Kompetenz wird allerdings auch stark von bestehenden Unternehmensstrukturen beeinflusst. Wenn die Managementebene beispielsweise dabei versagt, Feedback als Orientierung an die Angestellten zu kommunizieren, können die Angestellten ihr Bedürfnis nach Kompetenz nicht befriedigen (Hagger et al., 2014). Im Zusammenhang mit Digitalisierung am Arbeitsplatz hat

sich gezeigt, dass Selbstbewusstsein mit digitalen Tools, das Angestellte zeigen, ein starker Prädiktor für wahrgenommene Nützlichkeit und Wohlgefallen und somit die Einstellung zum digitalen Wandel bestimmt (Meske, 2019).

3.2.1.3 Soziale Eingebundenheit

Soziale Eingebundenheit bezieht sich auf das Bedürfnis von Menschen, einer Gruppe anzugehören, sich verbunden zu fühlen, in guter Beziehung zu anderen Personen der Gruppe zu stehen und gemeinsame Werte zu teilen (Lee et al., 2015; Deci et al., 1991).

Eingebundenheit am Arbeitsplatz beinhaltet grob gesagt alle Formen von Kommunikation und sozialem Austausch im Unternehmen (Dery et al., 2017). Es hat sich gezeigt, dass soziale Eingebundenheit im digitalen Arbeitsumfeld einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitsleistung hat (Kuegler et al., 2015). Ein wichtiger Grund dafür ist, dass soziale Verbundenheit unter den Mitarbeiter*innen auch dazu führt, dass ein vermehrter Austausch von Informationen und Wissen stattfindet (Karoui et al., 2015). Es ist also nicht ausreichend, lediglich aufgabenspezifische Digitalisierungstools zu implementieren (Meske, 2019), denn es ist auch wichtig, dass digitale Arbeitsumfelder wie zum Beispiel Homeoffice einen gewissen Grad an sozialer Verbundenheit gewährleisten können, um eine positive Einstellung unter den Angestellten zu fördern und die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen.

Zusammengefasst stellt die SDT somit eine wichtige Theorie in Hinblick auf die Forschung dieser Arbeit dar, da sie die Entstehung von Motivation mit ihren drei identifizierten Grundbedürfnissen beschreibt. In Hinblick auf diese Arbeit ist noch die Frage zentral, was der letztendliche Grund dafür ist, dass technologische Neuerungen in der Belegschaft angenommen werden oder nicht. Für die Beantwortung dieser Frage wird eine weitere Theorie, das ETAM vorgestellt.

3.2.2 ETAM Modell

Das Technology Acceptance Model (TAM) wurde bereits 1989 von Fred D. Davis basierend auf der „Theory of Reasoned Action“ (Ajzen, 1980) entwickelt, und ist über die

Jahrzehnte zu einer der meistgeeigneten Theorien im Informations-Technologie Management Kontext gewachsen. Das TAM-Modell wird großflächig für die Vorhersage von Akzeptanz, Annahme und die Nutzung von Informationstechnologie von Individuen angewandt (Nikolaus et al., 2014). Im TAM-Modell gibt es nach Nikolaus et al. (2014) zwei Determinanten, die ausschlaggebend für die letztendliche Nutzung von Informationstechnologie sind. Es handelt sich hierbei um den wahrgenommenen Nutzen und die wahrgenommene Einfachheit. Der wahrgenommene Nutzen beschreibt das Ausmaß, in dem ein Individuum glaubt, dass die Nutzung einer Informationstechnologie ihre Job- oder Lebensperformance verbessern wird. Die zweite Determinante, die wahrgenommene Einfachheit, beschreibt das Ausmaß, in dem ein Individuum glaubt, dass die Nutzung einer bestimmten Technologie oder eines Tools frei von Anstrengung geschieht. In einer späteren Studie erweiterten Davis, Bagozzi und Warshaw (1992) das TAM-Modell zum Extended Technology Acceptance Modell (ETAM), indem sie als dritte Determinante das Ausmaß an wahrgenommenem Vergnügen in das Modell aufnahmen. Davis (1992) beschreibt wahrgenommenes Vergnügen als das Ausmaß, in dem die Tätigkeit der Technologienutzung abgesehen von ihrer instrumentellen Wertigkeit auch an sich Vergnügen bereitet.

Die wahrgenommene Einfachheit, die wahrgenommene Nützlichkeit und das wahrgenommene Vergnügen beeinflussen laut den Autoren in Folge die Intention des Nutzens und auch die Akzeptanz gegenüber einer Technologie, was, aufgrund der Tatsache, dass die Intention für ein Verhalten ein zuverlässiger Prädiktor für das tatsächliche Verhalten ist, die tatsächliche Nutzung einer Technologie zuverlässig vorhersagen kann. Die drei Determinanten können aber auch von externen Variablen beeinflusst werden.

3.2.3 ETAM & Self Determination Theory

In der Theorie von Davis, Bagozzi und Warshaw (1992) wird wahrgenommene Nützlichkeit als eine Form extrinsischer Motivation betrachtet, während wahrgenommenes Vergnügen als eine Form intrinsischer Motivation gesehen wird. In diesem Sinne haben

Forschende im Folgenden motivationale Faktoren eingeführt, um die externen Variablen, die die Formation von Einstellungen und Überzeugungen kennzeichnen, zu verstehen (Roca & Gagne, 2008). In der Self-Determination Theory ist die grundlegendste Unterscheidung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation. Intrinsische Motivation bezieht sich darauf, etwas zu tun, weil es an sich interessant und vergnüglich ist, während extrinsische Motivation darauf beruht, etwas zu tun, weil ein anderer, separater Outcome zu erwarten ist (Ryan & Deci, 2000). Roca und Gagne (2008) haben diese Annahme der extrinsischen und intrinsischen Motivation auf das ETAM übertragen, und angenommen, dass wahrgenommene Nützlichkeit als extrinsische Motivation interpretiert werden kann, während wahrgenommene Einfachheit für intrinsische Motivation steht.

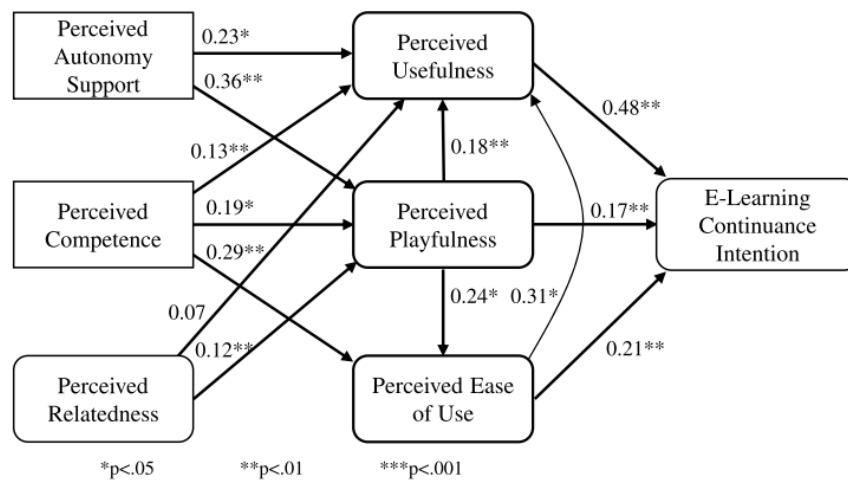
Im Folgenden haben Roca und Gagne (2008) eine Studie zum Thema „Intention zur weiteren Verwendung von E-Learning Tools“ durchgeführt, und dabei die sechs Variablen der SDT und der ETAM erhoben und miteinander in Verbindung gesetzt. Es zeigte sich, dass User von E-Learning Programmen eher gewillt sind, diese zu nutzen, wenn sie sich kompetent und autonom fühlen, weil dieses Gefühl über den Weg der intrinsischen und extrinsischen Motivation positiven Einfluss auf die wahrgenommene Nützlichkeit und das wahrgenommene Vergnügen hat. Außerdem stellte sich heraus, dass User*innen, die sich sozial eingebunden fühlen, Tools wegen ihres wahrgenommenen Vergnügens weiter nutzen. Es zeigte sich weiters, dass wahrgenommene Kompetenz sich positiv auf alle drei Variablen des ETAM auswirkt. Wenn sich Benutzer*innen kompetent fühlen, neigen sie also dazu, IT-Tools als nützlicher und einfacher zu betrachten.

So meinen Roca und Gagne, dass es beispielweise für den Arbeitskontext möglich sein kann, die wahrgenommene Nützlichkeit und das wahrgenommene Vergnügen durch Motivationsmaßnahmen oder durch das Zeigen von Verständnis zu steigern.

In Abbildung 1 sind die Ergebnisse der Studie von Roca und Gagne dargestellt, und die Wechselwirkungen beschrieben, die zwischen den drei Grundbedürfnissen der SDT und drei Faktoren des ETAM gefunden wurden.

Abbildung 1

Roca und Gagne (2008)



Es zeichnet sich ab, dass die beiden Theorien, die SDT und die ETAM zusammen eine schlüssige weiterführende Erklärung in Hinblick auf zwei wesentliche Aspekte zur Akzeptanz von digitalen Tools liefern können. Erstens kann das ETAM erklären, was digitale Tools bereitstellen müssen, um weiter genutzt zu werden. Und zweitens kann die SDT in Folge auch erklären, warum diese drei Variablen der ETAM, wahrgenommene Nützlichkeit, wahrgenommene Einfachheit und wahrgenommenes Vergnügen User auf persönlicher und motivationaler Ebene dazu bringen können, digitale Tools zu nutzen, oder eben auch nicht.

Beide Theorien bieten somit den theoretischen Rahmen zur Beantwortung der zentralen Forschungsfrage dieser Masterthesis, was Personalentwicklung leisten kann, um Mitarbeiter*innen bestmöglich im digitalen Wandel begleiten zu können.

In Kapitel 4 wurde der theoretische Unterbau für die gegenständliche Masterthesis geschaffen. Das folgende Kapitel 5 wird sich nun das qualitative Expert*inneninterview als Messinstrument der Wahl begründen und den methodischen Aufbau der empirischen Erhebung dieser Masterthesis beschreiben.

4 Methodik

Nachdem das vorangegangene Kapitel theoretische Rahmenmodelle für die Beantwortung der Forschungsfrage geliefert hat, wird sich das folgende Kapitel nun der Erhebungsmethoden zu Beantwortung der Fragestellung widmen, die lautet: Was kann Personalentwicklung leisten, um Mitarbeiter*innen im digitalen Wandel bestmöglich zu unterstützen? Aufgrund dieser offen formulierten Fragestellung wird in der Konzeption das qualitative Expert*inneninterview als adäquates Forschungsdesign gewählt. Dieses Forschungsdesign wird in Folge dieses Kapitels aufgrund der Nachvollziehbarkeit des regelgeleiteten Vorgehens methodisch begründet. Des weiteren wird dieses Kapitel auch auf die Konstruktion des Interviewleitfadens eingehen und das Sampling, den Feldzugang und die Interviewsituation beschreiben. Abschließend wird dieses Kapitel auch auf die Auswertung der Expert*inneninterviews eingehen, und die Transkription, die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (1994), und die im Prozess verwendeten Softwareprogramme beschreiben.

4.1 Untersuchungsdesign

Um den aktuellen Stand von Unternehmen mit Tätigkeit in Österreich im digitalen Wandel zu erfassen, und aktuelle Probleme, Herausforderungen und ihren Lösungen explorativ erheben zu können ist eine qualitative Erhebung notwendig, damit die für die gegenständliche Fragestellung nötige Offenheit gegenüber neuen Impulsen und Aspekten im Rahmen der Erhebung bewahren zu können Diese Untersuchung setzt sich zum Ziel, Ausgangspunkt für weitere quantitativ-statistische Untersuchungen zu werden, die in Zukunft das Thema Personalentwicklung im digitalen Wandel genauer behandeln.

Durch den entstandenen Maßnahmenkatalog soll sodann eine breitgefächerte These aufgestellt werden, was Personalentwicklung im Zuge von Digitalisierungsprozessen leisten kann. Diese These soll vor Allem mit Blick auf die unterschiedlichen Branchen und Tätigkeitsfelder keinen Anspruch auf Repräsentativität stellen, und nimmt bewusst auch in

Kauf, Maßnahmen mit in den Maßnahmenkatalog aufzunehmen, die für manchen Branchen oder Jobs nicht passend sein könnten, aber zu weiterer Diskussion anregen. Die Wahl fiel daher auf ein rein qualitativ, offenes Forschungsdesign.

4.2 Erhebungsinstrumente Expert*inneninterview

Antworten auf der Suche nach geeigneten Maßnahmen zur Unterstützung der MitarbeiterInnen durch Personalentwicklung im Zuge von Digitalisierungsprozessen sind bei Führungskräften oder Expert*innen in Personalabteilungen von Unternehmen zu finden, die vom digitalen Wandel betroffen sind. Diese Personen sind, insofern sie Einblicke in die Strategie eines Unternehmens haben, als Expert*innen zu betrachten, die Expert*innenwissen innehaben, welches erhoben werden soll. Darum hat sich diese Arbeit auf das Erhebungsinstrument Expertinnen-Interview festgelegt.

Als Expert*innen werden nach Bogner und Menz (2009) Menschen bezeichnet, die in Bezug auf gewissen Themen Wissensvorsprung haben und das Potential haben, Ihre Handlungsroutinen im Feld hegemonial werden zu lassen, also Abläufe für andere Akteur*innen mitzubestimmen. In Übereinstimmung dazu bezeichnen Bogner, Littig und Menz (2014) die eben genannten Aspekte Wissens- und Machtaspekt der ExpertInnen Definition.

Trotz des explorativen Charakters dieser Fragestellung wurde im Vorfeld, vor allem durch die Tatsache, dass verschiedene Interviewer*innen die Erhebungen durchführen würden, die Wahl auf leitfadengestützte Expert*innen-Interviews festgelegt. So kann gewährleistet werden, dass sich die Gesprächsverläufe der unterschiedlichen Interviews in den Grundzügen ähneln, und eine gewisse Vergleichbarkeit gegeben ist und absichern, dass alle Themen in allen Interviews angesprochen werden. Trotzdem soll durch offen formulierte Fragen den Expert*innen Raum gegeben werden, um auch neue Aspekte in das Interview einbringen zu können (Bogner, Littig & Menz, 2014). So ist laut den Autor*innen der Interviewleitfaden offen genug für Exploration aber auch standardisiert genug für Evaluation.

4.3 Leitfadenkonstruktion

Nach Bogner, Littig und Menz (2014) dient der Leitfaden zu Strukturierung des Themenfeldes sowie als konkretes Hilfsmittel für die Erhebungssituation. Die Entwicklung des Interviewleitfaden geschah in mehreren Schritten: Im ersten Schritt wurden nach einer ausgiebigen Literaturrecherche 100 relevante Fragen in einem Fragenpool zum Thema Personalentwicklung im digitalen Wandel identifiziert. Diese Fragen wurden im nächsten Schritt dann kategorisiert und zu Leitfragen generalisiert. In Tabelle 1 sind die entstandenen Hauptkategorien und die aus den Kategorien abgeleiteten Leitfragen aufgelistet.

Tabelle 1

Hauptkategorien, Leitfragen. Eigene Darstellung

Kategorien	Leitfrage
Digitalisierung im Unternehmen	Was hat sich durch die Digitalisierung im Unternehmen verändert?
Rollenbild PE	Welche Rolle hat die Personalentwicklung bei den Digitalisierungsprozessen gespielt?
Digitalisierungsmaßnahmen	Inwieweit wirkt sich die Digitale Transformation auf die Angebote und Unterstützungsmaßnahmen Ihrer Personalentwicklung aus?
Leadership	Wie können Führungskräfte entwickelt werden?

Zukunft der HR	Was sind zukünftige Handlungsfelder von HR?
----------------	---

Aus den entstandenen Kategorien wurden im Folgenden offen gestaltete Interviewfragen abgeleitet. Hierbei wurde besonders darauf geachtet, eine natürliches Gesprächsklima zu erzeugen, um die Expert*innen einzuladen, frei herauszusprechen und zwanglos auf Detail des Berufsalltags eingehen zu können, ohne zu sehr an theoretischen Aussagen verharren zu müssen. Zusätzlich wurden noch umgangssprachlich formulierte Einleitungs- und Überleitungstexte in den Leitfaden aufgenommen, um eine ähnlichen Gesprächsverlauf trotz verschiedener Interviewer*innen gewährleisten zu können.

4.4 Sampling

Da Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Größen auf dem Markt agieren und eine der Hauptschwerpunkte dieser Masterarbeit ist, eine Momentaufnahme von erfolgversprechenden Personalentwicklungsmaßnahmen am österreichischen Markt zu identifizieren, musste die Fallauswahl im Vorhinein sinnvoll festgelegt werden. Die Herausforderung lag hierbei vor allem darin, eine Erhebung unter all den verschiedenen Branchen stattfinden zu lassen, ohne sich durch einen allzu starken Drang nach Vergleichbarkeit auf einige wenige Branchen zu fokussieren. Letztendlich wurde beschlossen, sich auf die Befragung eher größerer Unternehmen zu beschränken, und KMUs mit ihren beschränkten Kapazitäten an Personalentwicklungsmaßnahmen aus der Erhebung auszusparen. Dafür wurden, auch aufgrund der beschränkten Verfügbarkeit von gesprächsbereiten Expert*innen, keine Einschränkungen hinsichtlich der Unternehmensbranchen vorgenommen. Die Fallauswahl beschränkte sich in Folge auf Personen, die in Personalentwicklungsabteilungen tätig sind und aufgrund ihrer Position Einblick in die Strategie des jeweiligen Unternehmens haben und somit Expert*innen für das

Thema sind. Diese Unternehmen mussten jeweils mindestens 400 MitarbeiterInnen haben und am österreichischen Markt tätig sein.

Als Stichprobengröße wurde acht ExpertInnen-Interviews festgelegt. Da der Stichprobengröße und damit der Informationsvielfalt aufgrund des explorativen Charakters der Studie Vorzug gegenüber der Einheitlichkeit der Auskunftspersonen gegeben wurde, wurde als achte Expert*in auch eine Unternehmensberaterin in die Stichprobe aufgenommen, die zwar nicht direkt in einer Personalentwicklungsabteilung tätig ist, aber andere Personalentwickler*innen anderer Unternehmen bei der Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen berät und begleitet, und somit auf einer anderen Ebene ähnliche Einblicke in die Strategie und Unternehmen und den Erfolg von Personalentwicklungsmaßnahmen hat.

Die finale Stichprobe bestand aus acht Expert*innen aus den Bereichen Handel, Informationstechnologie, Bankenwesen, Unternehmensberatung, öffentlicher Sektor und Telekommunikation

4.5 Feldzugang und Kontaktaufnahme

Potenzielle Interviewpartner*innen und Vermittlungspersonen wurden über Kontakte der Fachbereichsleitung der Universität Wien, sowie über persönliche Kontakte und via Mail und LinkedIn kontaktiert, und über das Projekt und die Interviewbitte informiert. Im Zeitraum September 2022 bis November 2022 wurden in mehreren Wellen potenzielle Kontaktpersonen angeschrieben. Danach wurden die Kontaktpersonen über die Art der Interviewführung, die Aufzeichnung und das Endresultat informiert. Es stellte sich heraus, dass es für potenzielle Interviewpartner*innen in der Regel sehr wichtig war, in den Aussagen und Zitaten anonym zu bleiben, um eine Freigabe vom jeweiligen Arbeitgeber für das Expert*inneninterview zu erhalten. Die Auskunftspersonen bekamen im Vorfeld den Interviewleitfaden, die Einverständniserklärung zur Unterfertigung und die veranschlagte Interviewdauer von grob einer bis eineinhalb Stunden schriftlich per Mail übermittelt.

4.6 Interviewsituation

Sämtliche Interviews wurden via Zoom oder MS Teams digital und im Arbeitssetting der Expert*innen geführt. Nach einem kurzen Begrüßen und einleitendem Smalltalk, wurden die Interviewpartner*innen nochmals auf das Thema, den Grund und die Dauer der Interviews vorbereitet. Danach wurde nach der Erlaubnis zur Audio- und Videoaufnahme gefragt. Nach der Erlaubnis wurden die Aufzeichnungen gestartet, und das Einverständnis zur Aufzeichnung und zur Auswertung der Daten eingeholt. Im Zuge dessen wurde auch auf die vollständige Anonymisierung der Daten zur Person und zum betreffenden Unternehmen hingewiesen, der Datenschutz wurde durch Einwilligungserklärungen der Expert*innen an die Interviewer*innen und Vertraulichkeitserklärungen durch die Interviewer*innen mündlich vertraglich geregelt. Ferner wurde in der Eröffnungssituation explizit der offene Charakter der Fragestellung und die Einladung zur spontanen Meinungsäußerung hingewiesen, um einen ausführlichen Erzählstil anzuregen und den Eindruck eines quantitativen strukturierten Fragebogens zu vermeiden.

4.7 Transkription

Die Interviews wurden nach der Aufnahme und vor der Analyse transkribiert. Hierfür wurde zuerst mit Transkriptionssoftwares Amberscript (2022) automatisch transkribiert und im Nachgang manuell nachkorrigiert. Da es sich um Expert*innen-Interviews handelte, und ausschließlich die Information an sich zur Auswertung kam, wurde die Transkriptionsmethode nach Dresig und Pehl (2010) angewandt: In der Transkription wurden Wortverschleifungen, Dialekte und Interpunktion geglättet und ins Hochdeutsche transkribiert. Längere Pausen und unverständliche Worte wurden im Transkript abgebildet.

4.8 Auswertungsinstrumente und Qualitative Inhaltsanalyse

Wie für die meisten Leitfadeninterviews und die meisten Formen an Expert*innen-Interviews war auch in der gegenständlichen Arbeit als Auswertungsinstrument die qualitative

Inhaltsanalyse sehr gut passend (Bogner, Littig & Menz, 2014). Nach Mayring (1994) besteht der Grundgedanke der qualitativen Inhaltsanalyse darin, die Systematik der klassischen quantitativen Inhaltsanalyse zu erhalten und damit die qualitativen Analyseschritte bei der Textinterpretation in den Mittelpunkt zu stellen. So können vorschnelle Quantifizierungen vermieden werden, trotzdem aber, systematisch und regelgeleitet ausgewertet werden, ohne den Weg zu quantitativen Aussagen zu verbauen. Nach Mayring (1994) werden drei Grundtechniken angewendet, die auf Grundformen des Interpretierens beruhen. Das Zusammenfassen hat im Zuge der Analyse das Ziel, Textmaterial so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, aber durch Abstraktion überschaubare Aussagen zu schaffen, die aber dennoch Abbild des Grundmaterials sind. In der Explikation ist das Ziel, bei fraglichen Textstellen zusätzliches Material heranzutragen, welches die Textstelle in Ihrem Kontext gedeutet und erklärt. Schließlich versteht Mayring unter Strukturierung des Datenmaterials die Ordnung des Datenmaterials anhand im Vorhinein festgelegter Kriterien. In dieser Analyseform repräsentieren Kategorien, Themen und Aspekte, die durch die Konzeptionsphase und die Literaturrecherchen mittels der sich ergebenden Leitfragen an das Datenmaterial herangetragen werden und die sich auch zusätzlich durch das gewonnene Material ergeben. Codes sind die Bezeichnungen für inhaltstragendes Textmaterial. Im Folgenden wird auf die einzelnen Phasen der gewählte Auswertungsmethode der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (1994) eingegangen.

4.9 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (1994)

Im ersten Schritt wurden, basierend auf den Leitfragen aus dem Interviewleitfaden deduktiv Hauptkategorien gebildet, was bedeutet, dass die Kategorien gebildet wurden, ohne auf den Inhalt der Interviewinhalte zu berücksichtigen, Im zweiten Schritt wurden nun, basierend auf den im Vorhinein festgelegten Hauptkategorien das Datenmaterial kodiert und relevante Aussagen und Textblöcke diesen Hauptkategorien zugeordnet. Für relevantes Textmaterial wurde eine neue Hauptkategorie "neue Aspekte" geschaffen, um nach

abgeschlossener Erstkodierung evaluieren zu können, ob die im Vorfeld festgelegten Hauptkategorien ausreichend sind oder angepasst werden müssen, um alle relevanten Passagen gliedern zu können.

Im nächsten Schritt wurden die relevanten Textstellen paraphrasiert, indem alle nicht inhaltstragenden Textstellen, wie Wiederholungen oder Verdeutlichenden aus den Codes entfernt wurden, die Sprache auf ein einheitliches Sprachniveau gebracht und der Text soweit möglich gekürzt wurde. Danach wurden aus den gesammelten Codes und den Paraphrasen induktiv, also aus dem Textmaterial heraus, eventuelle neue Hauptkategorien und Unterkategorien gebildet, die das Textmaterial in seiner Gesamtheit zu einer sinnvolleren Gliederung und Strukturierung bringen können. Im Anschluss wurde die erste Reduktion durchgeführt, indem zu jeweils einzelnen Textblöcken zusammengefasst wurde, was eine Auskunftsperson zu einer bestimmten Subkategorie gesagt hat. Dies wurde bei allen Kategorien der untersten Ebenen durchgeführt.

Im nächsten Schritt, der zweiten Reduktion, also der Zusammenfassung und Ergebnistextverdichtung wurde nun gegenübergestellt und auch quantifiziert, wie viele ExpertInnen welche Aussagen zu einer bestimmten Unterkategorie oder Kategorie unterster Ebene gesagt haben.

Im letzten Schritt wurden dann die fertigen Ergebnistexte aus den Aussagen der Reduktionen des zweiten Durchgangs erstellt.

4.10 Verwendete Software bei der Inhaltsanalyse

Nachdem die Transkriptionen wie eingangs schon erwähnt mit der Software Amberscript (2022) mit anschließender manueller Glättung durchgeführt wurden, wurden die folgenden Schritte der Kategorisierung, Codierung, Generalisierung, Reduktion, und Ergebnistexte in der Software MAXQDA (2023) durchgeführt, wobei für die Kategorienbildung und Codierung das Codesystem der Software und für das Generalisieren das Paraphrasierungstool verwendet wurden. Die Reduktion des ersten Durchgangs wurde mit Hilfe des Summary

Grids durchgeführt, und die letzten beiden Schritte der zweiten Reduktion und der Ergebnistexterstellung wurden mit dem Summary Tabellen Tool der MAXQDA Software durchgeführt.

5 Ergebnisse

Im vorangegangenen Teil dieser Arbeit wurden die Methodik und der theoretische Rahmen, die der Durchführung der qualitativen Expert*inneninterviews zugrunde liegen, detailliert dargestellt. Die folgenden Abschnitte widmen sich nun der detaillierten Analyse und Interpretation der aus den Interviews gewonnenen Daten. Diese Gespräche fanden mit Expert*innen aus dem Bereich der Personalentwicklung statt, deren Einsichten entscheidend sind, um die nuancierten Dynamiken in der praktischen Anwendung dieses Feldes zu verstehen.

Ziel dieses Ergebnisteils ist es, die komplexen Meinungen und Perspektiven der interviewten Fachleute zu konsolidieren und durch eine systematische Auswertung und Kategorisierung tiefere Einblicke zu gewähren, was Personalentwicklung leisten kann, um Mitarbeiter*innen bestmöglich im digitalen Wandel begleiten und unterstützen zu können. Der Analyseprozess basierte auf der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, welche es ermöglicht, sowohl manifeste als auch latente Inhalte systematisch zu erfassen und zu interpretieren.

Die Ergebnisse dieser Studie sind in mehrere Themenbereiche untergliedert, die jeweils kritische Aspekte der diskutierten Thematik beleuchten. Jeder Bereich wird zunächst durch die Präsentation der Hauptergebnisse beziehungsweise der Hauptkategorien eingeleitet, und Aussagen quantifiziert.

Später im Diskussionsteil in Kapitel 6 werden schließlich die Verbindungen zwischen den empirischen Daten und der bestehenden Literatur hergestellt. Durch diesen Ansatz wird es möglich, sowohl bestätigende als auch divergierende Ansichten zu identifizieren und die

Bedeutung der Erkenntnisse für die theoretische und praktische Weiterentwicklung des Feldes zu bewerten.

In der abschließenden Betrachtung wird zudem eine kritische Reflexion der Methodik und der erzielten Erkenntnisse vorgenommen. Dies dient der Validierung der Forschungsergebnisse und bietet zugleich Ansatzpunkte für weiterführende Studien. Durch die systematische Ausarbeitung und kritische Analyse der Expertenaussagen liefert dieser Teil der Arbeit essenzielle Erkenntnisse, die einen substanziellen Beitrag zum Verständnis und zur Weiterentwicklung von Personalentwicklungsmaßnahmen gegenüber Mitarbeiter*innen zu bestmöglicher Unterstützung im digitalen Wandel leisten.

5.1 Digitalisierung im Unternehmen

Zur Einstiegsfrage an die Expert*innen, inwieweit Digitalisierung Einfluss auf Ihr Unternehmen nimmt, gaben fünf von acht befragten Expert*innen an, dass, mit Bezug auf den Standort Österreich, Digitalisierung lange Zeit nicht proaktiv betrieben wurde, und erst die Covid-19 Krisen ein Brandbeschleuniger für Digitalisierung in Ihrem Unternehmen darstellte. Weiters gaben fünf von acht befragten Expert*innen an, dass Digitalisierung Auswirkungen auf die Art der Führung in Ihrem Unternehmen nahm und nimmt. Außerdem gaben fünf befragte Expert*innen an, dass die Unternehmenskultur maßgeblichen Einfluss auf die Performance eines Unternehmens im digitalen Wandel hat. Außerdem gaben sieben von acht befragten an, dass gute Homeofficeregelungen und Hybrides Arbeiten starke Resilienzfaktoren in Unternehmen, die sich im digitalen Wandel befinden, sind.

5.2 Auswirkungen von Digitalisierung auf die Belegschaft

Nach den Auswirkungen von Digitalisierung auf die Belegschaft gefragt, gaben sechs von acht befragten Expert*innen an, dass es zu einem Wandel der Aufgaben in der Belegschaft gekommen sei. So gaben drei Auskunftspersonen an, dass es zu einer Spezialisierung der Belegschaft in Bezug auf Ihre Arbeitstätigkeit komme. Zwei Auskunftspersonen gaben eine steigende Komplexität der Arbeitsaufgaben als Auswirkung auf die Belegschaft an - einerseits

können ist der Arbeitsalltag technisch komplizierter geworden, was zum Aussterben von Blue-Collar Jobs führt, andererseits können Führungskräfte Arbeitsleistung nicht mehr bewerten, Zum Thema Autonomie gab es widersprüchliche Aussagen: Eine Person gab an, dass einzelne Mitarbeiter*innen durch die weniger werdenden Kontrollinstanzen mehr Autonomie erhalten, was aber auch zu mehr Verantwortlichkeiten führt, eine andere Auskunftsperson gab den Verlust von Autonomie an. So hätten Mitarbeiter*innen früher beispielsweise kleine Reparaturen an Arbeitsmaschinen selbstständig durchführen können, was jetzt nicht mehr möglich sei. Zwei Expert*innen gaben außerdem an, dass sich Führung verändern müsse, hin zur Coachingrolle, da das Fachliche in der fortschreitenden Spezialisierung der Aufgaben zunehmend in den Hintergrund rückt.

Alle acht befragten Expert*innen gaben weiters an, dass im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung zu einem Wandel an Kompetenzen als Anforderung an die Belegschaft komme. So gaben fünf befragte Expert*innen explizit an, dass digitale Kompetenzen für die Belegschaft wichtiger werden. Drei von acht befragten Expert*innen gaben persönliche Kompetenzen als wichtige Änderung bei den Anforderungen an die Mitarbeiter*innen an. So gab eine Expert*in an, dass Selbständigkeit wichtiger wird, da keine Blaupausen mehr für schnell veränderte Arbeitsprozesse vorhanden sind. Komplexität, analysieren, auflösen, und Mut zum Handeln seien wichtig. Eine andere Expert*in gab in diesem Sinne an, dass abgeschlossene Ausbildungen nur noch zweitrangig sein - Wichtig sei die Motivation und das Interesse, Dinge dazuzulernen. Letztendlich gaben vier von acht befragten Personen an, dass sich Führungskompetenzen durch die Digitalisierung ändern wird. Drei Personen gaben an, Fachliche Kompetenz wird zurückgehen, dafür gaben zwei Personen zusätzliche Anforderungen an: Führung auf Distanz, Coaching, Mediation und Motivation.

Sechs von acht Expert*innen gaben zum Thema Wandel der Bedürfnisse der MitarbeiterInnen an, dass sowohl Sicherheit und Flexibilität eine tragende Rolle spielen. So gaben fünf Expert*innen Work-Life Balance als wichtiges Thema an, sowie, Teilzeitmodelle und hybrides Arbeiten. Andererseits gaben auch zwei Expert*innen an, dass sich in Zeiten der

Veränderung auch viele ArbeitnehmerInnen nach Sicherheit und Struktur sehnen, und auch gerne in alten Arbeitsvorgängen verharren, da sie sich dort sicherer fühlen.

Sieben von acht Expert*innen gaben auch an, dass es im Zuge des digitalen Wandels zu neuen Belastungen in der Belegschaft komme: Eine Expert*in gab an, dass Mitarbeiter*innen, durch die klein geschnittenen Arbeitspakete und die gute Dokumentation der Arbeitsvorgänge in Folge austauschbarer und ersetzbar werden, was zu Unsicherheit führe. Sechs von acht befragten Auskunftspersonen gaben an, dass es in der Belegschaft im digitalen Wandel auch auf andere Art zu Angst und Unsicherheit komme. So seien etwa Veränderungen immer anfangs schmerzhaft, und Mitarbeiter*innen fühlen sich in Folge oft allein gelassen mit mehr Verantwortung, außerdem bekommen sie das Gefühl bei der schnellen Veränderung nicht mitzukommen. Während sich vor allem jüngere Arbeitnehmer*innen mit digitalen Tools leichter tun, bleiben viele Mitarbeiter*innen aus Angst und Unsicherheit in alten Arbeitsvorgängen verhaftet. Außerdem gaben zwei Befragte an, dass es eine Belastung sei, dass Berufliches und Privates vermischt wird. Hier wurde auf die berufliche Nutzung von privatem Equipment im Homeoffice verwiesen.

5.3 Herausforderungen für Personalentwicklung

Vier Expert*innen gaben an, dass es schwierig sei, alle Mitarbeiter*innen im digitalen Wandel mitzunehmen. Hier wurde das Bild einer Zweiklassengesellschaft gezeichnet, wo sich ein Teil gut in der digitalen Welt zurechtfindet, und der andere Teil auf der Strecke bleibt. Es sei schwierig, im digitalen Setting auf keine Mitarbeiter*in zu vergessen, um sicherstellen zu können, dass jede/r Mitarbeiter*in ausreichend geschult wird. Weiters gab eine Auskunftsperson an, dass fehlende finanzielle Ressourcen eine Herausforderung für Personalentwickler*innen sind, um digitalen Wandel begleiten zu können. In diesem Zusammenhang sahen es zwei Auskunftspersonen als Herausforderung, die Balance zwischen individueller und standardisierter Personalentwicklung zu finden.

Fünf befragte Expert*innen gaben an, dass das fehlende physische Setting eine Herausforderung für die Personalentwicklung sei: Es fehle der sogenannte Flurfunk, der informelle Informationsaustausch, der abseits von expliziten Fortbildungspfaden Wissen über die Organisation vermittelt. Weiters gaben drei Auskunftspersonen an, dass in Folge das Persönliche durch fehlende Firmenreisen, Mittagessen und Pausen immer mehr abnimmt, und der soziale Kit im Unternehmen fehlt. Außerdem gaben zwei Expert*innen an, Führungskräfte ihre Mitarbeiter*innen nicht mehr gut überzeugen können.

Vier von acht Expert*innen gaben das Thema Monitoring vs. Vertrauen als Herausforderung an. Hier wird erwähnt, dass es im digitalen Setting schwierig sei, eine klare Sicht auf Mitarbeiter*innen zu haben und diese zu beurteilen, ob sie motiviert sind, Probleme haben oder aufmerksam sind.

Letztendlich gaben drei von acht befragten Auskunftspersonen zum Thema Herausforderungen für Personalentwicklung an, dass Wissensmanagement eine Herausforderung sei. So wird erwähnt, dass es problematisch für Mitarbeiter*innen sei, sich in der Organisation so zu vernetzen. Denn diese Vernetzung beinhalte auch die Fähigkeit, von wo Arbeitnehmer*innen Wissen abrufen könnten, das im Unternehmen vorhanden ist.

5.4 Maßnahmen in der Personalentwicklung

Abbildung 2

Kategoriebildung. Maßnahmen der Personalentwicklung. Eigene Darstellung

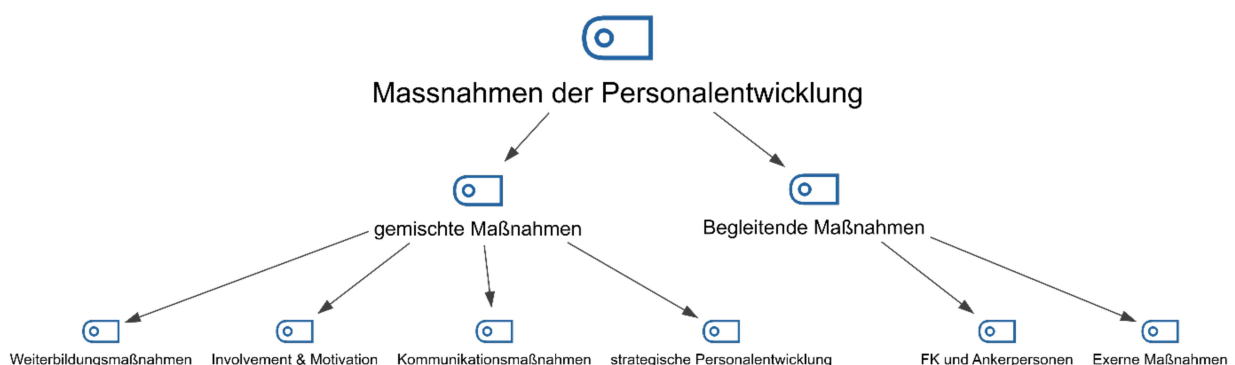


Abbildung 2 gibt einen Überblick über die aus den Interviews erhobenen Maßnahmen, die für die gegenständlich Masterarbeit relevant sind. Da sich diese Masterthesis Personalentwicklungsmaßnahmen an Mitarbeiter*innen identifiziert, und sich somit von einer anderen Arbeit abgrenzt, die in derselben Erhebung Personalentwicklungsmaßnahmen an Führungskräften erhebt, werden in dieser Arbeit Personalentwicklungsmaßnahmen an Führungskräften explizit ausgespart, und lediglich auf gemischte Maßnahmen, also Maßnahmen, die für alle Mitarbeiter*innen gelten, fokussiert.

Außerdem gaben vier Auskunftspersonen an, dass sich Maßnahmen für Führungskräfte im Wesentlichen nicht von den Maßnahmen für Mitarbeiter*innen unterscheiden.

5.4.1 Strategische Personalentwicklung

Mit Blick auf strategische Personalentwicklung gaben drei von acht befragten Expert*innen an, dass es wichtig sei, eine klare Zieldefinition für Personalentwicklungsprozesse für Digitalisierung Maßnahmen unter Einbindung der Stakeholder zu entwickeln. Eine dieser Expert*innen gab weiter an, dass es zudem auch wichtig sei, im Vorfeld die wichtigsten Pain Points der Organisation zu erfassen, um auch wirklich feststellen zu können, was am dringendsten entwickelt werden muss.

5.4.2 Kommunikationsmaßnahmen

Sieben befragte Expert*innen unterstrichen die Wichtigkeit von Kommunikationsmaßnahmen, was vor allem die richtige Kommunikation unter der Einbindung der Mitarbeiter*innen betrifft. Zwei befragte Personen geben als relevante Maßnahme in der Kommunikation an, dass es wichtig sei, die Führungskräfte mit einzubinden. Denn es sei vor allem eine Gefahr, wenn das Leadership von Maßnahmen nicht überzeugt ist, dass die Vorbildwirkung von Führungskräften sich negativ auf Digitalisierungs- Prozesse auswirken könnte. Eine Expert*in empfiehlt hierfür Kickoff Workshops für Führungskräfte. Sechs von acht befragten Expert*innen erwähnten die Wichtigkeit, über Digitalisierungsmaßnahmen zu informieren und Überzeugungsarbeit zu leisten, indem die Vorteile der Maßnahmen

herausgearbeitet werden. Zweitens gaben zwei Personen an, dass es wichtig sei, über die Änderungen zu informieren; also was neu ist, was bleibt, und was aufhören wird. Drei Expert*innen hoben weiters die Wichtigkeit von Transparenz in der Kommunikation hervor. Diese Transparenz beschreibt einerseits die Kommunikation von Zielen und zukünftig geplanten Abläufen, aber auch die transparente Kommunikation von erhaltenem Feedback seitens der Mitarbeiter*innen über die Digitalisierungsprozesse. Eine Person erwähnt in diesem Zusammenhang die Schaffung von Sounding-Groups, die die Stimmungslage, Bedenken und Zweifel der Stakeholder abgreifen und in den Prozess aufnehmen. Vier Expert*innen unterstrichen auch die Wichtigkeit der richtigen Art der Kommunikationskanäle. Hierzu zählten Informationsveranstaltungen, Sounding-Groups, Screens in Filialen, Newsletter, Mitarbeiter*innen-Zeitungen, Mitarbeiter*innen Apps und Intranet.

5.4.3 Weiterbildungsmaßnahmen

Alle Expert*innen hoben die Wichtigkeit von Weiterbildungsmaßnahmen heraus, was im Folgenden verschiedene Aspekte, angefangen von der Thematik, den Tools selbst und die Art der Schulung umfasste. Drei Expert*innen unterstrichen die Gestaltung der Lerninhalte als relevant für die erfolgreiche Umsetzung von Digitalisierungsprozessen. Hierfür wurden viele verschiedene Lernformate für unterschiedlich relevante Zielgruppen und Schulungszwecke erwähnt, was in Summe Bildung als ein Buffet beschreibt, aus dem abhängig vom Bildungszweck das richtige Format gewählt werden soll. Hier wurde von digitalen und physischen Formaten gesprochen, von Lernformatdauer, also von 30 Minuten Kursen und 4 Semester Masterstudiengängen. Sieben befragte Expert*innen erwähnten weiters die Wichtigkeit der Abwägung, ob Lerninhalte und Lernformate im physischen oder im digitalen Setting realisiert werden. Alle sieben Expert*innen erwähnten in dem Zusammenhang die Vorteile digitaler Lerninhalte und erwähnten hier Virtual Reality, E-Learning, digitale Sprechstunden und Meetings und online Kurzschulungen, um mehr Menschen im digitalen Setting erreichen zu können.

Drei der acht befragten Expert*innen strichen die Wichtigkeit der Kombination aus Theorie und Praxis hervor, wobei die Meinungen dahingehend übereinstimmen, dass der Hauptteil des Lernens in der Praxis passieren sollte. Zwei Expert*innen erwähnten hier das 10-20-70 Modell, was bedeutet, dass 10% des Lernens im Seminar passiert, 20% durch Kolleg*innen und 70% im Berufsalltag. Eine Expert*in erwähnte hier lediglich, dass 80% des Lernens im Job passiert. Von acht befragten Expert*innen erwähnten drei außerdem die Relevanz der sinnvollen Balance aus obligatorischen und optionalen Trainingsmaßnahmen, um die besten Ergebnisse zu erzielen. Optionale Ergebnisse hätten zwar einen besseren Effekt, allerdings werden auch viele Schulungen erwähnt, die wegen der geringen freiwilligen Nutzung verpflichtend abgehalten werden sollten, wie zum Beispiel gewaltfreie Kommunikation, Compliance, Datenschutz, Cyber-Security oder Sicherheit am Arbeitsplatz.

Weiters unterstrichen fünf der acht befragten Expert*innen die Wichtigkeit der Anwendung und des Spürbar-Machens von Digitalisierungsmaßnahmen. Hier wurde vor allem dem Ausprobieren von digitalen Tools eine Bedeutung zugemessen, um die Scheu in der Belegschaft abzubauen zu können und Neugierde zu wecken für weitere digitale Tools, aber auch die Notwendigkeit, die Vorteile von Digitalisierungsmaßnahmen nicht nur theoretisch zu kommunizieren, sondern den Mitarbeiter*innen auch am eigenen Leib erfahren zu lassen.

5.4.4 Involvement und Motivation

Zwei der acht befragten Expert*innen heben Motivation explizit als entscheidenden Faktor hervor, wobei Sinn, Akzeptanz und sinnstiftendes Leadership wichtige Elemente zur Motivationssteigerung darstellen und die Bereitschaft zur Nutzung digitaler Tools erhöhen.

Alle acht Befragten sehen das Thema Interaktion als relevant an. Hier werden der Austausch und der Dialog der Mitarbeiter*innen untereinander als auch den Führungskräften gegenüber erwähnt. Es wurden hier im Zuge dessen auch einige Formate erwähnt, die den Austausch fördern können. Reverse Mentoring, Sprechstunden, Career Sharing Sessions, Debriefings nach Besprechungen, virtuelle Meetings, Q&A Sessions können die

Mitarbeiter*innen dazu bringen, sich auszutauschen und einzubringen. Des weiteren ist für vier Expert*innen Feedback ein wichtiges Tool, um Motivation und Involvement zu fördern. Hier erwähnen drei von ihnen das aktive Einholen von Feedback über das Unternehmen durch die Mitarbeiter*innen, eine Person beschreibt auch das Feedback geben an die Mitarbeiter*innen als sinnvolles Tool zur Motivationssteigerung.

Alle befragten Expert*innen erwähnen auch Partizipation und Maßnahmen, die Mitarbeiter*innen in den Prozess einbeziehen als Maßnahmen zur Motivationssteigerung. Diese Partizipation kann durch Onlineumfragen, Abstimmungen, Anwender-Workshops, Votings, und durch die Schaffung von Kanälen und Räumen für Änderungsvorschläge geschehen. Weiters wird erwähnt, dass es vielversprechend ist, Veränderungsskeptiker in den Prozess einzubinden, umso mehr Akzeptanz zu schaffen, auch wenn die Einbindung nur im Kleinen geschieht.

5.4.5 Externe Maßnahmen

Vier Befragte gaben an, dass es in Bezug auf externe Maßnahmen auch wichtig sei, externe Trainer*innen auf digitalen Tools zu schulen, da Trainer*innen an sich auch in weiterer Folge im digitalen Raum Mitarbeiter*innen schulen müssen. Fünf Expert*innen sehen in Führungskräften und anderen Ankerpersonen wichtige Katalysatoren für Digitalisierung, da sie durch Ihre Vorbildwirkung andere mitreißen können. Mitarbeiter*innen mit Energie müssen identifiziert werden.

5.5 Gescheiterte Maßnahmen

In Bezug auf gescheiterte Maßnahmen und mit Blick auf die Tatsache, dass manche Themen nicht angenommen werden in Digitalisierungsprozessen geben drei Interviewpartner*innen an, dass ein wesentlicher Grund für das Scheitern von Maßnahmen daran liegt, dass alte Systeme nicht komplett abgeschafft wurden. Wenn dual gelebt wird, wird es immer Mitarbeiter*innen geben, die altbewährte Prozesse weiterführen. Das hat zur Folge, dass sich neue Prozesse nicht bewähren können. Eine Auskunftsperson sieht auch einen Grund

im Scheitern von Maßnahmen darin, dass lediglich die nötigen Schulungen seitens der Mitarbeiter*innen durchgeführt wurden und Lerninhalte nicht verstanden wurden. Letztendlich sahen zwei Auskunftspersonen auch den Grund von Scheitern von Digitalisierungsprojekten darin, dass schlichtweg die Dringlichkeit für die Maßnahmen nicht da war und infolgedessen die Zeit für die Implementierung noch nicht reif war, weil der Leidensdruck noch nicht groß genug war.

5.6 Prozessdigitalisierung

Zum Thema Prozessdigitalisierung gaben drei Befragte an, dass es bei Digitalisierungsmaßnahmen wichtig sei, Prozess neu zu denken, um in Folge auch echten Fortschritt und neue Geschäftsfelder und Produkte entwickeln zu können. Nur alte Prozesse digital abzubilden, generiert weniger Mehrwert.

Weiters gaben vier befragte Expert*innen an, dass Benutzerfreundlichkeit und Einfachheit sehr relevante Aspekte für neu aufgesetzte digitale Prozesse sind, denn wenn ein System nur kompliziert funktioniert, dann wird es nicht angenommen. Des Weiteren müssen Prozesse ohne viel Schulung auskommen und selbsterklärend sein, damit die Akzeptanz erhöht wird. Eine Expert*in gab weiter an, dass Stabilität in den Prozessen essenziell für eine erfolgreiche Implementierung ist.

Vier befragte Expert*innen gaben an, dass Gamification in digitalen Prozessen erfolgversprechend sind, da Maßnahmen wie spielerisches Lernen, Badges und Leistungsabzeichen die Mitarbeiter*innen motivieren und zu mehr Spaß am Lernen führen.

Weitere vier Befragte gaben an, gute Erfahrungen mit der Sichtbarmachung von Lernfortschritten zu machen, da sich Mitarbeiter*innen so leichter im eigenen Bildungsweg verorten können und ihr Ziel besser visualisieren können. Außerdem helfe das Sichtbarmachen von Lernfortschritten auch der Personalentwicklung dabei, einen besseren Überblick über individuelle Entwicklungen der Mitarbeiter*innen zu bekommen.

Von den befragten acht Expert*innen erwähnten vier die Wichtigkeit von Qualitätssicherung in der Prozessdigitalisierung. Hier wurde vor allem mit Blick darauf argumentiert, als bei vielen Prozessdigitalisierungen das für die Ausführung zuständige Business ausreichend in den Digitalisierungsprozess eingebunden wird, und infolgedessen unpraktikable Tools entstehen, die nur schwer von der Belegschaft angenommen werden.

Mit Blick auf die Vorteile von digitalen Prozessen gaben vier befragte Personen die Wichtigkeit von Automatisierung an, um hochrepetitive Prozesse effizient und qualitativ hochwertig abwickeln zu können. Eine befragte Person gab weiters den Vorteil der Kostenersparnis durch Prozessdigitalisierung an und vier weitere Expert*innen erwähnten als weiteren Vorteil die Flexibilisierung, die Mitarbeiter*innen und Nutzer*innen durch die neugeschaffene Orts- und Zeitabhängigkeit erreichen. Und schlussendlich gaben fünf befragte Expert*innen an, einen Vorteil der Prozessdigitalisierung darin zu sehen, dass sich die Möglichkeit für neue Geschäftsfelder auftut, wenn neue Prozesse in Richtung Kunden ausgerollt werden.

6 Diskussion

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die für diese Masterthesis relevanten Ergebnisse dargestellt wurden, wird sich dieses Kapitel der Beantwortung der Hauptfragestellung dieser Arbeit widmen, welche Maßnahmen Personalentwicklung setzen, kann um Mitarbeiter*innen im digitalen Wandel bestmöglich begleiten zu können. Im gegenständlichen Kapitel werden die Ergebnisse bewertet und in einen praktisch orientierten Maßnahmenkatalog überführt, der letztendlich auch das Ziel dieser Arbeit ist: Vorab werden dazu hypothetische Erklärungsversuche geliefert, die auf den theoretischen Annahmen der vorigen Kapitel beruhen, es werden die Ergebnisse vor allem mit den theoretischen Rahmentheorien der SDT (Ryan & Deci, 2000) und dem ETAM (Davis et al., 1992) abgeglichen. Danach werden die Ergebnisse logisch beurteilt und im letzten Kapitel praktische Implikationen

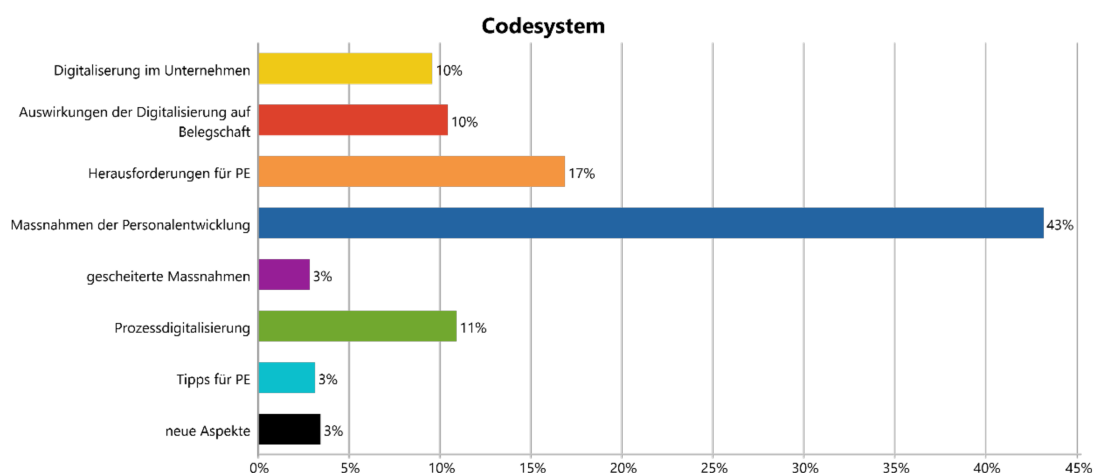
abgearbeitet und auf die Limitationen dieser Arbeit eingegangen. An dieser Stelle soll zunächst noch einmal darauf hingewiesen werden, dass diese Studie aufgrund ihres explorativen Charakters keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Repräsentativität erhebt.

Zur generellen Interviewführung und zu den Gesprächsverläufen mit den befragten Expert*innen lohnt sich ein Blick auf Abbildung 3. Hier zeigt sich nach einer induktiven Umgruppierung der Hauptkategorien, dass Verschiedene Aspekte der im Leitfaden festgelegten Fragestellung in sehr unterschiedlicher Intensität abgehandelt wurden, wie sich an der relativen Anzahl beispielsweise der verwendeten Kodierungen deuten lässt. Es ist nicht weiter verwunderlich, dass 43% der Kodierungen auf verschiedene vielversprechende Personalentwicklungsmaßnahmen referenzieren, aber es fällt auf, dass lediglich drei Prozent der gegebenen Antworten auf gescheiterte Maßnahmen Bezug nehmen, obwohl die Frage nach gescheiterten Personalentwicklungsmaßnahmen, als gleichberechtigten Frage im Leitfaden abgebildet wurde. Daraus könnte man deuten, dass die befragten ExpertInnen in Ihrer Rolle als Entscheidungsträger*innen von Maßnahmen die Interviews nicht gerne allzu selbstkritisch geführt haben, was unter anderem durch die Repräsentationsrolle der Expert*innen Ihres Unternehmens gegenüber begründet sein könnte.

Weiters fällt auf, dass sich 11% der relevanten Aussagen der Prozessdigitalisierung an sich zuordnen lassen, obwohl Prozessdigitalisierung an sich gar nicht im Interview abgefragt wurde. Das könnte als enge thematische Verschränkung zwischen Personalentwicklungsmaßnahmen und Prozessdigitalisierung gedeutet werden.

Abbildung 3

Kodierungen der Kategorien in Prozentzahlen. Eigene Darstellung.



Fast alle Expert*innen gaben diverse Kommunikationsmaßnahmen als essenzielles Tool an, um die Belegschaft im Zuge des digitalen Wandels oder von Digitalisierungsprozessen abholen zu können. Die Expertin, die klar abgesteckten Kommunikationsmaßnahmen keine explizite Bedeutung zukommen ließ, war in der Beratungsbranche tätig und durch die kleineren Firmenstrukturen in entsprechend intensiveren Austausch mit den einzelnen Angestellten. Daher wurde auch öfters die Wichtigkeit von individueller Personalentwicklung durch mehrere Bezugspersonen zur Sprache gebracht, was auch als Kompensation für breit ausgerollte Kommunikationsmaßnahmen betrachtet werden kann.

Die Wichtigkeit von Kommunikationsmaßnahmen lässt sich durch den theoretischen Rahmen dieser Arbeit gut erklären: Einerseits wird durch die Kommunikation die wahrgenommene Nützlichkeit einer Maßnahme unter den Angestellten erhöht, andererseits lässt die Studie von Roca und Gagne (2007) auch den Schluss zu, dass eine erhöhte wahrgenommene Nützlichkeit in Folge auch mit einem erhöhten Gefühl von Kompetenz und Autonomie im Sinne der SDT von Ryan und Deci (2000) einhergehen kann.

Die einzelnen Maßnahmen lassen sich Großteils als Sujets zur Erhöhung der wahrgenommenen Nützlichkeit lesen: Kick Off Workshops, Informationsveranstaltungen, das Herausarbeiten von Vorteilen dieser Maßnahmen sowie der Top-down Ansatz, dass zuerst die

Führungsebene überzeugt werden soll, verfolgen direkt dieses Ziel. Andere vorgeschlagen Maßnahmen, wie die Schaffung von Sounding-Groups, die Aufnahme von Feedback in den Kommunikationsprozess und die klare Kommunikation von bevorstehenden Änderungen können dahingehend gedeutet werden, dass es essenziell ist, dass Kommunikation glaubwürdig geschieht, um von der Belegschaft auch in der gewünschten Form akzeptiert und aufgenommen zu werden.

Die Wichtigkeit von Weiterbildungsmaßnahmen wurde auch von allen befragten ExpertInnen herausgestrichen. Das Ziel hier ist recht gut im Sinne des theoretischen Rahmens interpretierbar. Im Sinne des ETAM erhöht effektive Weiterbildung die wahrgenommene Einfachheit in der Anwendung, was in weiterer Folge zu einer erhöhten Intention und weiter zur gewünschten Verhaltensänderung führt. Die Studie von Roca und Gagne (2007) deutet weiters darauf hin, dass eine Erhöhung der wahrgenommenen Einfachheit in der Anwendung auch mit einem erhöhten Vergnügen in der Anwendung, als auch mit erhöhter wahrgenommener Nützlichkeit einhergeht. Zusätzlich deuten die Ergebnisse der Studie auch an, dass mit einer Steigerung der wahrgenommenen Einfachheit in der Anwendung, auch eine erhöhte wahrgenommene Kompetenz im Sinne der SDT einhergeht, was zu einer erhöhten Zufriedenheit, Resilienz und Leistungsfähigkeit führt.

Der von viele ExpertInnen angeführte Input, möglichst wenige Weiterbildungsmaßnahmen obligatorisch zu machen und wenn möglich auf optionale Weiterbildungsformate zu setzen hat nach Roca und Gagne wiederum den Hintergrund, dass obligatorische Maßnahmen die wahrgenommene Autonomie der Angestellten negativ beeinträchtigt, was sich in Folge negativ auf die wahrgenommene Nützlichkeit und das wahrgenommene Vergnügen auswirkt.

Die Gestaltung der Lerninhalte trägt dem Ziel der möglichst effektiven, aber auch effizienten Wissensvermittlung Rechnung. Die Abwägung zwischen dem effizienten digitalen Schulungsformaten und den effektiven Präsenzformaten. Weiters lässt sich auch die von drei ExpertInnen angestrebte Verschränkung aus Theorie und Praxis anhand der SDT und dem

ETAM erklären, da eine unmittelbare praktische Anwendung des Gelernten die wahrgenommene Nützlichkeit positiv beeinflussen kann, was nach Roca und Gagne (2007) in positivem Zusammenhang mit wahrgenommener Autonomie und wahrgenommener Kompetenz steht.

Viele befragte Expert*innen unterstrichen die Wichtigkeit von praktischer Anwendung und des Spürbar-Machens von Digitalisierungsmaßnahmen. Das Ausprobieren von digitalen Tools und neuen Technologien wurde eine zentrale Bedeutung zugemessen. Es ging den Expert*innen vielfach auch darum, einprägsame Erlebnisse zu schaffen, die nachhaltigen Eindruck hinterlassen und die Scheu in der Belegschaft abbauen und Neugierde wecken, und das Vergnügen anstelle der Verpflichtung in den Vordergrund stellen. Dies ließe sich im Rahmen des ETAM interpretieren, als eine gefühlte Steigerung des Vergnügens einem erhöhten Autonomiegefühl im Sinne der SDT einhergehen könnte, was in Folge zu gesteigerter Motivation führen könnte. Dies gilt für die Implementierung weiterer digitaler Tools, aber auch für die Notwendigkeit, die Vorteile von Digitalisierungsmaßnahmen nicht nur theoretisch zu kommunizieren, sondern den Mitarbeiter*innen auch am eigenen Leib erfahren zu lassen.

Alle ExpertInnen waren sich einig, dass Interaktion im digitalen Arbeiten relevant ist, da vor allem durch Homeoffice und hybrides Arbeiten, und das stellte sich in allen Interviews heraus, der Zusammenhalt, das Wir-Gefühl und der informelle Informationsaustausch in der Regel in Mitleidenschaft geraten, was sich negativ auf das Gefühl der sozialen Eingebundenheit auswirkt. Alle ExpertInnen sehen daher die Förderung von Interaktion als wichtiges Tool an, was sich in Austausch unter den MitarbeiterInnen und Austausch mit den Führungskräften auffächert. Es wurden hier im Zuge dessen auch einige Formate erwähnt, die den Austausch fördern können: Reverse Mentoring, Sprechstunden, Career Sharing Sessions, Debriefings nach Besprechungen, virtuelle Meetings, Q&A Sessions können die Mitarbeiter*innen dazu bringen, sich auszutauschen und einzubringen.

Die Wichtigkeit von Feedback wird in der SDT nach Deci (2000) insofern deutlich, da vor allem positives Feedback die Selbstbestimmung einer Person und so auch die intrinsische

Motivation steigern kann und, da es eine Person dazu bringen kann, sich kompetenter zu fühlen, was ein Schlüsselement für persönliches Wachstum ist.

Partizipation und Maßnahmen, die Mitarbeiter*innen in den Prozess einbeziehen, kann nicht in jeder Branche gleich stark umgesetzt werden. Je personalintensiver eine Branche ist, desto kleiner ist zwangsläufig die mögliche Mitbestimmungsmöglichkeit der einzelnen Mitarbeiter*innen. Dieser Tatsache wird auch in den Interviews Rechnung getragen, indem immer wieder darauf hingewiesen wird, dass Partizipation und Mitbestimmung auch dann positive Auswirkungen haben, wenn sie nur im Kleinen geschehen: Maßnahmen wie Onlineumfragen, Abstimmungen, Anwender-Workshops, Votings sind auch für personalintensive Branchen umsetzbare Tools zur Mitbestimmung. Diese Aussagen stehen im Einklang mit sowohl der SDT als auch des ETAM, da das Gefühl von sozialer Eingebundenheit, von Autonomie, was nach Roca und Gagne (2007) in Folge auch die wahrgenommene Nützlichkeit und das Vergnügen bei der Anwendung einer Maßnahme im Sinne des ETAM positiv beeinflusst.

6.1 Implikationen

Diese Masterthesis setzt sich zum Ziel, neben der Beantwortung der Forschungsfrage, einen Maßnahmen-Katalog zu erstellen, der sehr praxisnah und anwenderfreundlich, generelle Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen aufzeigt, wie Personalentwicklung die Mitarbeiter*innen im digitalen Wandel bestmöglich begleiten kann. Um den Bogen von der Theorie über die Ergebnisse und deren Interpretation bis hin zu einem praktisch angelegten Maßnahmenkatalog spannen zu können, wurden im letzten Schritt die regelgeleitet entstandenen Kategorien und Unterkategorien reduziert, die zu 22 praxisnah angelegten Handlungsempfehlungen zusammengefasst wurden. Tabelle 4 fasst diese Maßnahmen zusammen.

Tabelle 1*Maßnahmenkatalog. Eigene Darstellung*

KOMMUNIKATION	FK & Ankerpersonen einbinden Rolemodels identifizieren und frühzeitig in den Kommunikationsprozess integrieren Vorteile der Digitalisierung hervorheben Klar und praxisnah die Vorteile für die Mitarbeiter*innen und deren Arbeitsalltag kommunizieren Änderungen konkret kommunizieren Genau erklären, was im Digitalisierungsprozess neu kommen wird. Auch klar abstecken, welche Teilprozesse aufhören und welche weiter bestehen bleiben. Transparenz Ehrlich kommunizieren, für wen eine Digitalisierungsmaßnahme durchgeführt wird: Für Angestellte / Kunden / Unternehmensführung?
----------------------	---

	Feedback in Kommunikation aufnehmen Zb. in Form von Sounding- Groups in die die diversen Stakeholder*innen involviert sind, Sorgen und Bedenken in den Kommunikationsprozess einbinden. Vielfältige Kommunikationskanäle bespielen Darauf achten, dass auch nicht digital kommuniziert wird, um auch Digitalisierungs-Skeptiker*innen adressieren zu können.
LERNINHALTE	Ziele für Entwicklung definieren Über Pain Points die dringendsten Ziele festlegen, wohin Belegschaft entwickelt werden muss. Spürbar machen von Digitalisierung MitarbeiterInnen erleben lassen, wie neue Technologie die Welt verändert. Zb. in Form von Workshops, VR oder Augmented Reality

	Physisch vs. digital Abwägen welche Lerninhalte in welchem Setting mehr Sinn machen. Komplexe Lerninhalte und schwierige Diskussionen im physischen Setting durchführen. 10-20-70 Regel 10% Prozent des Lernens durch Schulung, 20% durch MitarbeiterInnen und 70% durch Berufspraxis - Kurze Schulungseinheiten, die direkt im Arbeitsalltag integriert werden können und unter Aufsicht direkt umgesetzt. Obligatorisch vs. optional Wenn möglich auf optionale Fortbildungsstrategien setzen, Obligatorische Trainings bei tatsächlich verpflichtenden Themen Sichtbarmachen des Lernfortschritts Lernweg visualisieren, damit sich die Mitarbeiter*innen in ihrem Bildungsweg verankern können und auf Fortbildungsziele fokussieren.

MOTIVATION	Interaktion In Dialog mit Mitarbeiter*innen und FKs treten und Austausch stattfinden lassen: Sounding Groups, Reverse Mentoring, Q&A Sessions, Debriefings Partizipation Mitarbeiter*innen in den Prozess einbeziehen und Mitbestimmung zulassen, wenn auch nur im Kleinen: Umfragen, Votings, Reverse Mentorings. Feedback Formate für Feedback in beide Richtungen schaffen: Feedback der Mitarbeiter*innen ans Unternehmen, aber auch Feedback durch die FKs
PROZESS DIGITALISIERUNG	Einfachheit Wert darauflegen, dass Prozesse Dinge für die Ausführenden vereinfachen.

	Gamification In den Personalentwicklungsprozess implementieren, zb. Badges, Medaillen, Belohnungen in Fortbildungsschiene einbauen. Alte Prozesse ganz abschaffen Konsequent alte Prozesse abschaffen und Mitarbeiter*innen alternativlos in neue Prozesse dirigieren. Notwendigkeit eruieren Und mit im Blick haben, dass für eine erfolgreiche Implementierung von Digitalisierungsprozessen die Notwendigkeit vorhanden sein muss.
TIPPS AN PERSONAL ENTWICKLER	Lebe Digitalisierung Sich selbst mit Digitalisierung beschäftigen und neues ausprobieren, Um andere glaubwürdig überzeugen zu können.

	Konsequente Anwendung Neue Tools konsequent anwenden, geduldig sein und Mitarbeiter*innen konsequent immer und immer wieder zu Verhaltensänderung anregen. Aktiv gestalten Änderungen selbst aktiv steuern und nicht darauf warten, dass der Handlungsdruck zu hoch wird.
--	---

6.2 Limitationen

Nachdem im nunmehr in den vorangegangenen Kapiteln (die Dinge die du nachfolgend erwähnst, sind in unterschiedlichen vorherigen Kapiteln) die Ergebnisse dieser qualitativen Studie mit den theoretischen in Vorfeld identifizierten Rahmenmodellen der SDT und des ETAM gegenübergestellt wurden, und daraus ein praktisch angelegter Maßnahmenkatalog erstellt wurde, sollen in diesem Kapitel die Ergebnisse der gegenständlichen Studie in Folge kritisch in Bezug auf ihre allgemeine Gültigkeit reflektiert und Limitationen angesprochen werden. Wie bei allen qualitativen Erhebungen mit explorativem Charakter und mit relativ kleiner Stichprobengröße ist auch diese Studie zur explorativen Erkenntnisgewinnung und weniger zur Generierung von empirisch gesichertem Wissen geeignet. Zunächst wird nun das Studiendesign kritisch betrachtet, und die Aspekte Stichprobe, Datenobjektivität, Interviewer*innen Einfluss, Reliabilität und Validität Datenauswertung und Interpretation, methodische Einschränkungen und Generalisierbarkeit der Ergebnisse diskutiert.

Die Stichproben Größe und deren Zusammensetzung ist einer der am stärksten limitierenden Faktoren dieser Studie. Die Stichprobe ist mit acht Expert*innen zu klein, um einen repräsentativen Querschnitt zu bilden. Weiters ist die Vorgabe der Stichprobe als Personalentwickler*innen mit Einblicken in strategische Entscheidungen von Unternehmen mit mehr als 400 Mitarbeiter*innen und mit Tätigkeitsfeld in Österreich eine zu vage Vorgabe, um Repräsentativität erzeugen zu können. Vor allem mit Blick auf die unterschiedlichsten Branchen der Geschäftswelt, deren unterschiedlichste Beschaffenheit in Bezug auf den digitalen Entwicklungsgrad, der Personalbeschaffenheit und der Herausforderungen, die der digitale Wandel an die unterschiedlichsten Branchen stellt, lässt sich schon erahnen, dass durch so eine kleine Stichprobe schlichtweg keine Repräsentativität geschaffen werden kann. Zusätzlich könnte die Gültigkeit des Maßnahmenkatalogs, der bewusst nicht durch die geringste Schnittmenge aller Expert*innen Interviews erzeugt wurde, weiter an Gültigkeit einbüßen.

Weiters ist in Zusammenhang mit der Stichprobenziehung auch der Feldzugang als limitierender Faktor zu erwähnen. Personalentwickler*innen wurden aktiv angeschrieben und konnten selbst entscheiden, ob sie bei der Studie teilnehmen oder nicht. Hier ist wohl auch davon auszugehen, dass eher Expert*innen an der Studie teilgenommen haben, die eine positive Einschätzung zur Performance des eigenen Unternehmens bei der Meisterung von Herausforderungen in Bezug auf den digitalen Wandel haben. Folglich ist es naheliegend, dass diese Studie ein positiveres Bild von der digitalen Entwicklung österreichischer Unternehmen zeichnet, als es tatsächlich der Fall wäre.

Erwähnenswert ist auch die Subjektivität der erhobenen Daten. In der Studie wurden auffällig wenige gescheiterte Digitalisierungsmaßnahmen in den Interviews erwähnt, und wenn, dann erst im zweiten oder dritten Nachfragen durch die Interviewer*innen. Es ist also davon auszugehen, dass Expert*innen das Wirken des eigenen Unternehmens, der eigenen Abteilung und der eigenen Rolle positiver kommuniziert haben, als es mitunter tatsächlich der Fall ist.

Auch Limitationen durch die Interviewer*innen sollen nicht unerwähnt bleiben. Da die Interviews von drei verschiedenen Interviewer*innen durchgeführt wurden, die in der jeweiligen thematischen Schwerpunktsetzung ihrer Forschung nicht einheitlich waren, kann davon ausgegangen werden, dass sich die Interviewführung der Interviewer*innen systematisch voneinander unterscheiden haben könnten. Hier wurde im Vorfeld zwar durch die Konstruktion eines halbstrukturierten Interviewleitfadens gegengesteuert, aber Uneinheitlichkeit in der Interviewführung sind dennoch nicht gänzlich auszuschließen. All diese genannten Punkte lassen an einer allzu hohen Reliabilität und Validität dieser Studie zweifeln. Diese sind im Vorfeld bei der Planung dieser Studie auch aktiv in Kauf genommen worden, es sei aber dennoch wichtig, diese Limitationen hier nochmals angesprochen zu haben.

In Bezug auf die theoretische Grundlage der gegenständlichen Arbeit muss weiters erwähnt werden, dass es kaum Studien gibt, die den Zusammenhang zwischen der SDT und dem ETAM untersucht haben. Die Ergebnisse wurden bis dato nicht repliziert und somit ist die empirische Absicherung der Studie von Roca und Gagne (2008) nicht eindeutig belegt.

6.3 Fazit und Ausblick

Die gegenständliche Masterthesis hat einen aufschlussreichen Einblick in Personalentwicklungsabteilungen gegeben, und ein breites Spektrum an Maßnahmen und Strategien identifiziert, die Mitarbeiter*innen für den digitalen Wandel bestmöglich vorbereiten und begleiten können. Auch wenn nicht jede Maßnahme des entstandenen Maßnahmenkatalogs für jedes Unternehmen umsetzbar oder sinnvoll wäre, gibt der Maßnahmenkatalog dennoch einen guten und kompakten Überblick darüber, welche Aspekte Personalentwickler*innen im digitalen Wandel beachten sollten. Die Arbeit hat in acht Interviews Expert*innenwissen aus dem Bereich der Personalentwicklung zum Umgang mit Digitalisierungsprozessen erhoben, und einen praxisnahen Maßnahmen Katalog: „How to HR – im digitalen Wandel“ erstellt. Die Ergebnisse wurden mit dem theoretischen Rahmenkonstrukt aus dem Theorieteil abgeglichen. Dabei zeigte sich, dass der theoretische Unterbau in Form der SDT und des ETAM in deren Verbindung durch

die Studie von Roca und Gagne (2008) die Ergebnisse der gegenwärtigen Studie weitgehend Erklärungen für die Ergebnisse der gegenständlichen Erhebung findet. In Verbindung gesetzt schließen die SDT und das ETAM eine nicht allzu große, aber doch vorhandene Lücke. Es wird eine Erklärung geliefert, wie sich die Befriedigung der drei Grundbedürfnisse der SDT über den Weg der Motivation auf die letztendliche Einstellung von Mitarbeiter*innen gegenüber neuen digitalen Tools, und damit auf deren tatsächliche Nutzung auswirkt. So wird letztendlich auch ein Betrag erbracht, Personalentwicklungsabteilungen dabei zu unterstützen, ihren Mitarbeiter*innen im digitalen Wandel bestmöglich zu unterstützen.

In Hinblick auf Implikationen für zukünftige Forschung bietet die gegenständliche Masterthesis viele Ansätze. Zum einen würde es Sinn machen, in vertiefenden Studien den Zusammenhang zwischen Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit einerseits und wahrgenommener Nützlichkeit, Einfachheit und Vergnügen andererseits weiter zu untersuchen, um die Studie von Roca und Gagne (2008) in verschiedenen Settings, replizieren zu können. Hier würden sich Studien im Arbeitssetting unter Mitarbeiter*innen anbieten. Die derzeitige Informationslage ist für empirisch fundierte Aussagen derzeit unzureichend.

Weiters wäre es auch aus Sicht der gegenständlichen Arbeit von Wichtigkeit, zukünftige Erhebungen in Hinblick auf Betrachtung der Branchen enger einzugrenzen. Diese Studie hat unter anderem auch gezeigt, wie unterschiedlich unterschiedliche Branchen in Bezug auf ihren digitalen Reifegrad und auch die Methodik der Personalentwicklung agieren und dementsprechend auch ihren Bezugsrahmen in der Bewertung ihrer Tätigkeit setzen. Ein allgemein gültiger Maßnahmenkatalog mit Handlungsanleitungen an Personalentwickler*innen in Bezug auf digitalen Wandel mit tiefgreifendem Praxisnutzen wird sich dann besser entwickeln lassen, wenn Unternehmen mit vergleichbarem digitalem Entwicklungsgrad, vergleichbarer Firmengröße und ähnlicher Firmenstruktur erhoben werden. Außerdem könnten zukünftige Studien auch genauer darauf abzielen versuchen, die Wirksamkeit der durch die Expert*innen angesprochenen Personalentwicklungsmaßnahmen genauer zu analysieren und in Frage zu stellen, um sicher zu stellen, dass die Wirksamkeit diverser Maßnahmen auch tatsächlich evident ist.

Interessanterweise hat die Erhebung, obwohl in der Studie nicht explizit abgefragt, sehr viel Information und Expert*innen Input zur Prozessdigitalisierung selbst generiert. Es wurde auch immer wieder von Expert*innen angesprochen, dass mitunter auch Probleme entstehen können, weil Personalabteilungen bei der Implementierung von digitalen Tools oftmals von IT-Abteilungen vor vollendete Tatsachen gestellt werden und keinen Input mehr an das Design der Tools stellen können. Dies ist, wohlgermerkt durch die Tatsache, dass die interviewten Expert*innen in der Personalentwicklung tätig waren, ein Indiz dafür, dass Unternehmen in Zukunft gut daran täten, Personalentwicklungsabteilungen noch tiefgreifender in die Konzeption bevorstehender Digitalisierungsprozesse miteinzubeziehen.

7 Literaturverzeichnis

Amberscript [Software]. (2017). *Amberscript Global B.V.*. *amberscript.com*

Ammeran, M. Y., Noor, S., & Yusof, M. (2022, July). Digital Transformation of Malaysian Small and Medium-Sized Enterprises: A Review and Research Direction. In *Innovation of Businesses, and Digitalization during Covid-19 Pandemic: Proceedings of The International Conference on Business and Technology (ICBT 2021)* (pp. 255-278). Cham: Springer International Publishing.

Arshadi, N. (2010). "Basic Need Satisfaction, Work Motivation, and Job Performance in an Industrial Company in Iran." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 5, 1267-1272.

Bandura, A. (1989). "Human agency in social cognitive theory." *American Psychologist* 44 (9), 1175- 1184.

Barrett, M. and E. Oborn (2013). "Envisioning E-HRM and strategic HR: Taking seriously identity, innovative practice, and service." *Journal of Strategic Information Systems* 22 (3), 152-256.

Bardmann, M. (2019). *Grundlagen der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Bauernhansl, T. (2014): Die Vierte Industrielle Revolution – Der Weg in ein wertschaffendes Produktionsparadigma. In: Bauernhansl, T., ten Hombel, M. & Vogel-Heuser, B. (Hrsg.): *Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik: Anwendungen, Technologien, Migration*. Springer Fachmedien (Wiesbaden), S. 5-35.

Biendarra, S. (2015). Was hat Digitale Transformation mit HR zu tun? #ZukunftHR. <http://blog.comspace.de/human-relations/was-hat-digitale-transformation-mit-hr-zu-tun-zukunfthr/>.

Zugegriffen: 7.3.2023

Bitkom (2016): Industrie 4.0 – das unbekannte Wesen? Eigene Studie. Bitkom Research (Berlin).

Bogner, A., & Menz, W. (2009). *Experteninterviews in der qualitativen Sozialforschung. Zur Einführung in eine sich intensivierende Methodendebatte. Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder, 3, 7-31.*

Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten: eine praxisorientierte Einführung. Springer-Verlag.*

Botthof, A./Hartmann, E (2015): *Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0, Berlin: Springer Vieweg*
 Bruederlin, G. (2020): *Digitalisierung im personalstrategischen Kontext, in Haubrock, A.*
 (Hrsg): *Digitalisierung – das HR-Management der Zukunft*, Stuttgart: W. Kohlhammer
 GmbH, S. 55 – 8

Cordery, J. & Sharon, K. (2007). Work organization, in: Boxall, P & Purcell, J. (Hrsg.) *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford: Oxford University.

Dais, S. (2014): *Industrie 4.0 – Anstoß, Vision, Vorgehen*. In: Bauernhansl, T., ten Hombel, M. & Vogel-Heuser, B. (Hrsg.): *Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik: Anwendungen, Technologien, Migration*. Springer Fachmedien (Wiesbaden), S. 625-634.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 319-340.

- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1992). Extrinsic and intrinsic motivation to use computers in the workplace 1. *Journal of applied social psychology*, 22(14), 1111-1132.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. Intrinsic motivation and Self-Determination in Human Behavior *Plenum*, 1985.
- Deci, E. L., J. P. Connell and R. M. Ryan (1989). "Self-determination in a work organization." *Journal of Applied Psychology* 74 (4), 580–590
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. The 'what' and 'why' of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychol. Inq.* 11, 227–268 (2000).
- Definition Erwerbsarbeit (2011): Bundeszentrale für politische Bildung. URL:
<https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/pocket-politik/16404/erwerbsarbeit>
 [05.01.2021]
 Siehe <http://www.duden.de/rechtschreibung/Arbeit> (abgerufen am 15.09.2016).
- Deng, X. and K. D. Joshi (2016). "Why individuals participate in micro-task crowdsourcing work environment: revealing crowdworkers' perceptions." *Journal of the Association for Information Systems* 17 (10), 648-673.
- Dery, K., I. Sebastian and N. van der Meulen (2017). "The Digital Workplace is Key to Digital Innovation." *MIS Quarterly Executive* 16 (2), 135-152
- Dresing, T., & Pehl, T. (2010). Transkription. *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie*, 723-733.

Fernet, C., S. Austin, S. Trépanier and M. Dussault (2013). „How do job characteristics contribute to burnout? Exploring the distinct mediating roles of perceived autonomy, competence, and relatedness.” *European Journal of Work and Organizational Psychology* 22 (2), 123-137.

Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., & Parent-Rochelleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1(7), 378-392.

Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L., & Baumann, D. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*. Springer-Verlag.

Hagger, M. S., S. Koch and N. L. D. Chatzisarantis (2014). “The effect of causality and positive competence-enhancing feedback on intrinsic motivation: A test of additive and interactive effects.” *Personality and Individual Differences* 72, 107-11.

Jeno, M. and A. Diseth (2014). “A self-determination theory perspective on autonomy support, autonomous self-regulation, and perceived school performance.” *Reflecting Education* 9 (1), 1-20.

Karoui, M., A. Dudezert and D. E. Leidner (2015). “Strategies and symbolism in the adoption of organizational social networking systems.” *Journal of Strategic Information Systems* 24 (1), 15–32.

Kaschig, A., R. Maier and A. Sandow (2016). “The effects of collecting and connecting activities on knowledge creation in organizations.” *Journal of Strategic Information Systems* 25 (4), 243-258.

Kaushik, A. (2006). The 10/90 rule for magnificent web analytics success. <http://www.kaushik.net/avinash/the-10-90-rule-for-magnificent-web-analytics-success/>. Zugriffen: 8. August. 2022.

Khedhaouria, A., N. Belbaly and H. Benbya, (2014). "Exploring the impact of organizational climate factors on organizational creativity within a centralized IS." *Systèmes d'Information et Management* 19 (4), 7-30.

Kirkman, B. L., B. Rosen, P. E. Tesluk and C. B. Gibson (2004). "The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction." *Academy of Management Journal* 47 (2), 175-192

Kubicek, B./Miglbauer, M./Muckenhuber, J./Schwarz, C. (2012): *Arbeitswelten im Wandel – Interdisziplinäre Perspektiven der Arbeitsforschung*, Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG

Kuckartz, U. (2020). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*.

Kuegler, M., S. Dittes, S. Smolnik and A. Richter (2015). "Connect Me! Antecedents and Impact of Social Connectedness in Enterprise Social Software." *Business & Information Systems Engineering* 57 (3), 181-196

Künzli, H. (2013): Motivation, in Steiger, T. M., & Lippmann, E. (Hrsg.). *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen*. 4. Auflage, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Kürschner, I. (2015): *New Work: Wie wir morgen tun, was wir heute wollen*. Goldegg Verlag (Wien).

Lang, K. (2008). *Human Resources Management, Wirksame Konzepte einer modernen Personalentwicklung*. Wien: Linde.

Lee, Y., J. Lee and Y. Hwang (2015). "Relating motivation to information and communication technology acceptance: Self-determination theory perspective." *Computers in Human Behavior* 51, 418– 428

Lippe-Heinrich, A. (2019). *Personalentwicklung in der digitalisierten Arbeitswelt. Konzepte, Instrumente und betriebliche Ansätze (Lehrbuch)*. Berlin. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25457-5>

MAXQDA, Software für qualitative Datenanalyse, 1989 – 2021, VERBI Software. Consult. Sozialforschung GmbH, Berlin, Deutschland.

Mayring, P. (1994). *Qualitative Inhaltsanalyse* (Vol. 14, pp. 159-175). UVK Univ.-Verl. Konstanz.

Mayring, P., & Brunner, E. (2007). *Qualitative Inhaltsanalyse. Qualitative Marktforschung: Konzepte—Methoden—Analysen*, 669-680.

Meske, C. (2019). Digital workplace transformation—on the role of self-determination in the context of transforming work environments.
https://web.archive.org/web/20200318083306id_/https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1043&context=ecis2019_rp (Zugriff 8.3.2023)

Morakanyane, R., Grace, A., O'Reilly, P.: Conceptualizing digital transformation in business organizations: a systematic review of literature. *Digital Transformation – From Connecting*

Things to Transforming Our Lives (2017). [https://doi.org/10.18690/978-961-286-043-](https://doi.org/10.18690/978-961-286-043-1.30)

1.30

Nikolaus, S., Bode, C., Taal, E., Vonkeman, H. E., Glas, C. A., & van de Laar, M. A. (2014).

Acceptance of new technology: a usability test of a computerized adaptive test for fatigue in rheumatoid arthritis. *JMIR Human Factors*, 1(1), e3424.

Ringlstetter, M., & Kaiser, S. (2008). Humanressourcen-Management. München: Oldenbourg. von

Rosenstiel, L. (2007). *Grundlagen der Organisationspsychologie (6. Aufl.)*. Stuttgart: SchäfferPöschel

Roca, J. C., & Gagné, M. (2008). Understanding e-learning continuance intention in the workplace:

A self-determination theory perspective. *Computers in human behavior*, 24(4), 1585-1604.

Rosenstiel, L. (2009). Erfolgsfaktor Unternehmenskultur, Beteiligung erfolgreich umsetzen. In F.

Nerdinger & P. Wilke (Hrsg.), *Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur, Erfolgsfaktoren, Praxisbeispiele und Handlungskonzepte (S. 27–42)*. Wiesbaden: Gabler.

Rosenstil, L. (1998). Wertewandel und Kooperation. In E. Spieß: *Formen der Kooperation,*

Bedingungen und Perspektiven (S. 279–294).

Salehan, M., D. J. Kim and C. Kim (2017). "Use of Online Social Networking Services from a

Theoretical Perspective of the Motivation-Participation-Performance Framework." *Journal of the Association for Information Systems* 18 (2), 14

Schiefele, U. (2009). "Situational and individual interest." In: Handbook of motivation at school.

Ed. by K. R. Wentzel and A. Wigfield. New York: Routledge, 197–222.

- Shatat, A. (2015). "Critical Success Factors in Enterprise Resource Planning (ERP) System Implementation: An Exploratory Study in Oman." *The Electronic Journal of Information Systems Evaluation* 18 (1), 36-45.
- Seufert, S.; Meier, C. (2016): From eLearning to digital transformation: a framework and implications for L&D. In *International Journal of Corporate Learning (IJAC)*, 2016, 9; S. 27–33.
- Stelzer-Orthofer, Ch. (2017): Erwerbsarbeit und Digitalisierung - Chancen und Risiken einer digitalisierten Arbeitswelt in: *Gesellschafts- und sozialpolitische Texte – Online*, Band 16.
URL: https://www.jku.at/fileadmin/gruppen/120/News_Events/Downloads/Gesellschafts-_und_Sozialpolitische_Texte_Bd.16_WEB.pdf [25.08.2020]
- Tavakoli, A., D. Schlagwein and D. Schoder (2017). "Open strategy: Literature review, re-analysis of cases and conceptualisation as a practice." *Journal of Strategic Information Systems* 26 (3), 163-184.
- Werther, S./Bruckner, L. (2018): *Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung*, Berlin: Springer-Verlag GmbH Wick, J. (2020): *Change-Management: Methode, Erfolgsfaktoren & Risiken*. URL: <https://blog.hubspot.de/sales/change-management> [10.03.2023]

8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Hauptkategorien, Leitfragen. Eigene Darstellung	26
Tabelle 2: Maßnahmenkatalog. Eigene Darstellung	48

9 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Roca & Gagne (2008)	23
Abbildung 2: Kategoriebildung. Maßnahmen der Personalentwicklung. Eigene Darstellung	36
Abbildung 3: Kodierungen der Kategorien in Prozentzahlen. Eigene Darstellung	44

10 Anhang

10.1 Fragebogen Entwicklung

10.1.1 Fragensammlung

- Welche Rolle hat die Personalentwicklung bei den Digitalisierungsprozessen gespielt?
- Welche Maßnahmen gibt es?
- Wie wird dafür gesorgt, dass MitarbeiterInnen digital fit bleiben?
- Wurde die HR auch digitalisiert? -> Digitale Personalakte
- Was waren Hindernisse?
- Wie wurden MitarbeiterInnen motiviert?
- Wurde agiles und flexibles Arbeiten eingeführt?
- Wie werden die Qualifikationen und Talente der MitarbeiterInnen gefördert
- Wie wurde die digitale Transformation an Mitarbeiter kommuniziert?
- Welche Online Angebote wurden geschaffen? Digitale Lernformate?
- Wie wurde Ist-Stand von Kompetenzen an Soll-Stand angepasst?
- Bedarfsanalyse?
- Was sind in personaler Hinsicht zentrale Chancen und Problemfelder der Digitalisierung?

- Kognitive Talentsuche im Recruiting?
- People Analytics
- Inwieweit wirkt sich die Digitale Transformation auf die Angebote und Unterstützungsmaßnahmen Ihrer Personalentwicklung aus?
- Wie würden Sie den digitalen Fortschritt in Ihrem Unternehmen insgesamt einschätzen?
- Welche digitalen Lernverfahren gewinnen immer mehr an Bedeutung in der Personalentwicklung?
- Mit welchen digitalen Tools beschäftigen Sie sich in der Personalentwicklung?
- Glauben Sie auch, dass Themen wie virtuelle und erweiterte Realitäten Einzug halten werden? Wird das im Trainingsbereich einen Durchbruch erfahren oder eher weniger?
- Wie sieht nun die Personalentwicklung in der Zukunft aus? Wie muss sich diese aufstellen?
- Wie können Mitarbeiter motiviert werden, diese neuen Werkzeuge zu nutzen?
- Wie kann in solch virtuellen Zusammenarbeitsmodellen sichergestellt werden, dass alle am gleichen Ziel arbeiten und sich als ein Team verstehen? Was sollte weiterhin Face-to-Face besprochen bzw. erarbeitet werden?
- Was hat sich durch die Digitalisierung im Unternehmen verändert?
- Wie haben sich Kompetenzen verändert?
- Wie werden MA geschult?
- Was sind zukünftige Handlungsfelder der HR?
- Wie wird sich die HR in Zukunft verändern?
- Was hat sich bei der Entwicklung der Mitarbeiter verändert?
- Was hat sich bei der Entwicklung der Führungskräfte verändert?
- Arbeit 4.0
- Wird technisches Equipment bereitgestellt? Wurde nachgerüstet?
- Flexible Arbeitszeit
- Home Office
- Gleitzeit

- Wie reagiert die Personalentwicklung auf Veränderungen durch die Industrie 4.0?
- Was passiert mit MitarbeiterInnen, welche von Automatisierung betroffen sind?
- Welche Aufgaben kommen auf die Personalentwicklung zu?
- Welche Maßnahmen werden zur Schulung der MitarbeiterInnen gesetzt?
- Welche Aus- und Weiterbildungsprogramme gibt es im Unternehmen generell?
- a. Sind diese freiwillig oder verpflichtend?
- b. Wer sind die Zielgruppen dieser Programme?
- Welche Probleme sind bisher bei der Umsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen aufgetreten?
(z.B. Alter/Herkunft/Religion/Sprache der TeilnehmerInnen,
fehlende Kompetenzen oder fehlende Flexibilität etc.)
- Welche Aus- und Weiterbildungsprogramme in Bezug auf Industrie 4.0 gibt es bereits im Unternehmen und welche sind in Planung?
- Zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten
- Agile Organisationen und Führungsstile
- Lebenslanges Lernen
- Kooperativer Führungsstil
- Kulturveränderung durch die Digitalisierung
- Veränderung der Führungsrolle und der Führungsanforderungen
- Veränderung der Führungsaufgaben
- Kulturveränderung in der Abteilung/im Team (Organisation)
- Beziehung und Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Beschäftigten im Rahmen der Digitalisierung
- Schutz vor unangemessener Kontrolle und Bewertung der Beschäftigten
- Systematische Personal(-jahres)gespräche
- Integration der Beschäftigten und Führungskräfte bei digitalen Veränderungen/Veränderungsprojekten
- Qualifizierung von Beschäftigten und Führungskräften

- Einarbeitung von Beschäftigten und Führungskräften
- Digitale Kompetenz – Hard- und Software
- Digitale Kompetenz – Soft-Skills
- Methoden und Formate zur persönlichen Weiterentwicklung
- am Arbeitsplatz
- Kommunikations- und Informationsstrukturen sowie -prozesse
- Digitalisierungsstrategie
- Risikomanagement bzgl. der Digitalisierung
- IT-Sicherheit und Datenschutz
- Digitale und automatisierte Prozesse
- Wie kann HR die Teamstrukturen gestalten, um digitalen Wandel am Besten umsetzen zu können ?
- Wie kann HR die Arbeitsbedingungen schaffen, um in einer digitalisierten Arbeitswelt die Arbeitszufriedenheit hoch zu halten?
- Wie ändern sich Arbeitsanforderungen an den einzelnen Arbeitnehmer im Zuge von Digitalisierungsprozessen?
- Wie kann der einzelne Arbeitnehmer fortgebildet werden?
- a. Job rotation
- b. Training
- c. Resilienz
- d. Cognitive Fähigkeiten
- e. Soziale/ emotionale Anpassungsfähigkeiten
- Recruitment Tools (Video Interview, Digitales Cv Scanning)
- Augmented reality trainings
- Was kann HR leisten, um die Abwägung der Kosten und Nutzen von Innovationen vor der Implementierung besser einschätzen zu können?

- Triability: Welche Massnahmen können in der HR gesetzt werden um mögliche Digitalisierungsmassnahmen im Vorfeld auf Tauglichkeit geprüft werden können ?
- Welche Hausforderungen erschweren Digitalisierungsprozesse in Bezug auf firmeninterne Geschäftsbeziehungen?
- Welche externen Stakeholder nehmen Einfluss auf den erfolg von Digitaliseirungsprozessen?
- Wie kann Personalentwicklungsprozesse durch Digitalisierung effizienter gemacht werden?
- Gab es in der Vergangenheit im Unternehmen auch gescheiterte Digitalisierungsprozesse?
- Was waren die Gründe für das Scheitern in Bezug auf die HR Tätigkeit?
- Wie verändern Digitalisierungsprozesse die Aufgaben und Tätigkeiten von Mitarbeitern?
- Welchen Profit tragen Mitarbeiter aus Digitalisierungsprozessen davon?
- Was kann Personalentwicklung leisten, um Mitarbeiter auf schnell ändernde Anforderungen im Berufsalltag vorzubereiten?
- Wie kann Personalentwicklung unterschiedliche Mitarbeiter (Ausbildung/ Alter) am effektivsten weiterbilden?
- Welche Möglichkeiten werden sich der Branche Ihres Unternehmens wohl in den nächsten 10 Jahren zur Digitalisierung bieten?
- Was sollte der ideale Arbeitnehmer mitbringen, um sich an zukünftige Änderungen im Laufe des Digitalisierungsprozesses anpassen zu können?
- Wie beeinflussen Digitalisierungsprozesse das Betriebsklima?
- Unter welchen Umständen werden Digitalisierungsprozesse von Mitarbeitern am Besten mitgetragen ?
- Wie steht es um die Digitalisierungsfitness des oberen Managements? Was kann HR hier leisten?
- Was kann HR leisten, um Führungskräfte im Umgang mit immer spezialisierten Teams zu schulen?
- Wie würden sie den digitalen Fortschritt ihres Unternehmens im Branchenvergleich einschätzen?

- In wie weit kann Mitarbeitern / Führungskräften bei Digitalisierungsprozessen Mitspracherecht gegeben werden?
- Wie hat sich die Arbeitszufriedenheit durch Digitalisierungsmassnahmen verändert?
- Wie hat sich die wahrgenommene Ganzheitlichkeit der Mitarbeiter durch Digitalisierung verändert?
- Hat Digitalisierung Ihr Unternehmen für Angestellte attraktiver gemacht?
- Welche Herausforderungen stellt sich HR bei der implementierung/Monitoring/Evaluierung von Digitalisierungsprozessen?
- Wie wird in der Organisation organisationales Lernen im Sinne von New Work umgesetzt
- Was könnten Resilienzfaktoren im Digitalen Wandel in der organisation sein?
- Welche Tätigkeiten sind im Büro sinnvoll, und welche im Homeoffice?

Wie wird im Unternehmen damit umgegangen?

- Wie wird Work Life Balance im Homeoffice durch das Unternehmen sichergestellt
- Welche Probleme entstehen in der Kommunikation durch Teleworking
- Welche Rolle spielt new Learning im Unternehmen?

10.1.2 Kategorienbildung

Kategorie	Konkretisierungsfrage	Schlüsselworte
Kompetenz-entwicklung	Wie wurde Ist-Stand von Kompetenzen an Soll-Stand angepasst? Wie haben sich Kompetenzen verändert?	Digitale Kompetenz – Hard- und Software Digitale Kompetenz – Soft-Skills

	Methoden und Formate zur persönlichen Weiterentwicklung am Arbeitsplatz Qualifizierung von Beschäftigten und Führungskräften Wie ändern sich Arbeitsanforderungen an den einzelnen Arbeitnehmer im Zuge von Digitalisierungsprozessen? Wie verändern Digitalisierungsprozesse die Aufgaben und Tätigkeiten von Mitarbeitern? Was sollte der ideale Arbeitnehmer mitbringen, um sich an zukünftige Änderungen im Laufe des Digitalisierungsprozesses anpassen zu können?	
Zukunft der HR	Wie wird sich die HR in Zukunft verändern? Was sind zukünftige Handlungsfelder der HR? Glauben Sie auch, dass Themen wie virtuelle und erweiterte Realitäten	Digitale Lernformate Augmented reality trainings

	Einzug halten werden? Wird das im Trainingsbereich einen Durchbruch erfahren oder eher weniger?	
Digitalisierungsmassnahmen	Massnahmen: Welche Aus- und Weiterbildungsprogramme gibt es im Unternehmen generell? Sind diese freiwillig oder verpflichtend? Wer sind die Zielgruppen dieser Programme? Welche Aus- und Weiterbildungsprogramme in Bezug auf Industrie 4.0 gibt es bereits im Unternehmen und welche sind in Planung? Wie steht es um die Digitalisierungsfitness des oberen Managements? Was kann HR hier leisten? Was kann HR leisten, um Führungskräfte im Umgang mit immer spezialisierten Teams zu schulen?	Flexible Arbeitszeit Home Office Gleitzeit Lebenslanges Lernen Zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten Systematische Personal(-jahres)gespräche Schutz vor unangemessener Kontrolle und Bewertung der Beschäftigten Digitale Lernformate Online Angebote technisches Equipment Job rotation Training Resilienz Cognitive Fähigkeiten Soziale/ emotionale Anpassungsfähigkeiten

	Wie werden die Qualifikationen und Talente der MitarbeiterInnen gefördert Wie kann in solch virtuellen Zusammenarbeitsmodellen sichergestellt werden, dass alle am gleichen Ziel arbeiten und sich als ein Team verstehen? Was sollte weiterhin Face-to-Face besprochen bzw. erarbeitet werden? Inwieweit wirkt sich die Digitale Transformation auf die Angebote und Unterstützungsmaßnahmen Ihrer Personalentwicklung aus? Was hat sich bei der Entwicklung der Mitarbeiter verändert? Was hat sich bei der Entwicklung der Führungskräfte verändert? Wie kann HR die Teamstrukturen gestalten, um digitalen Wandel am Besten umsetzen zu können? Was kann Personalentwicklung leisten, um Mitarbeiter auf schnell ändernde Anforderungen im Berufsalltag vorzubereiten?	Recruitment Tools (Video Interview, Digitales Cv Scanning) Augmented reality trainings
--	---	---

	Welche Möglichkeiten werden sich der Branche Ihres Unternehmens wohl in den nächsten 10 Jahren zur Digitalisierung bieten? Technische Aspekte Welche Möglichkeiten werden sich der Branche Ihres Unternehmens wohl in den nächsten 10 Jahren zur Digitalisierung bieten? Wird technisches Equipment bereitgestellt? Wurde nachgerüstet? Herausforderungen: Welche Probleme sind bisher bei der Umsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen aufgetreten? (z.B. Alter/Herkunft/Religion/Sprache der TeilnehmerInnen, fehlende Kompetenzen oder	
--	--	--

	fehlende Flexibilität etc.) und wie wurde damit umgegangen? Gab es in der Vergangenheit im Unternehmen auch gescheiterte Digitalisierungsprozesse? Was waren die Gründe für das Scheitern in Bezug auf die HR Tätigkeit?	
Digitalisierung im Unternehmen	Digitaler Fortschritt: Wie würden Sie den digitalen Fortschritt in Ihrem Unternehmen insgesamt einschätzen? Wie würden sie den digitalen Fortschritt ihres Unternehmens im Branchenvergleich einschätzen? Ist-Stand Unternehmen - Ausgangssituation Welche Möglichkeiten werden sich der Branche Ihres Unternehmens wohl in den nächsten 10 Jahren zur Digitalisierung bieten? Welche externen Stakeholder nehmen Einfluss auf den erfolg von Digitalisierungsprozessen? Veränderungen:	• Arbeit 4.0 • IT-Sicherheit und Datenschutz • Digitale und automatisierte Prozesse • New Work

	Was hat sich durch die Digitalisierung im Unternehmen verändert? Wurde agiles und flexibles Arbeiten eingeführt? Gab es eine Bedarfsanalyse? Kulturveränderung in der Abteilung/im Team (Organisation) Wie beeinflussen Digitalisierungsprozesse das Betriebsklima? Unter welchen Umständen werden Digitalisierungsprozesse von Mitarbeitern am Besten mitgetragen? ? Wie wird in der Organisation organisationales Lernen im Sinne von New Work umgesetzt? Welche Tätigkeiten sind im Büro sinnvoll, und welche im Homeoffice? Wie wird im Unternehmen damit umgegangen? Chancen & Risiken:	
--	--	--

	Was sind in personaler Hinsicht zentrale Chancen und Problemfelder der Digitalisierung? Risikomanagement bzgl. der Digitalisierung Welche Herausforderungen erschweren Digitalisierungsprozesse in Bezug auf firmeninterne Geschäftsbeziehungen? Was könnten Resilienzfaktoren im Digitalen Wandel in der organisation sein?	
Rollenbild PE	Rolle PE: Welche Rolle hat die Personalentwicklung bei den Digitalisierungsprozessen gespielt? Integration der Beschäftigten und Führungskräfte bei digitalen Veränderungen/ Veränderungsprojekten Wie reagiert die Personalentwicklung auf Veränderungen durch die Industrie 4.0?	• Einarbeitung von Beschäftigten und Führungskräften • Qualifizierung von Beschäftigten und Führungskräften

	Welche Aufgaben kommen auf die Personalentwicklung zu? Wie kann HR die Teamstrukturen gestalten, um digitalen Wandel am Besten umsetzen zu können ? Was kann HR leisten, um die Abwägung der Kosten und Nutzen von Innovationen vor der Implementierung besser einschätzen zu können? Triability: Welche Massnahmen können in der HR gesetzt werden um mögliche Digitalisierungsmassnahmen im Vorfeld auf Tauglichkeit geprüft werden können ? Welche Herausforderungen erschweren Digitalisierungsprozesse in Bezug auf firmeninterne Geschäftsbeziehungen? Wie kann Personalentwicklungsprozesse durch Digitalisierung effizienter gemacht werden? Welche Rolle spielt New Learning im Unternehmen?	
--	--	--

	Kommunikation: Wie wurde die digitale Transformation an Mitarbeiter kommuniziert? Kommunikations- und Informationsstrukturen sowie -prozesse In wie weit kann Mitarbeitern / Führungskräften bei Digitalisierungsprozessen Mitspracherecht gegeben werden? Welche Herausforderungen stellt sich HR bei der implementierung/Monitoring/Evaluierung von Digitalisierungsprozessen? Welche Probleme entstehen in der Kommunikation durch Teleworking Motivation: Wie können Mitarbeiter motiviert werden, diese neuen Werkzeuge zu nutzen?	
Leadership	Veränderung der Führungsrolle und der Führungsanforderungen	

	Veränderung der Führungsaufgaben Agile Organisationen und Führungsstile Kooperativer Führungsstil Beziehung und Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Beschäftigten im Rahmen der Digitalisierung Wie steht es um die Digitalisierungsfittnes des oberen Managements? Was kann HR hier leisten? Was kann HR leisten, um Führungskräfte im Umgang mit immer spezialisierten Teams zu schulen?	
Arbeitszufriedenheit	Wie hat sich die Arbeitszufriedenheit durch Digitalisierungsmaßnahmen verändert? Wie kann HR die Arbeitsbedingungen schaffen, um in einer digitalisierten Arbeitswelt die Arbeitszufriedenheit hoch zu halten?	

	Welchen Profit tragen Mitarbeiter aus Digitalisierungsprozessen davon? Wie beeinflussen Digitalisierungsprozesse das Betriebsklima? Hat Digitalisierung Ihr Unternehmen für Angestellte attraktiver gemacht? Wie wird Work Life Balance im Homeoffice durch das Unternehmen sichergestellt?	
--	---	--

10.1.2.1 Ableitung Leitfragen

Themengebiet	Leitfrage	Konkretisierungsfrage
Digitalisierung im Unternehmen	Was hat sich durch die Digitalisierung im Unternehmen verändert?	
Rollenbild PE	Welche Rolle hat die Personalentwicklung bei den Digitalisierungsprozessen gespielt?	Wie wurde die digitale Transformation an Mitarbeiter kommuniziert? Wie können Mitarbeiter motiviert werden, die neuen Werkzeuge zu nutzen?

Digitalisierung maßnahmen	Inwieweit wirkt sich die Digitale Transformation auf die Angebote und Unterstützungsmaßnahmen Ihrer Personalentwicklung aus?	
Leadership	Welchen Einfluss hat Leadership	
Zukunft der HR	Was sind zukünftige Handlungsfelder von HR	Was sind zukünftige Handlungsfelder der HR?

10.2 Interviewleitfaden

Hallo und guten Tag.

Zu allererst schon mal danke für Ihre Zeit und Ihre Teilnahme am Interview. Sie unterstützen uns damit enorm in unserer Masterarbeit und auch bei dem Buch, das Prof. Korunka, Frau Straus, und Frau Mühl nächstes Jahr veröffentlichen werden.

Ich möchte Ihnen kurz noch einmal die Rahmenbedingungen erklären, die ich Ihnen schon per Mail mitgeteilt habe:

Das Interview wird ca. eine bis eineinhalb Stunden dauern und muss für Auswertungszwecke aufgezeichnet werden. Es werden aber keine personenbezogenen Daten veröffentlicht - es sei denn dies ist gewünscht. Bei der Transkription wird mit der Bezeichnung „Interviewpartner B1“, „Interviewpartner B2“ usw. gearbeitet. Nach der Transkription wird die Aufnahme gelöscht.

Sind Sie damit einverstanden? Wenn ja, beginne ich jetzt die Aufnahme und werde Ihnen diese Frage noch einmal stellen, um Ihre Zustimmung festzuhalten.

--Start der Aufnahme---

Sind Sie damit einverstanden, dass ich das folgende Interview aufzeichne und die Aufzeichnung sowohl für meine Masterarbeit als auch für das Buchprojekt der Abteilung für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität benutzt wird?

Wie in der Mail angekündigt, geht es um die Auswirkungen der Digitalisierung auf Unternehmen und darum, welche Maßnahmen die Personalentwicklung ergreifen kann, um alle Mitarbeitenden bei der Digitalisierung zu fördern und "mitzunehmen". Letztendlich wird unser Ziel sein, aus den geführten Interviews einen Maßnahmenkatalog zu erstellen - quasi ein: HOW TO HR - im digitalen Wandel.

Zunächst möchte ich Sie bitten, Ihr Unternehmen unter diversen Aspekten auf einer Skala von eins bis fünf einzustufen, wobei die Beurteilung wie ein klassisches Google Rating funktioniert, sie können also 1 bis 5 Sterne verteilen.

Frage 1: <i>Maßnahmen der Personalentwicklung</i>	Wie kann die Personalabteilung Ihrer Meinung nach beim digitalen Wandel des Unternehmens (und der Belegschaft) konkret unterstützen?
--	--

	• Können Sie uns für eine aktuelle Maßnahmen im Detail schildern, und darauf eingehen, an welchen Punkten die Personalentwicklung involviert war/ist?
Frage 2: <i>Maßnahmen der Personalentwicklung (Mitarbeiter und Führungskräfte)</i>	Was kann die Personalentwicklung noch tun, um Digitalisierungsprozesse bestmöglich zu begleiten? <i>Wenn sie diese Maßnahme in Mitarbeitende und FK aufteilen müssten:</i> • Was kann Personalentwicklung für Führungskräfte tun? • Was kann Personalentwicklung für Mitarbeiter tun?
Frage 5: <i>Maßnahmen der Personalentwicklung (Herausforderungen)</i>	1. Denken Sie an eine Digitalisierungsmassnahme, die gescheitert ist: Wo liegen die genauen Gründe beim Scheitern? 2. Wo sehen Sie die großen Herausforderungen in der Personalentwicklung für die nächsten 10 Jahre?
Abschlussfrage	Haben Sie Tipps, die Sie den jungen Personalentwicklern dieser Welt mit auf den Weg geben können?

	Wollen Sie uns sonst noch etwas mitteilen?
--	---

10.3 Deduktive Kategorienbildung

Hauptkategorie	Unterkategorie
K1: Die Digitalisierung und ihre Auswirkung auf Unternehmen	K1-1: Wandel der Arbeitswelt (-kultur) K1-2: Auswirkungen auf die Belegschaft K1-2.1: Positive Auswirkungen der Digitalisierung K1-2.2: Negative Auswirkungen der Digitalisierung
K2: Die Digitalisierung und ihre Folgen für den Personalbereich	K2-1: Die HR-Funktion der Zukunft K2-2: Zukünftige Kenntnisse und Kompetenzen von HR K2-3: Bestehende Ressourcen & Anforderungen
K3: Maßnahmen für MitarbeiterInnen im digitalen Wandel durch HR	K3-1: Motivation K3-2: Ängste K3-2: Maßnahmen

K4: Sonstige Anmerkungen	K4-1: Sonstige Anmerkungen im Zusammenhang mit dem Thema
--------------------------	---

10.4 Interviewtranskripte anonymisiert

10.4.1 Interviewtranskript Interview 1

00:00:13

I1: Okay. Passt also. Ja. Also, bist du damit einverstanden, dass ich jetzt für das Interview zu Auswertungszwecken aufzeichne und die Ergebnisse sowohl für meine Masterarbeit als auch für die von der Selma Bauer als auch für das Buch von Herrn Korunka und Frau Straus weiter verwendet werden und die Ergebnisse in unsere Arbeiten einfließen?

00:00:33

B1: Ja, ich bin einverstanden.

00:00:35

I1: Super, Dankeschön. Na gut, dann legen wir auch schon los. Also jetzt. Ja, genau. Es geht jetzt in dem Interview über Personalentwicklungsmaßnahmen, was Personalentwicklung tun kann, um den digitalen Wandel bestmöglich zu begleiten. Und jetzt stellen wir uns die Frage, was Personalentwicklung für Führungskräfte tun können und was Personalentwicklung für Mitarbeiter tun kann. Und jetzt wäre das super, wenn du einfach mal ein bisschen aus dem Nähkästchen geplauderst, von den Erfahrungen, von dir, von deiner Firma, von Kunden, die du betreust, was so die Erfahrungen und Probleme und Lösungsvorschläge so sein könnten. Und letztendlich wird unser Ziel dann eben sein, quasi so einen Maßnahmenkatalog zu erstellen erstellen, quasi ein How to HR im digitalen Wandel bzw. genauer gesagt How to Personalentwicklung im digitalen Wandel. Weil eine Sache wollen wir nämlich ausklammern. Ich sage es jetzt nochmal für die Aufnahme, dass wir so bewusst dieses Thema Recruitment, was so

ein Riesenblock ist, da bewusst ausklammern, um halt das Thema ein bisschen einzugrenzen. Also es geht um Personalentwicklungsmaßnahmen mit bestehenden Personal.

00:02:02

B1: Hm, also ich würde da immer unterscheiden zwischen jetzt meiner persönlichen Erfahrung in meinem Unternehmen und meiner Erfahrung in der Beratung hinsichtlich der Unternehmen, die wir beraten dürfen. Bei uns im Haus genießen wir sicherlich den Vorteil, dass - So würde ich mich doch aus dem Fenster lehnen, unsere komplette Belegschaft eine digitale Kompetenz mitbringt, die sich viele Unternehmen wünschen würden. Dennoch, und das finde ich sehr, sehr wichtig, werden auch bei uns dahingehend Maßnahmen getroffen, diese digitale Kompetenz zu schärfen und auch zu festigen mit Trainingsmaßnahmen. Wir unterscheiden da bei uns im Haus zwischen obligatorischen Trainings, die du in einem gewissen Zeitraum auch machen musst und additional Trainings. Das ist ein Trainingskatalog, aus dem du dir eine gewisse Stundenanzahl im Jahr Trainings aussuchen kannst. Diese Trainings machen natürlich Sinn abzustimmen mit deinen Führungskräften bzw. auch mit deinem Fachbereich, in welchem Bereich du tätig bist. Aber prinzipiell kannst du aus diesem ganzen Katalog schöpfen. Bei unseren sogenannten verpflichtenden Trainings haben wir einen großen Teil dabei, der digitale Themen abdeckt. Das geht hin von Cybersecurity bis hin zu einem technischen Grundverständnis, das man einfach auch in unserer digitalen Welt wirklich versteht und begreift, was hinter gewissen Nomenklatur steht. Bis hin zu dann auch wir nennen das Ausbaustufen, Bronzemedaille, Silbermedaille, Goldmedaille. Wirklich auch eine Spezialisierung in zum Beispiel Security Themen oder in sicherer Datenverarbeitung? Und diese Trainings sind auch bei uns im Haus verpflichtend. Das finde ich, ist aber ganz maßgeblich, um auch zu gewährleisten, dass wirklich die gesamte Belegschaft ein gewisses Level hat. Dann macht es natürlich Sinn, mit den sogenannten frei wählbaren Trainings nach Interesse und auch nach fachlicher Heimat das weiter zu schärfen. Wie gesagt, ich bin davon überzeugt, dass wir in einer sehr luxuriösen Position sind, da auch wenn das Thema Recruiting jetzt nicht unser Fokus ist, bei uns die Eintrittshürde einfach höher ist, was

die digitale Kompetenz betrifft. Bei unseren Kunden ist es natürlich nicht so und da muss man auch wieder unterscheiden: Von welchen Kunden sprechen wir? Wir als globale Beratung beraten ja alle Branchen, absolut alle, also Banken und Versicherungen, produzierende Industrie, den öffentlichen Sektor, den Gesundheitssektor. Also wirklich quer durch die Bank. Und da finden wir natürlich sehr, sehr unterschiedliche Bedingungen vor. Was immer ganz, ganz wichtig ist als erster Schritt, wenn wir von diesem Riesenthema Personalentwicklung sprechen, wo möchte ich mein Personal genau entwickeln? Und auch wenn wir es jetzt runterdefinieren auf eine digitale Kompetenz, ist auch für mich dieser Begriff digitale Kompetenz ein extrem breiter. Und das Erste ist immer eine klare Zieldefinierung. Das heißt, digitale Kompetenz? Bedeutet digitale Kompetenz in diesem Haus, dass die Mitarbeiter zum Beispiel ein Zeitaufzeichnungstool richtig verwenden können müssen? Oder bedeutet digitale Kompetenz, dass das Unternehmen erkannt hat: Wir verarbeiten die gesammelten Daten nicht oder wir sammeln überhaupt keine Daten ,und ich muss jetzt wirklich eine Abteilung aufbauen von Datenwissenschaftlern und Datenanalysten, die mir über den Faktor Zeit wirklich Wissen über Daten zum Beispiel über Kunden oder über Verkaufszahlen aufbauen. Also der erste Schritt ist für mich immer wirklich: Was möchte ich erreichen? Was verstehe ich unter digitaler Kompetenz? Und wenn ich das definiert habe, ist für mich der zweite sehr wesentliche Schritt: Welches Wissen habe ich im Unternehmen? Und da muss man sich wirklich anschauen, welche Abteilungen kommen mit dieser digitalen Aufgabe? Welche Abteilungen müssen mit dieser digitalen Aufgabe zurechtkommen? Das ganze Unternehmen? Oder sind es nur spezielle Abteilungen? Und auch wieder in diesen speziellen Abteilungen brauchen wir alle denselben Wissensstand. Also wir sind immer am allerersten Schritt einmal wahnsinnig viel Bewusstsein über das Ziel und Wissensaufbau, über die Mitarbeitenden als Gesamtes. Und erst dann kann ich gezielt Maßnahmen setzen. Und ganz wichtig in dem Prozess ist für mich immer auch das Thema Führung und Führungskraft. Das bedeutet das Leadership muss nicht nur diese Entscheidung mittragen soll, sondern es soll auch diese digitale Kompetenz entweder selbst schon haben oder wenn sie sie nicht haben, auch diesen Entwicklungsschritt mitgehen. Denn ein System trägt sich

meiner Meinung nach nicht, wenn es von oben nach unten einfach nur angeordnet wird, bzw. wenn die Führungskraft selbst mit den Tools, die sie verlangt, dass die Mitarbeitenden umsetzen, nicht umgehen kann. Da wird man im Sinne der Motivation und auch im Sinne der kulturellen Nachhaltigkeit a la longue scheitern. Das bedeutet, wenn wir jetzt zum Beispiel, nehmen wir uns ein konkretes Beispiel heran, ein komplexeres und ein einfacheres, ein einfacheres Beispiel wir jetzt zum Beispiel, wir sagen, wir wollen einfach im Haus eine Software einführen, eine Software, die uns gewisse administrative Aufgaben abnimmt. Es ist völlig egal, ob wir sagen, das ist die Zeitaufzeichnung und die Urlaubsregelung. Oder es ist eine Software, die uns im Personalbereich die digitale Personalakte abnimmt. Oder es ist zum Beispiel eine Software, die im Sales unterstützt. Da ist immer ganz wichtig zu wissen: Passt diese Software, die ich einführen möchte, in meine digitale Landkarte? Warum ist das so wichtig? Denn wenn sie nicht hineinpasst und es ständig technische Probleme gibt, wird die Motivation der Mitarbeiter im Umgang mit diesem digitalen Tool zu schulen, extrem schnell sinken. Und zwar so sinken, dass man komplett scheitert. Und das Einzige, was dabei rauskommt, ist, dass man sehr viel Geld verbraten hat. Passt diese Software in meine digitale Landkarte, muss ich mir anschauen, welche Leute müssen alle damit umgehen? Wenn diese Leute damit umgehen können sollen, was sind das für Leute? Ich muss mir wirklich meine Personalstruktur ansehen, wirklich in die Daten gehen, wie viele, wie alt, welches Vorwissen, welche Vorkenntnisse, welche Ausbildungen, welche von diesen Leuten müssen in welchem Umfang mit dieser Software umgehen können? Und dann muss ich ganz gezielte Trainings und Trainingspläne aufsetzen. Ich empfehle immer bei solchen Themen zuerst einen sogenannten Kick off Workshop, wo man das Leadership mit an Bord holt und auch klar in Aussage stellt, dass die Anforderung auch ist, dass sie zu einem gewissen Grundmaß dieses digitale Tool verstehen um es auch in das Unternehmen authentisch und mit Haltung tragen zu können. Wenn du das Leadership nicht an Bord hast, wirst du nie das Gros der Mitarbeiter erreichen. Und im zweiten Schritt dann auch mit dem Leadership mir anschauen okay, wer ist in euren Abteilungen? Wie sieht dort die digitale Kompetenz aus? Wie sieht dort auch eine demographische Kurve aus? Und dann für jede Abteilung gezielt Trainingspläne

aufzusetzen. Diese Trainingspläne sind meiner Meinung nach auch digital gestützt. Das Ganze live zu machen hat fast niemand mehr die Zeit bzw. ist auch zu kostenintensiv. Und auch hier kann man schon bereits auf digitale Tools zurückgreifen, wie zum Beispiel mit My Learning, dass man einfach wirklich sagt, diese vier Videos müssen sich die Leute anschauen und dann kann man gegebenenfalls immer noch Anwenderworkshops mit den Mitarbeitenden gestalten oder einfach auch sogenannte Q und A Sessions aufsetzen, wo noch mal jemand entweder extern oder im House, der verantwortlich ist für die Einführung dieser digitalen Maßnahme, die Mitarbeiter im Nachgang abholt. Und dann ist das Wichtigste: die wirklich konsequente Anwendung. Das bedeutet auch nicht doppelt zu fahren, wo wir oft auch scheitern. In der Beratung ist: die Einführung einer Software und die alte ist noch nicht abgeschafft oder die Einführung einer Software und es wird dann eben heimlich, aber halt dann immer noch auf Zetteln oder auf Excel geführt. Da ist zum Ersten Mal rechtlich eine große Problematik gegeben, Stichwort Datenschutz. Zum anderen muss man schon auch klar sagen, dass es jetzt der Abschnitt und das ist jetzt der Startpunkt, wo wir nur noch dort rein arbeiten. Sobald dual gelebt wird, werden einige Menschen, die vielleicht eine gewisse Furcht oder eine gewisse Scheu haben vor dem Neuen, immer ins Alte zurückgehen und dann verlierst du die Mitarbeiter. Und dann ist sozusagen die Personalentwicklungsmaßnahme auch gescheitert. Da sind wir mal, sagen wir mal, ein leichtes Szenario. Das schwierig Szenario ist: Wir sprechen davon, digitale Kompetenz , mit diversen Tools umzugehen. Das haben wir, Wir haben Mitarbeiter, wo jetzt: Ich kann mit MS Office umgehen - keine Kompetenz ist, denn das ist eine Voraussetzung und nicht eine Kompetenz, sondern wir reden wirklich davon: Ich merke, ich brauche mehr technisches Personal, weil wir wollen unser Data Hub in der Organisation stärken und ausbauen. Wir haben einige Daten, wir wissen aber nicht, wie wir diese Daten bestmöglich verwerten können, um unser Business voranzutreiben. Und wir haben vielleicht ein, zwei schlaue Köpfe, die haben Ideen, aber die mangeln über. Kraft im Sinne von Mitarbeiter, die das mittragen und vor allem auch in ihrem Skillset abdecken können. Wie schaffe ich das jetzt? Und da sprechen wir schon von einer schwierigeren Personalentwicklungsmaßnahme. Denn wie kann ich aus meinem

Unternehmen heraus mir Kompetenzen nicht nur aneignen, sondern auch ich nenne das immer so heran erziehen. Und da ist schon auch immer meine Empfehlung, ganz klar auch wegzugehen von alten Denkmustern zu sagen: das müssen Leute sein, die ein technisches Studium haben. Das müssen Leute sein, die in diesem Bereich vorher schon gearbeitet haben. Da geht es für mich schon noch ganz klar um eine Weitung des Blickes zu sagen, man kann mit den richtigen Maßnahmen und mit dem Faktor Zeit meiner Überzeugung nach jedem, der motiviert ist, alles beibringen. Stichwort eins: Es muss eine Motivation da sein. Und diese Motivation fußt meistens auf Interesse. Und man muss auch Kontexte herstellen, die vielleicht nicht so offensichtlich sind. Das bedeutet, wenn jemand zum Beispiel eine HTL gemacht hat und prinzipiell technisch interessiert ist, aber dann kein technisches Studium gewählt hat und auch nicht in einem technischen Bereich tätig war, was spricht dagegen, mit gezielten Maßnahmen diese Person zum Beispiel Grundkenntnisse im Programmieren beizubringen? Was spricht dagegen, diese Person zu einem Junior Data Analyst heranzuziehen? Eigentlich gar nichts. Der Punkt ist immer nur, dass nicht Bewusstsein über die Ressource. Ich sage jetzt absichtlich ein bisschen politisch inkorrekt: Menschen, die ich im Unternehmen hab. Und zum anderen auch das fehlende Wissen im Haus, dieses Wissen teilen zu können. Und auch hier können wieder digitale Lernformate sehr stützend sein. Und es gibt ein Beispiel von einem Unternehmen, das ich in meiner Karriere kennenlernen durfte, die genau vor dieser Herausforderung standen. Und die haben eine eigene Learning Academy in ihrem Haus gegründet, wo sie wirklich gesagt haben: Wir wollen eine datenverarbeitende Abteilung und eine Datengenerierende Abteilung aufbauen. Wir wissen, in den Daten liegt die Zukunft, in den Daten liegen die zukünftigen Sales, in den Daten liegen die zukünftig viel präziseren Forecasts. Und für unsere Unternehmen ist das sehr, sehr wichtig. Wir haben zum Beispiel viele Mathematiker bereits im Haus, aber es fehlt uns ganz klar an Programmierern, an Data Scientists. Und mit dieser internen Trainings und Learnings Academy haben Sie inhouse klar ausgeschrieben, was Sie für Rollen suchen. Aber nicht nur im Sinne von Anforderungsprofil, sondern auch im Sinne von: Interessiert sich prinzipiell, dass du mit diesem Wissen das und das machen könntest, weil wir kennen ja immer nur: Du musst mitbringen diese

und jene Bullet Points an Anforderungen. Dieses Unternehmen hat das umgedreht und hat gesagt, das ist das, was du lernen wirst, wenn du zu uns kommst. Um das zu machen, interessiert dich prinzipiell das zu machen. Und wenn dich das interessiert, werden wir dir beibringen die Tools, das Wissen und die Handgriffe, um das anwenden zu können. Und so haben sie Inhouse zum Beispiel einige Mathematiker, aber auch HTL Absolventen, es waren sogar einige Studierende dabei aus völlig anderen Studienrichtungen, über digitale Trainings und Lernplattformen wirklich zu Junior Programmiererinnen und Junior Datenanalysten und Analysten herangezogen. Und der Vorteil daran ist, Sobald du diesen Umstellungsprozess begonnen hast, wenn du deine Mitarbeiter hältst- wie hält man Mitarbeiterinnen? Ist ein eigenes großes Thema. Das möchte ich jetzt bewusst nicht anschnaide - aber gesetzt des Falles Du hältst sie, werden die in ihren Skills immer besser? Der Junior ist in einem Jahr oder in zwei Jahren ein reiner Analyst. In vier Jahren ist er ein Senior Analyst und so kann er selber auch wieder neue Juniors sozusagen trainieren oder sie dabei unterstützen, sich diese Skills anzueignen. Und somit baust du dir schon Wasserfallmethoden mäßig ein Wissen im Haus auf, dass du auch weiter wieder nach unten tragen kannst. Und das hat dieses Unternehmen meiner Meinung nach sehr klug gemacht. Die essenziellen zwei Dinge, die dieses Unternehmen hatte, und das muss man schon noch klar sagen, war Geld. Geld im Sinne von: das zur Verfügung zu stellen, die Leute abzustellen, die andere trainieren, denn das fällt von Arbeitszeit weg. Die Trainings, Kandidaten und Kandidatinnen zu sagen okay, das ist eine Arbeitszeit, das ist nicht etwas, was du additional machen musst, sondern du kannst zwei, drei Stunden von deinem acht Stunden Arbeitstag dich wirklich auf diese Umschulung konzentrieren und das zählt als Arbeitszeit. Also es ist der Faktor Geld und Zeit einmal ganz wesentlich. Und was sicherlich noch hinzukommt: Sie hatten den Vorteil, bereits einige Mitarbeitende in Ihrem Haus zu haben, die in irgendeiner Form einen technischen Hintergrund hatten. Das Ganze jetzt noch einmal in der nächst komplexeren Aufbaustufe. Wir haben dieselbe Problematik wie im Fall zwei, sind aber vielleicht ein produzierendes Unternehmen irgendwo im westlichen Österreich, ein Hidden Champion, mitunter vielleicht noch familiengeführt, familiengeführt von einer Generation, die über 50 ist,

50 plus aber selbst nicht unbedingt digital firm ist und ganz klar ist: Corona Krise, Lockdowns, Ressourcenknappheit, Lieferschwierigkeiten - Wir müssen jetzt digital umstellen. Wir müssen nicht nur unsere Mitarbeiter firm kriegen, sondern wir müssen auch einige Systeme einführen, da die Leute sich einfach nicht mehr vor Ort treffen können. Wir haben jetzt zwei Jahre Lockdown. Das ist natürlich eine Mammutaufgabe, diese zu bewältigen und zu denken, man kann sie bewältigen in einem Faktor von Monaten, ist absolute Wunschvorstellung. Ich sage immer, wenn ich 40 Jahre mich nicht mit unserem digitalen Zeitalter mit entwickelt habe, wie können wir davon ausgehen, dass ich es in vier oder zwölf Monaten aufholen kann? Da ist ganz wichtig, erstens einmal wirklich eine Grundbestandsanalyse zu machen Wo ist der höchste, wo ist der höchste Schwierigkeitsgrad im Moment? Was müssen wir wirklich akut abdecken, um als Unternehmen überlebensfähig zu bleiben, um unsere Mitarbeitenden halten zu können? Welches System muss ich zuerst einführen und mir einen Art digitalen Kompass zu erstellen? Nenne ich das immer, wo ich sage Okay, das ist meine Roadmap, Ich weiß, da muss ich hin. Ich weiß, aber auch da bin ich. Und das liegt aufgrund von vielen Jahren, wo man vielleicht sich diesem Thema nicht gewidmet hat. Was sind die wichtigsten Painpoints, die es zu erreichen gilt, um einfach überlebensfähig zu bleiben und immer genug Zeit einzuplanen und dem Ganzen sich bewusst zu sein, dass das ein mittel- bis langfristiges Ziel ist und dass ich nicht einmal 100 000 € in die Hand nehmen kann -Einen Berater geben kann. Und in vier Monaten bin ich in der Coronakrise digital aufgestellt. Das wird nicht funktionieren. Vor allem auch, weil um diesen Preis, wenn ich nicht einmal ansatzweise von Digitalisierung sprechen. Auch wenn ich mittlerweile Lizenzen und alles Open Source an Software zur Verfügung gestellt habe, muss ich die Mitarbeiter schulen. Ich muss genügend Lizenzen für mein Haus zur Verfügung stellen. Also da reden wir wirklich dann schon von einem maßgeblichen strategischen und auch kulturellen Changeprojekt und nicht mehr von Personalentwicklung in Digitalisierung. Und ich glaube, da muss ich ganz klar das Bewusstsein und auch die Perspektive dieser Unternehmen ändern.

00:21:45

I1: Weil du gemeint hast - Das passt jetzt vielleicht auch irgendwie gerade zu dem Beispiel, vielleicht auch ganz gut, wo du gemeint hast, okay, das ist so ein mittelfristig bis langfristiges Ziel. Und du vorher auch schon gemeint hast, Du würdest jetzt aber das Thema "Personal halten" aussparen, weil das eine eigene Wissenschaft ist. Gefühl: Ich habe das jetzt bei ein paar Interviews schon mal gehört, dass das genau da dann irgendwie so Probleme entstehen. Wenn Unternehmen jetzt ziemlich low starten und dann halbwegs den Druck haben, Veränderung durchzuziehen und zu digitalisieren, dass sie da schnell mal Probleme haben, dann die Belegschaft zu halten, weil das denen vielleicht doch irgendwie zu schnell geht. Also abgesehen von der richtigen Geschwindigkeit, da ist das vielleicht dann doch noch mal relevant. Wie hält man da die Belegschaft in Zeiten von so viel Veränderung?

00:22:39

B1: Absolut, absolut. Und vor allem, wenn wir von so einem Mammutprojekt sprechen, wo wir ja nicht mehr von Digitalisierung sprechen, sondern von Grundkompetenzen. Und das haben wir so, wo wir sehr wohl von Digitalisierung sprechen, aber nicht von einzelnen Digitalisierungsprojekten, sondern von einer umfassenden Digitalisierung, Ist das ein großes Thema und ist das auch ein großer Pain Point. Und vor allem durch diese Abwanderung bestehender Mitarbeiter eines Unternehmens, das zu wenig digitalisiert hat, sprechen wir ja auch von einer enormen Abwanderung von Wissen. Immer wenn Mitarbeiter ein Unternehmen verlassen, sprechen wir von einer Abwanderung von Wissen. Aber es ist natürlich eine viel schädlichere Form der Abwanderung, wenn nichts zum Beispiel digital festgehalten wurde. Wenn das der Herr Huber heute immer gemacht hat und wann wer was braucht hat, hat er heute den Herrn Huber gefragt. Und die richtige Mischung kennt halt nur der Herr Huber. Und es gibt vielleicht schon irgendwann Zettel, wo er es aufgeschrieben hat, aber vielleicht hat er das auch schon mal wieder abgeändert in der Zwischenzeit. Dann ist wirklich Feuer am Dach. Also da kann ich, kann ich nur zwei, drei Dinge dazu sagen. Punkt 1: Die Mitarbeiter, die sich entscheiden,

dann das Unternehmen zu verlassen, schon auch in Begleitung mit einer Führungskraft oder einer Person aus dem Personalwesen zu einer ordnungsgemäßen Übergabe zu führen. Wir können nie zu 100 % sagen, ob dieser Mensch all das Wissen, das er generiert hat, da lassen wird. Aber oft ist es ja so, man wird dann freigestellt oder man braucht Resturlaub auf. Und eigentlich ist man ab dem Zeitpunkt, ab dem man gesagt hat, dass man gehen wird oder man gegangen wird, eigentlich eh nicht mehr im Haus. Also da ist einmal Punkt 1 schon für mich: Versuchen Sie eine geordnete Übergabe noch hinzubekommen, um dieses Wissen irgendwie abzugreifen. Das zweite ist Mitarbeiter halten: ja definitiv. Und auf das wie gehe ich auch gleich noch ein. Aber ich möchte zu diesem Punkt schon auch noch sagen: Wenn uns viele Mitarbeitende verlassen, aufgrund einer Digitalisierungsmaßnahme, die empfundenermaßen zu rasch vor sich geht, Sollte man hinterfragen. Lass es mich so sagen: Ob es nicht auch ein natürlicher Selektionsprozess ist, der notwendig ist. Weil wenn ein Großteil der Belegschaft nicht bereit ist, diese Reise mitzugehen und diese Veränderung noch einmal mitzumachen, weil sie sich vielleicht bereits im Herbst ihrer Arbeitskarriere befinden, ist dann auch die Frage, ob es die richtige Belegschaft ist, diese notwendige Reise anzutreten. Punkt 3: So ein großer Veränderungsprozess bedarf einer unglaublich transparenten, engmaschigen und konsensual getragenen Kommunikation. Und das ist das, was oft unterschätzt wird. Und das sind keine Worthülsen, sondern das bedeutet wirklich: konsensuale Abstimmung, Leadership. Stehen wir alle dahinter, was als nächstes passiert? Was passiert als nächstes? Wie passiert es als nächstes? Wie finanzieren wir jetzt? Was ist unsere Timeline? Haben wir das? Ein klarer und guter Kommunikationsplan nach außen und nach innen im Haus. Das ist das, was wir entschieden haben. Das sind die Gründe dafür. Das sind vor allem auch die Notwendigkeiten wirtschaftlicher Natur. So wollen wir euch an die Hand nehmen, euch nicht alleine lassen, euch schulen, dass wir es gemeinsam schaffen. Es gibt dann dieses Wort Sounding Groups. Das sind dann oft Gruppen aus verschiedenen Hierarchiestufen eines Unternehmens, vom Leadership bis zur vielleicht Person, die nachts den Parkplatz bewacht. Die ist nämlich genauso wichtig in meiner Wahrnehmung, weil die weiß oft andere Dinge und viel mehr als jemand, der nur in seinem Büro

sitzt. Solche Sounding Groups zu Kunden abzugreifen. Was sind die Schmerzen in der Belegschaft? Was sind die Bedenken? Was sind die Ängste? Um auch hier wieder frühzeitig diese abgreifen zu können, darauf reagieren zu können in einer transparenten Kommunikation und vor allem in Kommunikationskanälen, die divers sind. Das heißt nicht ich schicke einen Newsletter aus Newsletter lesen 2/3 der Menschen nicht. Es bedeutet, sich wirklich vor die Belegschaft physisch hin zu stellen. Das bedeutet, mit Teamleiter, Abteilungsleitern, Bereichsleiter zu reden, damit die mit ihren Teams physisch reden. Das bedeutet, Videos vielleicht auch zu verschicken, wo etwas erklärt wird, wo der Geschäftsführer sich wirklich hinstellt und noch einmal transparent macht, was das Ziel ist oder wohin die Reise jetzt geht. Gerade Kommunikation, um das Thema jetzt ein bisschen abzukürzen, ist einer der wichtigsten Punkte, um Belegschaft zu halten in einem großen Veränderungsprozess. Und natürlich dann, und das muss man schon auch klar sagen, muss man auch in dieser Veränderung neben der klaren Kommunikation Unterstützung anbieten. Das heißt nicht nur die Veränderungen die Auslage zu stellen, sondern mindestens gleichwertig daneben auch die Maßnahme, wie diese Veränderung gestützt wird. Was tun wir für euch? Wie werden wir euch das beibringen? Wie stellen wir das zeitlich von eurer Arbeitszeit dar? Wo sind die Maßnahmen, die Tools, die Trainer, dass ihr dieses Wissen generieren könnt? Und natürlich, das muss man auch sagen: Wo gehobelt wird, fallen Späne. Man wird immer Leute verlieren, aus den unterschiedlichsten Gründen. Aber eine gesunde Firmenkultur als Basis zu haben in so einem Veränderungsprozess ist natürlich sehr, sehr hilfreich. Und diese gesunde Firmenkultur ist entstanden, weit vor der Veränderungsmaßnahme. Und da sprechen wir natürlich von nicht nur marktkonformer, sondern auch adäquater Entlohnung. Da sprechen wir von einer Work Life Balance im Sinne von keine Ausbeutung von Mitarbeitern. Da sprechen wir meiner persönlichen Einschätzung nach auch von so gut es geht, transparenten Gehaltsstrukturen. Da sprechen wir von neuen Arbeitsmodellen für Menschen, die private Verpflichtungen haben, sei es Hobbies, sei es Pflege, sei es Kinder. Das heißt, ein Unternehmen muss sich schon weit im Vorfeld um das Commitment der Mitarbeitenden gekümmert haben, um auch in so einem Veränderungsprozess den Großteil der Mannschaft

halten zu können. Ein ungesundes Unternehmen, das sich in eine Veränderung begibt, wird wahrscheinlich einen kompletten Reinigungsprozess erfahren. Lassen Sie mich so sagen.

00:30:00

I1: Schön gesagt. Äh. Ähm. Okay. Weißt du was? Ähm. Ich habe noch gar keine Frage gestellt gehabt. Und du hast eigentlich schon so ziemlich irgendwie alles abgedeckt. Es war echt schon eine sehr weite Reise über echt viele Punkte hinweg. Und du hast es ja auch schon so, dass das Thema. Du hast jetzt Leadership und Mitarbeitern, dass ich noch einmal zurück auf diesen Gesprächsleitfaden komm - Du hast das ja alles noch einmal sehr, sehr gut schon mal irgendwie angeschnitten. Ich sag mal, könntest du nochmal in Kürze zusammenfassen Für dich, was du am relevantesten findest. Was man Führungskräften als Personalentwicklung zur Verfügung stellen sollte und was man Mitarbeitern zur Verfügung stellen könnte?

00:31:15

B1: Okay. Also welche Personalentwicklungsmaßnahmen man sowohl Mitarbeitenden als auch Führungskräften zur Verfügung stellen sollte.

00:31:24

I1: Nein getrennt, was man dezidiert auf Führungskräfte was man dezidiert auf Mitarbeitern das ob du ob du da jetzt noch mal von der von der Wertigkeit denn es war so viel es war so facettenreich und es war du hast auch viele verschiedene Beispiele genannt was jetzt irgendwie einzelne Unternehmen die sich einfach nur in einem von diesem Stadien befinden und du hast, du hast dir da die Bandbreite als Beraterin, ob es da was gibt. Und das ist nämlich jetzt auch total interessant, was dann für diese ganzen Unternehmen gelten könnte?

00:32:02

B1: Ich werde es versuchen. Die Herausforderung liegt immer, wenn wir klare Richtlinien geben wollen für das Leadership und deren personelle Entwicklung und Mitarbeiter und deren personelle Entwicklung, Je allgemeiner dieser Leitfaden sein soll, um als sozusagen generelle

Guidelines zu gelten, desto oberflächlicher ist er. Allgemeingültigkeit beinhaltet für mich. In solchen Themen oft eine mangelnde Tiefe. Man muss es sich wirklich auf das Unternehmen angucken, auf die Industrie, auf den Status im Sinne von: Wo will ich hin und wie viel ist davon schon im Unternehmen vorhanden? An Wissen, an Skills, an Motivation, an kultureller Balance. Aber was ich schon sagen kann ist Lass mich mit dem Leadership beginnen: Ganz wichtig ist auch eine konstante und konsequente Leadership Entwicklung. Das bedeutet für mich, dass man nicht in eine Führungsrolle kommt aufgrund des Faktors Zeit, sondern dass man in eine Führungsrolle kommt aufgrund der Leistungen, die man hat, auf die Leistungen, die man erreicht hat, und zwar jetzt wieder runtergebrochen, nicht rein wirtschaftliche Leistungen, sondern auch Leistungen auf einer personellen Ebene, Leistungen auf einer menschlichen Ebene. Was ist das? Damit das jetzt nicht zu emotional und wenig greifbar klingt, zum Beispiel: hat man aktiv zum Beispiel an der Ausbildung neuer Kollegen teilgenommen? hat man aktiv vielleicht auch in seiner Freizeit geschaut, dass man mit gestaltet, bei unternehmensinternen Veranstaltungen, bei Teambuilding usw.? Das Wichtigste, erst einmal Leute überhaupt nur ins Leadership zu lassen, die es sich nicht ersessen haben aufgrund des Faktors Zeit oder des Faktors Beziehung, sondern die es sich verdient haben aufgrund von verschiedenen Key Performance Indicators und dann auch diese Leader konsequent weiter zu entwickeln, auch mit Trainingsmaßnahmen. Ich glaube, da ist auch wieder wichtig, ganz overall Trainingsmaßnahmen, wo man sagt, das muss jeder machen, zum Beispiel gewaltfreie Kommunikation oder ähm. Ein Wissen über die Möglichkeit von verschiedensten Arbeitsmodellen oder eben auch Digitalisierungskompetenzen oder auch ein gewisser Status um das Wissen der Tools, die im eigenen Unternehmen im Einsatz sind und wie diese Tools zu verwenden sind und dann auch jeden Leader wieder für sich - Und das ist für mich immer eine Tangente, auch zur Abteilung vielleicht noch on top mit speziellen Trainingsmaßnahmen, die dann für seinen Fachbereich für ihren Fachbereich wichtig sind oder auf Interessen fußen und vor allem auch extrem ein Training über Empathie über Konfliktkommunikation über Einschätzung von Menschen. Denn das Wichtigste, was ein Leader für mich macht, ist er führt oder sie führt anhand ihrer Arbeitsweise. Und wie sollen Leader

darauf achten, dass es eine gesunde Unternehmenskultur gibt? Wenn Sie zum Beispiel nur in Ihrem Kabäuschen sitzen und 24 sieben arbeiten. Sie zeigen just work more and more and more. Und die Außenwelt und was darum herum passiert, ist mir relativ egal. Ich komme in die Meetings rein, wo ich einen Auftrag hab oder wo ich einen Auftrag zu erfüllen habe. Und das war's. Wie soll so jemand darauf achten, dass es eine Kultur des Teamdenkens gibt, Eine Kultur der Weiterentwicklung, eine Kultur der Offenheit für Neues? Wenn er, er oder sie sich selbst so präsentiert? Und auch da würde ich mich ganz gezielt, wie gesagt, verpflichtenden allgemeinen und speziellen persönlichen Trainingszielen arbeiten und auch Teambuilding innerhalb dieser dieser Führungsebene ansetzen, um auch sie weiterzuentwickeln was ein Wir und was ein Miteinander ist, weil Führungskräfte erleben sich dann oft schon auch als Einzelkämpferinnen und ja, im Elfenbeinturm an der Spitze ihrer Abteilung. Und im Prinzip, wenn wir als generalistisch ausdrücken wollen, gilt für mich dasselbe für Teams und für, für die Belegschaft und für ausübende Tätigkeiten und Personen. Denn jeder hat seinen Auftrag in dem Unternehmen. Es mögen vielleicht die Verantwortlichkeiten unterschiedlich gewichtet sein und es mag die Gehaltsstruktur unterschiedlich verteilt sein. Aber es ist wie eine Maschine im Unternehmen. Es braucht jeden, damit der Motor rund läuft. Und auch hier würde ich wirklich sagen: natürlich brauche ich jetzt jemanden, der vielleicht Teilzeit, weil er studiert, meinen Parkplatz bewacht, nicht zur Silbermedaille oder zu Goldmedaille in Cybersecurity heran trainieren. Aber ich glaube, es ist schon wichtig, diese Person gut zu kennen, mitunter auch zu wissen Ist es ein möglicher Kandidat oder ein möglicher Mitarbeiter auch für eine andere Position und diese Leute auch generalistisch in gewissen Grundeigenschaften zu schulen und dann auch durch das Gespräch mit seiner Führungskraft zu eruieren? Wo könnte man ihn oder sie noch speziell weiter schulen? Weil vielleicht ist derjenige, der meinen Parkplatz bewacht, 20 Stunden in der Woche, in Wirklichkeit ein IT Student und vielleicht mein nächster Data Scientist. Das sind schon Dinge, wo ich sag das da fehlt es auch an Bewusstsein über das, wer für mich eigentlich arbeitet. Woher kommen diese Leute? Was haben sie für ein Bedürfnis, dass sie bei mir arbeiten? Was bringen sie mit? Und dementsprechend auch dann, wie gesagt, diese

speziellen Schulungen voranzutreiben. Und was nie schlecht ist, wenn es um Personalentwicklung geht - Das ist nun mal der Punkt, den ich ganz am Anfang unseres Interviews angesprochen habe -: Ich kann nicht jeden und jede in allem in zwölf Monaten aufs selbe Level bringen. Mir wirklich bewusst zu werden, was ist der größte Schmerzpunkt in meinem Unternehmen? Was muss jetzt digital passieren? Und wen brauche ich dazu im Sinne von: Wer bringt mir dieses Wissen ins Unternehmen und wer muss bis wann, in welcher Tiefe dieses Wissen dann im Unternehmen haben und da wirklich ganz gezielt auch diese Schulungspläne aufzusetzen? Das muss man wirklich strategisch angehen und mit einer realistischen zeitlichen Timeline.

00:39:56

I1: Hm. Ja.

00:39:58

B1: Beantwortet das halbwegs deine Frage?

00:40:00

I1: Ja, das war super. Das war super und ich glaub, ich habe jetzt auch mal so nebenbei schon mal so ein bisschen auf die Uhr geschaut und auf den Leitfaden, weil halt einfach schon total viel du einfach schon abgedeckt hast, Würde ich dann auch schon fast in die Zielgerade kommen. Mit dem Blick darauf, dass sich ja irgendwie digitaler Wandel und gerade irgendwie mitten im Passieren ist und dass sich das ja ständig ändert, wäre dann doch die letzte Frage gewesen, wie du da irgendwie einen Ausblick auf die nächsten zehn Jahre sehen würdest. Wo werden da noch die ganz großen Herausforderungen kommen für Personalentwicklungen von den Leistungen her? Was wird erledigt werden müssen, um den digitalen Wandel in den nächsten zehn Jahren gut meistern zu können?

00:41:25

B1: Das ist ja eine sehr interessante, aber auch eine sehr komplexe Frage. Und ich bin mir sicher,

sobald wir unser Interview beendet haben, wird mir irgendwas noch einfallen, wo ich mit Dank das hätte ich noch dazu sagen sollen, weil dieses Thema einfach so breit ist. Punkt1: Wir sind nicht in einem digitalen Wandel. Österreich ist in einem digitalen Wandel, weil es die letzten 20 Jahre verschlafen hat. Und deswegen sind wir in einem digitalen Wandel, der aber schon längst stattgefunden hat. Wir befinden uns in einer digitalen Welt. Und wenn wir auf Arbeitsmärkte schauen, in Nordeuropa, in Asien, in Amerika: wir sind in Österreich einäugig, wenn nicht sogar blind, was unsere digitalen Kompetenzen betrifft. Das heißt, für mich ist erst einmal ganz, ganz wichtig das Bewusstsein über unsere Entwicklungsverzögerung. Ich bin der Meinung, dass Weiterentwicklung und Veränderung immer nur stattfinden kann über den Ausgangspunkt eines realistischen Bewusstseins. Und das fehlt uns meiner Meinung nach noch massiv am österreichischen Arbeitsmarkt. Ich würde auch meinen, am Schweizer Arbeitsmarkt - in Deutschland sind etwas besser, aber auch nur meiner persönlichen Einschätzung von meinen persönlichen Erfahrungen nach - in gewissen Branchen. Es gibt große Automobilhersteller in Deutschland, für die war es vor Corona unmöglich, dass Leute im Homeoffice arbeiten, weil zum Beispiel noch geführt wird im Prinzip der physischen Anwesenheit. Und das sind teilweise Weltmarktführer mit ihren produzierten Automobilen. Und das ist dann für mich doch schon sehr erschreckend, wie weit man technisch und in der Fahrzeugindustrie sich weiterentwickeln kann und in der Führung derartig stillgestanden ist, was Führungskonzepte und Arbeitsmethoden betrifft und von wo gearbeitet wird. Ich glaube, Corona hat uns da einen gewissen Kick gegeben, dass er notwendig war, aber Stichwort: eigentlich nur gezeigt hat, wie weit wir hinten sind. Was ich glaube, was es braucht in Zukunft, ist, dass jeder, jede und jeder Mensch, der sich nicht in diese beiden Kategorien zugeordnet fühlt, eine digitale Grundkompetenz brauchen wird, die weit über Ich kann ein Handy und einen Laptop bedienen hinausgeht, die ein Grundverständnis an Daten und Datenaufbereitung und Datenanalyse betrifft. Ein Grundverständnis, was vielleicht Programmiersprachen betrifft, ein Grundverständnis über IT Security betrifft. Und das muss für mich meiner Meinung nach viel zeitiger anfangen, nämlich bereits in der Schule. Das heißt, wenn wir über Personalentwicklung

sprechen in den nächsten zehn Jahren würde ich sogar so weit gehen, dass wir über eine Bildungsreform sprechen. Da wir beide wissen, dass es surreal ist, dass diese stattfinden wird in den nächsten zehn Jahren, kann ich nur jedem und jeder ans Herz legen, außerhalb ihrer Komfortzone sich mit diesem Thema zu beschäftigen. Nicht die Augen davor zu verschließen oder gar Angst zu haben. Wirklich fit zu sein in den technischen Dingen des täglichen Lebens. Mit seinem Laptop, mit seinem Handy, damit das eine Grundvoraussetzung ist und wie gesagt nicht MS Office Paket Skills als Skills bezeichnet werden in einem Lebenslauf, das ist Grundvoraussetzung. Das ist kein Skill. Und da muss man wirklich im Bewusstsein nach schärfen und sollte diese Grundvoraussetzung fehlen im Haus sich wirklich als Unternehmen schleunigst darum kümmern, dass die Leute das nach lernen. Und das nächste ist auch ein eine Offenheit und ein Interesse als Unternehmen zeigen am digitalen Wandel auch klar zu differenzieren Was brauchen wir davon, was brauchen wir nicht davon? Ich bin der Überzeugung, dass man nicht alles digital abbilden muss, dass es manchmal effizienter sein kann, aber dass durchaus auch das physische Zusammenarbeiten, dass sich Sehen, Riechen, Spüren, jedes Wimpernzucken wahrnehmen essenziell sein kann, um wichtige Entscheidungen zum Beispiel auch treffen zu können. Und. Einen digitalen konstanten Trainingsplan im Unternehmen einzuführen. Denn es werden immer wieder neue Tools hinzukommen und auch genügend Zeit und genügend Geld abzustellen, das den Mitarbeitenden zu ermöglichen. Und um noch einmal auf das Beispiel von vorhin zu referenzieren, eine gewisse Inhouse Academy zu gründen, Egal, ob die einen allgemeinen Bildungsauftrag hat dem Unternehmen oder ob sie einen Bildungsauftrag hat, eine gewisse zum Beispiel technische Abteilung sich heranzuzüchten. Das halte ich auch für essenziell, um diesem digitalen Wandel Schritt halten zu können. Und abschließend auch viel mehr und viel klarer eine digitale Kompetenz hinsichtlich Informationsübermittlung, was Daten und Datenschutz betrifft und auch was ethische Verantwortung betrifft. Unsere Kinder können alle ein Smartphone bedienen, bevor sie sprechen können. Wo es aber auch unsere Verantwortung als ältere Generation, ihnen den richtigen ethischen Umgang damit zu lernen. Und ich glaube, das ist auch etwas, was man nicht nur auf die Gesellschaft, sondern auch auf Unternehmen

ummünzen kann. Auch das Bewusstsein über die Sensibilisierung über die sensible Seite dieser digitalen Vernetzung.

00:47:36

I1: Nun. Danke. Ich glaub, das wars: ich glaub. Wir haben die Welt. Ich habe Noch Fragen zum Abschluss. Normalerweise - Bei den unteren Unternehmen macht es nämlich Sinn. Ja, dass sie sich selber noch einmal in die Einschätzung zu schauen wie sind sie gerade vom Digitalisierungsgrad her? Und jetzt ist das bei dir im Unternehmen macht das auch in Bezug auf das Interview vielleicht weniger Sinn, weil ja du ja einerseits für dein Unternehmen geredet hast, andererseits für viele Kunden. So, aber ich würde es trotzdem der Form halber noch einmal irgendwie abfragen. Das sind so Einschätzungsfragen von 0 bis 5, so nach dem umgekehrten Schulnoten System. Okay. Wie schätzt du den Digitalisierungsgrad deines Unternehmens im Vergleich zu anderen Unternehmen in deiner Branche ein?

00:50:50

B1: Äh, in meiner Branche? Nein, Ich glaube, es sind dennoch fünf.

00:50:57

I1: Fünf. Klingt, als hätte ich mir das fast gedacht. Wie stark wird die Digitalisierung unter einem Unternehmen vom oberen Management gefördert?

00:51:08

B1: Das ist für mich schwer einschätzbar. Aufgrund unserer Größe habe ich zu unserem obersten Management nicht wirklich Touchpoints, aber ich nehme an, gleich nach den nach den Umsatzzahlen: Fünf

00:51:30

I1: Ähm wie stark werden Digitalisierungsprozesse von den Mitarbeitern gefordert?

00:51:37

B1: Wie stark? Fünf.

00:53:51

/1: Letzte Frage noch: Wie viele Jahre Führungserfahrung hast du, wenn sie vorhanden ist?

00:53:58

B1 : 5 oder 6

10.4.2 Interviewtranskript Interview 2

00:00:02

/1: Sollte sie schon gestartet haben.

00:00:09

B2: Sind sie sich sicher. Meistens taucht nämlich auf: Aufnahme wird gestartet. So viel, dass ich. Dass ich es sogar die.

00:00:18

/1: Ja, will ich. Ich suche nämlich auch. Bei mir ist nämlich. Es ist jetzt nicht mehr anwählbar. Das heißt, ich habe anscheinend schon gestartet.

00:00:29

B2: Ah, jetzt stehts bei mir.

00:00:30

/1: Es hat ein bisschen Anlaufzeit gebraucht. Okay, dann tue ich noch mal kurz bei mir. Sicher? Sicher. Man weiß es nicht. Ja. Noch mal deinen Rekorder starten. Aber okay. Super. Dann legen wir schon mal los. Also, ähm. Okay. Also sind Sie damit einverstanden, dass ich jetzt das folgende Interview aufzeichne und die Aufzeichnung sowohl für die Masterarbeit als auch für das Buchprojekt des Fachbereichs Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Wien genutzt wird? Passt es für Sie?

00:01:02

B2: Ja.

00:01:03

I1: Super. Ja, genau (..) Also jetzt nochmal kurz zur Einleitung. Da, also wie in der Mail angekündigt, geht es ja um die Auswirkungen von Digitalisierung auf Unternehmen und darum, welche Maßnahmen Personalentwicklungsabteilungen ergreifen können, um Mitarbeiter bei der Digitalisierung zu fördern und bestmöglich abzuholen und bestmöglich in den Prozessen mitzunehmen. Und letztendlich wird unser Ziel dann sein, dass wir einen Maßnahmenkatalog erstellen wollen aus diesen Experteninterviews, die wir jetzt gerade führen. Das ist quasi dann ein How to HR im digitalen Wandel ist bzw. besser: How to Personalentwicklung im digitalen Wandel. Genau. Und Sie haben ja aufgrund von Ihrer Position bei der Unternehmen B haben Sie für uns sehr wichtige Einblicke in die Unternehmensstrategie, zur Digitalisierung und die dazugehörigen Personalentwicklungsprozesse. Und darum freuen wir uns wirklich sehr auf Ihren Input und wollen Sie dazu einladen, einfach mal aus dem Nähkästchen ein bisschen zu plaudern aus Ihrem Arbeitsleben, weil das genau dieser viele Input für uns Das Wichtige. Dieses Interview wird sehr offen gehalten, sehr explorativ quasi wird das Ganze gehalten. Und da beginne ich jetzt auch schon mal mit der ersten Frage, was Ihnen jetzt mal so spontan irgendwie in den Sinn gekommen ist, wie Sie an unser Interview-Thema erfolgreiche Digitalisierungsprozesse in Personalentwicklungen gedacht haben. Was sind also Ihre ersten Eindrücke?

00:02:42

B2: Also ich habe mich selbstverständlich auch etwas vorbereitet (..) Also nur, dass Sie nicht sich nicht wundern, wenn ich ab und zu nach unten schaue. Hab mir ein paar Clouds quasi gemacht, schauen wir mal was da hochpoppt. Aber um es mal noch generisch zu halten. Zu Ihrer ersten Frage. Ähm, so wie ich das Thema verstanden habe, geht es ja im Grunde um den Umgang mit Veränderungen. Gut, in diesem Falle speziell der Digitalisierung. Aber in Wahrheit steht ja unter allem immer dann, wenn wir uns mit Menschen beschäftigen. Ähm, Dinge verändern sich. Und wie reagiere ich auf diese Veränderungen und wie bereite ich Menschen auf diese Veränderungen vor? Wie nehme ich sie mit, sodass man das im besten Falle integriert in ein

Unternehmen, eine Kultur? Und Digitalisierung ist da ein Thema davon aber in unserem Fall natürlich hatten wir, das Haben Sie sich auch in den Medien mitbekommen, prinzipiell sehr viele Veränderungen in unserer Unternehmensstruktur, die ich by the way auch mit begleiten konnte. HR seitig in meiner Funktion, weshalb ich sehr auch stark aus dieser Brille schaue, wie wir jetzt gerade in den letzten Jahren diesen Change mit begleitet haben. Und da hat uns natürlich die Digitalisierung extrem unterstützt. Musste sie aber auch, weil das Ganze natürlich jetzt in dem Kontext der aktuellen Situation oder der ja, sagen wir mal, dieser Corona Situation, um es beim Namen zu nennen, war natürlich auch ein entsprechender Katalysator, das Ganze voranzutreiben und Digitalisierung Einzug zu halten in unserem Unternehmen, wo es bislang noch nicht der Fall war, auch wenn diese Fragen ja erst am Ende kommen, aber das war ehrlicherweise auch bei Ihrer Anfrage einer meiner ersten Gedanke: Uh, bin ich da überhaupt die richtige? Nicht hinsichtlich meiner Kompetenz, sondern hinsichtlich des Digitalisierungsgrades unseres Unternehmens. Ähm. Wo ich sagen würde, vielleicht im Vergleich mit dem Handel okay, aber im Vergleich prinzipiell mit anderen Branchen sind wir sicher nicht vorne mit wehenden Fahnen dabei gewesen die letzten Jahre, was Digitalisierung betrifft. Und deswegen habe ich mich tatsächlich gefragt: Sind wir da, sind wir da der richtige Ansprechpartner? Aber selbstverständlich: ohne Digitalisierung bei uns in den letzten Jahren. Und das hat natürlich jetzt gerade in den letzten zwei Jahren nochmal einen richtigen Schub bekommen, ähm, wäre es tatsächlich nicht gegangen. Und tatsächlich könnten wir auch weiterhin nicht mithalten. Am Markt würden wir uns nicht auf dieses Pferd setzen. Ähm, so würde ich das mal einleiten. Meine Gedanken dazu.

00:05:22

/1: Ja, ja, super. Aber ich glaube, das ist ja auch irgendwie für uns ja auch das Wichtige, dass man auch ein bisschen verortet, wie das Unternehmen gerade vom Digitalisierungsgrad dasteht und was die aktuellen Maßnahmen sind und was jetzt grad relevant ist für das Unternehmen, auch für die Personalentwicklung. Das heißt, dass man das jetzt eben kein reines Techunternehmen

sein muss. Ja, ist ja auch naheliegend, sage ich jetzt mal. Was sind denn jetzt zum Beispiel Würden Sie sagen Themen zum Thema Digitalisierung, Die sie jetzt aktuell bearbeiten. In der Firma?

00:06:06

B2: Also ich habe mich im Vorfeld selbst gefragt: Was genau verstehen Sie unter Personalentwicklung? Weil natürlich könnte man darüber länger philosophieren. Was zählen wir alles dazu? Da hat jedes Unternehmen ja andere Definitionen, was alles in diesem Pfad fällt. Deswegen mag es sein, dass ich jetzt in meiner weiteren Ausführung das ein bisschen weiter aufmache das Thema, weil ich finde, Personalentwicklung grätscht da in viele Bereiche rein. Ich rede einfach mal, wenn Ihnen das zu breit ist, sagen Sie mir, wenn Sie da spitzere Fragen haben oder so im Sinne von: Wenn ich das mehr eingrenzen soll, sagen Sie es mir einfach.

00:06:44

/1: Dann kann ich dazu mal kurz im Vorfeld was sagen. Um das noch mal abzustecken Wir haben nur in den Vorgesprächen das so festgelegt, dass wir gesagt haben, wir wollen das Thema Recruitment aussparen. Das war das Anliegen, dass wir gemeint haben, wir wollen das Thema nicht zu weit aufmachen, sondern Sie wollen sich mehr um den bestehenden Personalstock damit. Aber sonst ist das Thema wirklich komplett offen gegangen und das war auch irgendwie schwer, das dann so im Wort festzumachen.

00:07:18

B2: Okay, aber dann ist es mir klar. Ich verstehe auch, woher der Wunsch kommt. Ist mir auch nachvollziehbar. Weil sonst könnten wir uns allein über Assessment Center Methoden natürlich hier zwei Stunden unterhalten. Ähm. Aber gut. Okay. Um mich selbst zu strukturieren. Ich habe mir überlegt: Wo findet sich bei uns das Thema hauptsächlich gerade wieder? Ich hoffe, ich antworte hier korrekt auf Ihre Frage, aber es sind für mich verschiedene Themenkomplexe. Das eine habe ich tatsächlich mit Gewinnung und Bindung beschrieben. Von Leuten Gewinnung klammere ich jetzt aber aus, weil habe ich verstanden. Trotzdem sehe ich Bindung hier als

relevantes Thema. Wie kann da die Digitalisierung auch eingreifen? Dann haben wir natürlich den Riesenblock, der fast als Baseline läuft: Kommunikation. Wie kommuniziere ich im Unternehmen? Dann haben wir den ganzen Blog Lernen und Entwicklungen von Mitarbeiter, von Führungskräften und prinzipiell ich habe es jetzt mal beschrieben für mich als Führungskräfte Kultur. Auch hier würde ich sagen, dockt dieses Thema an. So viel dazu, dass Sie meine Gedanken nachvollziehen können. Ähm. Gut Gewinnung Bindung. Ich da gehe ich dann jetzt nur kurz darauf ein, weil: Auch hier gilt es trotzdem. In der Aufgabe der Personalentwicklung geht es ja nicht nur darum, was tun wir aktiv, sondern auch: Was ist unsere Aufgabe als Unterstützung für die Führungskräfte. Und so viel möchte ich trotzdem nur kurz platzieren. Ist es dennoch relevant, auch in der Personalentwicklung die Führungskräfte auszurüsten mit dem Werkzeug, wie sie neue Mitarbeiter gewinnen und letztendlich in die Unternehmen holen. Weil begonnen von sozialen Medien, die hier wichtig sind. Früher musste eine Führungskraft nicht einen Link auf LinkedIn posten oder teilen: Ich suche neue Leute. Das sind neue Skills. Da muss man auch Führungskräfte irgendwie heranzuführen, wie es jetzt läuft. Früher gab es keine Tiktok Videos von Lehrlingen, mit denen wir eine Kampagne gemacht haben, weil wir festgestellt haben, ohne Tiktok läuft es nicht mehr. Es soll so gewisse Dinge, aber ich will mich hier nicht im Detail verlieren. Assessment Center. Wie mache ich einen Online Bewerbungsgespräch? Das zählt ja alles dazu. Aber und jetzt gehe ich vielleicht eher Richtung Bindung. Was ist der Anspruch heutzutage von Mitarbeitern an ein Unternehmen und an Führungskräfte? Und wie kann ich das auch transportieren und gewährleisten? Diese Rahmenbedingungen schaffen als Führungskraft. Work Life Balance: Früher gab es dieses Wording gar nicht. Was hat, was hat Flexibilität heute für einen, für einen hohen Stellenwert? Wenn sich Leute für uns als Unternehmen entscheiden? Und wie kann ich das als Führungskraft transportieren und aber vor allem gewährleisten, dass diese Mitarbeiter diese Flexibilität spüren im Arbeitsalltag? Früher musste man nicht diskutieren über Homeoffice Regelungen und diese Dinge. Das ist inzwischen Standard geworden. Oder einer der Top Fragen, wenn sich Leute irgendwie interessieren und aber auch der Top Unzufriedenheiten, wenn das aktuell nicht mehr stimmig ist mit dem Wettbewerb. Und das muss

ich natürlich als Führungskraft gewährleisten, um auch meine guten Leute zu halten und die aktuelle Arbeitsmarktsituation ist, extrem: extrem in allen Branchen, also nicht nur gute Leute zu finden, sondern deswegen wird auch das Binden umso wichtiger in diesen Zeiten. Und auch hier eben im Zuge der Digitalisierung muss ich einfach am Zahn der Zeit sein, als Führungskraft, als Unternehmen. Sonst gehen mir die Leute wieder von dannen. So schnell kann ich gar nicht gucken. Also. Erst mal so zum Thema Bindung bei der Kommunikation hat sich natürlich bei uns auch da in den letzten zwei Jahren extrem viel getan. Nein, früher war es nicht Usus, dass wir Meetings via Teams hatten. Wir hatten dieses Medium gar nicht. By the way. Also da geht es eben um Meetings, Meeting Kultur - Hybrid Versionen. Wie machen wir das, wenn wir große Gruppen zusammen haben. Ein Teil ist vor Ort, ein Teil ist verstreut in Österreich. Bei uns ist es ja tatsächlich so, dass wir zwar die Zentrale in der Nähe von Wien haben, aber natürlich unsere gesamte Märkte und dementsprechend auch der Vertriebsaußendienst - Also sprich die Führungsebenen, darüber sind ja über ganz Österreich verstreut. Das heißt, diese örtliche Distanz war ja für uns immer ein Thema, Wie kriegen wir einen Vertriebsleiter aus Tirol? Der muss da für jedes Zwei Stunden Meeting in die Zentrale fahren. Nein, inzwischen natürlich nicht mehr. Im Zuge der Digitalisierung haben sich natürlich hier ganz neue Möglichkeiten auch aufgetan, Chancen und Hindernissen aber gleichermaßen. Aber diese ganzen Kanäle, wie erreiche ich Mitarbeiter über Newsletter, über Wir haben eine Mitarbeiterapp, die hatten wir auch schon relativ lange, aber die dümpelte so dahin für Nettigkeiten und hat natürlich dann auch einen entsprechenden Schub in den letzten zwei Jahren erfahren müssen, über die extrem viel abgewickelt wird. Also wo Fragen gestellt werden, wo Leute sich austauschen, wo komplett der Personaleinsatzplan über eine App läuft. Also Mitarbeiter im Markt können ihre Arbeitszeiten, die vom Vorgesetzten festgelegt werden, an ihrer App sich anschauen. Sie können sich dort bewerben für offene Stellen, whatever. Also es ist ein Medium geworden wie wir natürlich die Leute im Markt, die eben nicht an PCs sitzen, auch irgendwie erreichen und sie mitnehmen und sie informieren. Genau. Von Screens will ich gar nicht reden die überall angebracht sind zentral in Märkten. Da gibt es einfach viele Kanäle. Um es zusammenzufassen,

die ja in Zeiten der Digitalisierung jetzt noch viel stärker bespielt werden. Und das Persönliche nimmt natürlich immer mehr ab. Es sieht so aus, als wollten Sie was rein fragen. Oder soll ich einfach weitersprechen?

00:13:33

/1: Nein, ich höre zu.

00:13:38

B2: Genau. Dann haben wir natürlich das Riesenthema Lernen und Entwicklung. Also, auch hier möchte ich vorwegschicken Da sind wir nicht Vorreiter gewesen, wir dieses, äh ganze Online Setting. Das hat sich bei uns für mein Dafürhalten erst recht spät entwickelt. Online. Wir hatten zwar E Learnings früher schon, aber die waren sehr sporadisch. Ja, wo dann irgendwelche Schulungen für Filialmitarbeiter, die sie dann online machen mussten? Inzwischen hat sich natürlich diese ganze Online Learning Welt viel mehr entwickelt, viel mehr Möglichkeiten. Gamification ist dazugekommen. Also es ist natürlich viel lebendiger geworden und viel mehr von persönlichen Settings ist jetzt in virtuelle Settings übergeschwappt. Also genau. Betrifft komplette Ausbildungsprogramme, Schulungen, Weiterbildungen, um einfach diese Flexibilität zu haben. Und auch hier. Es war einfach so. Das war einfach die Voraussetzung von Corona. Weil wir hatten ja trotzdem die Situation als Unternehmen. Wir mussten weiter funktionieren. Es war ja nicht so wie andere Firmen wo, wo Zeitarbeit usw. nach dem Motto jetzt fährt mal alles runter. Im Gegenteil, bei uns ist ja alles raufgefahren, weil die Leute sind in die Filialen gerannt und haben Klopapier gekauft, als gäbe es kein Morgen. Also sprich dieses Tempo musste gehalten bzw. eigentlich übertroffen werden. Und das heißt diese ganzen Medien und Möglichkeiten, wie kann das trotz der Auflagen funktionieren? - Wäre ohne Digitalisierung gar nicht gegangen, aber deswegen hat es da einen extrem Push natürlich jetzt bei uns gegeben in den letzten zwei Jahren, wie wir das alles aufstellen mussten, also eine, eine Lernphase oder auch wie auch immer, da gibt es verschiedene Wording sehr. Ich habe immer vorher gesagt, wir haben keine Talentmanagementplattform beispielsweise wir können Entwicklung von Mitarbeitern nicht

digital anmelden, die rennen irgendwann mal zu Fuß zu einem Seminar, zu einem Trainer, dann machen sie das. Und dann stand auf irgendeinem Zettel, den sie bekommen haben: Danke für die Teilnahme. Jetzt haben wir das endlich als Unternehmen B . Das ist natürlich dann auch immer eine Sache, die bei uns noch länger dauert, weil wir da nicht nur als TochterUnternehmen B agieren, sondern komplett als Unternehmen B – Jetzt gibt es eine Learnmanagement Plattform, wo ich online sehe, wann ich also welches Seminar für mich obligatorisch ist in meiner Funktion, wann ich es machen muss. Das wird getrackt. Ich kann als HRler oder als Führungskraft mehr Auswertungen ausgeben. Was hat er wann wie gemacht? Ich kann sozusagen Entwicklungen sichtbar machen, durch diese Tools. Ähm, und das ist natürlich eine extreme Erleichterung für uns in unserer Arbeit als Personalentwickler, dass ich einfach eine Historie abbilden kann, dass ich Entwicklungen nachvollziehbar relativ schnell auf Knopfdruck sichtbar machen kann und da andocken kann. Also das war sicher ein positiver Schub, den uns diese ganze Misere, wenn man so will, verliehen hat. Ja.

00:16:55

I1: Sie sagen: Das ist ja bei euch ja quasi über Nacht gekommen. War das ein bisschen so: Ja Lockdown und dann muss auf einmal MS Teams installiert werden?

00:17:03

B2: Genau richtig. Und das ist natürlich auch das Thema gewesen. Das eine ist: okay, man hat jetzt eine Chance, durch diese Standardisierung und Automatisierung gewisse Prozesse zu erleichtern oder sie überhaupt am Leben zu halten, weil sie persönlich nicht mehr erlaubt sind. Zum anderen muss ich natürlich auch schauen, dass jetzt die Leute da mitkommen und äh, dass sie das, Also von den Facilities reden wir jetzt ja heute nicht, weil es geht da um die Personalentwickler, aber das sei nun mal dahingestellt. Diese ganzen Facilities zur Verfügung zu stellen ist das eine. Aber dann die Leute auch so fit zu machen, dass sie damit umgehen können, war dann natürlich das andere. Und das zieht sich bis heute durch. Also, ähm, ich muss mir immer überlegen, in der Personalentwicklung, nicht nur inhaltlich, was habe ich da für eine tolle

Sache und super und die promoten. Ich muss auch dafür Sorge tragen, dass A die Menschen es worum auch immer es geht, den Kanal, das Format bedienen können. Und ich muss dafür sorgen, dass die Akzeptanz für das Tool da ist und. Also ja, genau die Akzeptanz und dieses Verständnis für etwas. Wieso lächeln Sie so?

00:18:22

I1: Ich habe nur gelächelt, weil ich mir gedacht habe, dass es die perfekte Überleitung also für die nächsten Frage...

00:18:33

B2: Ja, dabei war ich noch nicht mal fertig. Können Sie sich die Frage merken, dass ich das. Ich Ja, genau, weil ich immer noch so beim Thema Weiterbildung war, was natürlich ein Riesenblock in der Personalentwicklung ist. Ja, wie der Name schon sagt, die Entwicklung von Menschen. Und ähm, da kann natürlich die, die ja die digitalen Medien eine extreme Erleichterung sein, ein extrem guter Multiplikator sein. Weil natürlich erreiche ich über ein E Learning heutzutage mehr Leute als vielleicht zu Zeiten, wo noch ein Trainer eine Tour durch ganz Österreich gemacht hat. Selbstverständlich. Aber so ein Tool funktioniert nur, wenn ich eben die Akzeptanz habe. Wenn ich es schaffe, die Leute auch sich bewusster vorzusetzen, sich die Zeit dafür zu nehmen, da kann ich nicht so gut kontrollieren. Äh, was kommt an? Macht er das wirklich? Macht er nebenher Kreuzworträtsel und lässt den lästigen Menschen am Screen laufen? Ja, weil auch diese Probleme haben wir ja. Wie kriegen wir trotzdem die Qualität sichergestellt, dass sie das aufsaugen und irgendwie aufnehmen? Wenn es jetzt, wenn wir vom E Learning sprechen, bei einem virtuellen Training, was wir haben, kann ich das noch ein bisschen besser durch den Trainer, aber auch da ist Meetingkultur so ein Thema, ja, äh, schalten die Leute die Kamera ein oder machen sie es aus? Was ist, wenn die Kamera aus ist, ist derjenige da? Hat er sich gerade einen Kaffee geholt? Äh, beantwortete nebenher ein paar Emails Fragezeichen? Also das sind ja auch, ähm, ja. Dann auf einmal Meetingkultur. Fragen, die aufploppen in diesen Zeiten, um die man sich vorher keine Gedanken machen musste, weil ich habe die Leute bei mir gehabt, ich

habe sie gesehen und ich habe sie gespürt. Und all das ist natürlich viel schwieriger, über die Distanz zu managen und sicherzustellen, dass dieser, dass dieser Entwicklungscharakter trotzdem noch gegeben ist, weil die Leute eben offen und präsent sind. Also das ist sicher eine sich eine Herausforderung. Ja. Jetzt überlege ich gerade, ob ich zum.... Ja, vielleicht.... Und um das Ding noch rund zu machen, weil ich ja gesagt habe Für mich ist ein wichtiger Blog auch für Führungskräfte, also der Umgang der Führungskräfte bzw. die Kultur in dem Unternehmen damit umzugehen. Für uns war tatsächlich - Ich würde das als Kulturwandel auch beschreiben. Das werden Sie wahrscheinlich in den anderen Interviews dann eh auch immer wieder hören. Ja, dieses Thema Corona, auch wenn ich es persönlich nicht mag, dass das immer so über uns schwebt. Aber es war tatsächlich hier ein Booster in diese Richtung klarerweise, sonst hätte es wahrscheinlich länger gedauert, bis wir uns da auch noch mal bewegt hätten. Es ist einfach so. Ähm, aber sagen wir diese Führung aus Distanz, die auf einmal hier kam. Und dabei rede ich jetzt natürlich nicht von den Filialen, weil die sind weitergelaufen. Wie vorher. Aber dabei rede ich von der Zentrale, wo immerhin auch genügend Leute sitzen. Diese Führung aus Distanz, dieses Thema Homeoffice. Ich habe die Leute nicht mehr bei mir. Ich muss darauf Vertrauen zu führen über Ergebnisse und weniger über Kontakt, über Kontrolle, über Sichtbarkeit, sondern mehr über das Ergebnis. Und das war eine große Herausforderung für die Führungskräfte. Und die ginge es ja zu begleiten als Personalentwicklung. Also sprich wir haben zum Beispiel dann auch online Schulungen oder so Sessions angeboten. Ich weiß gar nicht mehr, wie das hieß. Ich glaube, das hieß sogar Führung aus Distanz oder so was. Ja, ähm, weil natürlich auch die Führungskräfte lost waren. Wie kriege ich mein Team? Äh, einerseits, und da ging es eben weniger um die Information, sondern mehr wie kriege ich sie eingeschworen trotz dieser Distanz und wie kann ich führen, ohne persönlich zu spüren? Das klingt jetzt ein bisschen esoterisch, aber Sie wissen, glaube ich, was ich meine. Ja, wie komme ich in Kontakt? Und nicht nur ich als Führungskraft mit denen, sondern auch wieder die Teams untereinander. Und ich würde behaupten, dass uns das bis heute begleitet. Das ist auch nach wie vor die Crux: Dieses Verhältnis Nähe und Distanz, die tatsächlich dieses Thema Digitalisierung ja aufwirft. Das auszubalancieren und da eine gute

Balance, einen guten Ausgleich zu schaffen. Und je mehr die Digitalisierung jetzt bei uns vorangeschritten ist, auf der einen Seite sehr befürwortet in vielen Prozessen, weil weiss nicht: Rechnungsworkflow, der jetzt digitalisiert ist usw., wird da doch zeitgleich aber auch bekrittelt, weil diese Distanz stärker wird. Beispiel: Unsere Mitarbeiter in den Märkten können nicht mehr einfach nur zum Hörer greifen und irgendwen in der Zentrale anrufen mit einem Anliegen, sondern es gibt jetzt ein Ticket Tool, wo Sie Ihr Anliegen eintragen und dann kriegen Sie eine Email mit: Danke wird bearbeitet. So, und dann sitzen Sie da in der Filiale. Okay, wird es bearbeitet, meldet sich wer, meldet sich Keiner? fühlt sich wer verantwortlich? Hm... hat natürlich ja positiv vielleicht vermeintlich an Geschwindigkeit und mehr Struktur gewonnen, aber auch zu hoher Unzufriedenheit, weil einfach dieses persönliche fehlt: wer nimmt sich der Sache an? Wer ist hier, wer ist die Person hinter dem Thema, was verschwindet? Und das meine ich mit Balance. Wo ich glaube, wo wir aktuell noch so am Austarieren sind und wo man natürlich auch aus Personalsicht immer sich sehr wohl überlegen muss, was man in welche Richtung unterstützt oder begleitet, damit das nicht irgendwann in Schieflage gerät. Weil ohne die Menschen, ohne den Kontakt funktioniert auch unsere Branche nicht. Und deswegen ist es sicher ein Thema bei uns. Es war also relativ langer Monolog. Jetzt lasse ich Sie mal eine Frage stellen....

00:24:58

/1: Ich glaube, sie haben das jetzt wirklich an ein paar Stellen richtig gut eingeleitet und sich auch vorbereitet. Aber Sie haben ja schon diese zentralen Themen Jetzt quasi schon mit aufgemacht als Einstieg für die nächste Frage. Dieses Buch von Herrn Korunka und Frau Straus dreht sich ja einerseits um: Was kann man machen? Wie kann man Mitarbeitende unterstützen? Und andererseits: Wie kann man Führungskräfte unterstützen? Eben weil sie da auch schon die Themen Akzeptanz und die Distanzierung und das alles angesprochen haben. Und jetzt würde ich gern als nächste Frage das auch schon aufdröseln, weil sie ja schon sehr, sehr viel dazu gesagt haben Zu den beiden Themen. Ich hätte vielleicht zuerst mit den Mitarbeitern und dann mit den Führungskräften oder wie es sich für sie am besten anfühlt, die Themen einzeln bearbeitet, was

jetzt Personalentwicklung, was konkrete Maßnahmen sein können. Und jetzt würde ich vielleicht zuerst mit den Führungskräften anfangen und sie mal fragen, was, was jetzt Personalentwicklungsmaßnahmen konkret für Führungskräfte sein können, wo sie das Gefühl haben, die haben funktioniert, die haben sich etabliert.

00:26:38

B2: Ich hoffe, ich wiederhole mich nicht. Oder wahrscheinlich wiederhole ich mich jetzt. Ich. Ich clustere es jetzt nur noch nochmal auf. Vielleicht das, was ich gesagt habe. Ähm. So gut. Also als Führungskraft geht es ja mal darum, dass ich den, dass ich immer für Mitarbeiter einen guten Rahmen schaffe, dass sie sich innerhalb dieses Rahmens entfalten und entwickeln und ihre Arbeit gut schaffen können. So, ähm. Und dieser Rahmen. Besteht aus meiner Sicht einmal daraus, dass sie Tools zur Verfügung stellen, wo es also Unterstützung braucht, wo es Fähigkeiten braucht. Also wie gehe ich mit XY um, Wie verstehe ich den Prozess? Sie müssen quasi informieren. Sprich Sie müssen sich bestenfalls selber damit auskennen. Und das andere ist diese ganze zwischenmenschliche Komponente. Also ich muss Verständnis erzeugen für Prozesse, ich muss, wenn da sind, Widerstände etwaig auflösen. Also wieder Beispiel. Als wir damals den Onlineshop gelauncht haben, war natürlich die Frage: Was heißt das jetzt ? mach wir langfristig nur noch online und wer mal keine Filialen mehr haben? Nein, natürlich nicht. Also sprich Aber: Da braucht sehr viel Kommunikation von den Führungskräften. Was ist da die Strategie dahinter, was ist die Intention und was heißt es also, Dinge auch als Chance sozusagen zu kommunizieren? Ist da ein wichtiger Job der Führungskräfte und bei den dann gibt es immer die Führungskräfte, denen geht vieles von der Hand, die machen das ganz intuitiv. Und dann gibt es viele, die sind dann lost, wenn sie auf einmal mit einer neuen Herausforderung konfrontiert werden. Und die muss man natürlich unterstützen. Und da sind die Settings ehrlicherweise sehr unterschiedlich von: Ich sensibilisiere einfach in dem Meeting top down und und kommuniziere mit den Mitarbeitern. Oder es gibt Websessions zum Thema XY, Führung im Wandel, Führung aus Distanz, whatever. Also ich stelle das Thema in so eine intensive Einheit und schule sie einfach. Ich hole mir

Feedback ein. Also auch das haben wir natürlich auch digital. Ja, also logischerweise Onlineumfragen für Führungskräfte, für Mitarbeiter um immer wieder hier die Rückschleife zu holen, was funktioniert? was funktioniert nicht? wo krankt es? In virtuellen Meetings, Austausch, Erfahrungsberichte, Best Practices. Also ich glaube, da geht es sehr stark darum, einfach zu sensibilisieren, vertraut zu machen und die Führungskräfte auszustatten, dass sie das wiederum weitertragen können zu den, zu den Mitarbeitern. Und im besten Falle, und das gilt ehrlicherweise für Mitarbeiter und Führungskräfte aus meiner Sicht hinsichtlich Akzeptanz. Ähm, je mehr ich sie einbinde, desto besser. Also wenn ich Leute an Bord holen will, egal für was auch immer: Neue Prozesse, neue Tools, neue Kultur. Je stärker ich sie einbinde, desto besser. Also in die in die Entwicklung von Prozessen - Ja, Wenn Dinge ausgearbeitet werden, Führungskräfte einzuladen, Mitarbeiter einzuladen. Hey, wie siehst du das? Können wir drüber diskutieren usw.. Das heißt: Einbindung ist hier, glaube ich, der der Schlüssel zum Erfolg bei Führungskräften und bei Mitarbeitern. Und dann, wie gesagt, setzt sich bei den Mitarbeitern immer zusammen aus. Einerseits muss ich es wissen. Und einerseits muss ich offen dafür sein, wenn neue Dinge, Tools oder wie auch immer aufpoppen. So würde ich das Differenzieren.

00:30:33

I1: Also das Thema Akzeptanz ist ja da generell dann auch bei Führungskräften und bei Mitarbeitern irgendwie ein Thema. Es hat auf mich gewirkt, als wäre es zum Beispiel die Einbindung, die diese erwähnt haben, dass das für das gilt, für Führungskräfte und Mitarbeitende hatten wir, hatten sie gemeint. Jetzt ist die Frage, inwieweit man die Einbindung für die Mitarbeitenden - Wie man das realisieren kann bei einem so großen Konzern? Und wo wurde der Weg? Weil sie auch das Thema Kommunikation angeschnitten haben wie man das bei den Mitarbeitenden am besten realisiert?

00:31:33

B2: Also wenn wir von über 30.000 Leuten reden, dann ist das natürlich nicht möglich, da jeden um seine Meinung zu fragen. Aber auch hier haben uns natürlich die Medien, die wir

inzwischen nutzen, neue Möglichkeiten geboten. Beispiel: Wir haben zum Beispiel eine Mitarbeiterzeitung tatsächlich noch im Papier. Dann gab es aber online eine Umfrage in der App Wie soll unsere Zeitung heißen? Sende hier die tollsten Vorschläge ein und hinterher gewinnt der Gewinner dann noch irgendwas. Ich weiß nicht mehr was es war, aber sprich man konnte sich quasi mit der App und das kann der persönlich im Kleinwalsertal und Tiroler Berg wie auch immer, kann jeder mit abstimmen und kann sozusagen seine Meinung Input bringen. Und dann gibt es quasi die Kampagne: So, das ist es jetzt geworden und die Idee und dann ein Foto dazu von demjenigen, der es vorgeschlagen hat. Und so hat man quasi die Leute virtuell eingebunden, auf gewisse Weise, ohne natürlich da jetzt ins Detail zu gehen oder dass das zu komplex wäre. Das kann man relativ leicht machen, so Leute einzubinden oder beispielsweise als wir, das war 2019. Die gibt es jetzt nicht mehr, aber damals hatten wir eine eigene Arbeitskleidung, da konnten die Mitarbeiter Fotos einschicken von Skizzen, Vorschläge, wie sie denken, was ihnen wichtig wäre und wie die ausschauen sollte. Auch darüber haben wir natürlich den Aufruf gestartet und sie haben das dann quasi alles angemeldet. Und dann hat man das immer so in Rückschleifen und zurück kommuniziert, da basteln wir grad dran und dann gab es eine Modenschau, wo man sich als Model melden konnte usw. Also sprich das sind diese Wege was ich meinte mit Kommunikation - wo natürlich die Medien einem helfen es ein wenig griffiger zu machen. Oder selbst als wir so riesen Launches hatten wie: Tochterunternehmen A und Tochterunternehmen B werden eine Familie. Auch das fand leider nicht persönlich statt, sondern musste virtuell stattfinden. Okay, was macht man jetzt? Da stellt man dann die fünf Vorstände in einen Green Room und dann macht man Bildchen und dann haben sie natürlich versucht, okay, man kann dann über Videos und Fotos dann die Mitarbeiter überall in Österreich quasi ihr Video schicken können - und dann hinten auf dieser Wall waren dann viele hunderte Bildchen wo gerade dann quasi live die Leute aus der Filiale gewunken haben, um so ein bisschen diese Nähe und diese Einbindung wieder zu schaffen. Und so gibt es viele Möglichkeiten. Die Beispiele, von denen ich jetzt spreche, ist zugegebenermaßen weniger Personalentwicklung, sondern ist in Wahrheit eher - Also oder sagen wir es so, wird initiiert sehr stark vom HR, wird dann umgesetzt,

meistens in unserer Größe von der von der Unternehmenskommunikation, weil die natürlich die Hoheit über diese Kanäle haben aber: Wie binde ich Leute ein? Auf wen muss ich achten, wen darf ich nicht vergessen? Das kommt sehr häufig vom HR. Also das waren jetzt ein paar Beispiele.

00:34:56

/1: Super. Ich hätte jetzt eine kurze Frage zum Anknüpfen, die vielleicht sogar ein bisschen off topic ist. Jetzt ja, aber man kennt das ja. Weil sie meinten doch dass da die Printzeitschrift rauskommt. Und ja, viele von den digitalen Kanälen ja auch immer wieder. manchmal an die Grenze stoßen. Wenn sich jetzt ein Mitarbeiter sagt, er hat einfach kein Smartphone. Das ist zum Beispiel In meinem Unternehmen gibt es immer wieder mal, dass Leute sagen, sie haben aus Prinzip kein Smartphone. Wie geht man damit um? Schafft man dafür die Ersatzkanäle oder sagt man einfach ein Smartphone ist Pflicht? Also das war jetzt meine Frage, wie das in Ihrem Unternehmen gehandhabt wird.

00:35:38

B2: Das stimmt. Nein, gewisse Dinge kann man natürlich nicht voraussetzen, und das merken wir gerade immer wieder in den Märkten, dass es schwierig ist. Also zum Beispiel haben wir auch keine Emails - Wir kommunizieren nicht mit Emails mit unseren Marktmitarbeitern zum Beispiel, weil sie in ihrer Position keine E Mail brauchen und weil wir natürlich nicht verlangen können, auch datenschutzrechtlich, dass wir die alle privat anschreiben, wenn wir da eine E Mail rausschicken. Das heißt, wenn jemand jetzt also auch diese App ist auch keine Verpflichtung. Das geht jetzt ja ins Rechtliche rein - aber da kann man natürlich keinen zu zwingen. Ich kann auch keinen zwingen: Nimm dir ein Smartphone, aber bitte privat zahlen, damit wir es dann beruflich nutzen können. Wenn es eine Verpflichtung wäre, dann müsste ich es - tatsächlich müsste ich dieses Medium jedem zur Verfügung stellen. So wie zum Beispiel ich, dass hier mein Arbeitslaptop ist. Jetzt zum Beispiel kann man von mir nur verlangen, wenn, wenn das auch vom Unternehmen entsprechend finanziert oder zur Verfügung gestellt wird. Da haben wir dann die Möglichkeit über...Wir haben zum Beispiel die Screens in den Filialen. Also solche Kanäle haben

wir uns natürlich. Der good old Way Kommunikation von Führungskraft zu Mitarbeiter gilt dann natürlich weiterhin. Ja, also ist das ist natürlich eine Herausforderung, dass man immer nur das verlangen kann - Oder sagen wir so, wenn man was verlangt, dann muss man als Unternehmen auch die Facilities dafür bereitstellen.

00:37:32

I1: Die nächste Frage: was kann jetzt die Personalabteilung Ihrer Meinung nach konkret machen kann, um die Belegschaft beim digitalen Wandel des Unternehmens konkret zu unterstützen? Sie hatten ja schon gesagt Ja, da ist natürlich die Kommunikation, da sind die Schulungen, E Learnings. Da haben Sie ja jetzt schon schon Einiges eingebracht. Wenn ich das vielleicht fragen könnte, Dann: können Sie mir eine Maßnahme sagen wo Sie denken, dass die besonders gut funktioniert? Über die ganze Belegschaft? Über alle Mitarbeitern?

00:39:29

B2: Na ja, also, ähm, das eine ist natürlich immer gut, wenn Mitarbeiter spüren, irgendwie hat sich was für mich vereinfacht. Das kommt immer gut an. Und das ist natürlich ein großes Asset, was Digitalisierung einfach hat: Dinge so zu standardisieren, dass sie im besten Falle einem Arbeit abnehmen. Und das heißt immer dann, wenn es darum geht: Okay, jetzt haben wir hier irgendwas vereinfacht, was, was man vorher händisch ausfüllen musste usw. Läuft jetzt. Keine Ahnung - Ich habe jetzt als Manager ein Programm und da kann ich einfach den Artikel einscannen und dann kann ich sofort sehen, dann schlägt mir das vor: Wie viel sollte ich am besten einkaufen? Ähm, ja, weil was kommt quasi am Produkt am besten an und was kaufe ich dementsprechend ein? Und in Wahrheit kriege ich dann einen Vorschlag -Also Bestellvorschlag nennt sich das - und dann brauche ich nur noch klicken - Zack - und dann habe ich quasi das Produkt gefühlt schon im LKW auf dem Weg zu mir. Sehr vereinfacht gesagt. Also das sind ja Dinge, die erleichtern ja zum Beispiel, dass ein digitaler Prozess, das erleichtert ja das Leben ungemein. Das heißt, alles was, was in diese Richtung geht, was tatsächlich eine Erleichterung ist und was dann als solche auch kommuniziert wird, kommt natürlich immer gut an. Ich muss es

nur kommunizieren. Und ich muss natürlich auch diesen Weg, der meistens dazwischen ist, wo die Kinderkrankheiten sozusagen noch bereinigt gehören. Auch diesen muss ich natürlich so kommunikativ mitnehmen oder zum Beispiel Feedback einholen, dann von den Mitarbeitern. Das kann ich ja auch wieder geschickt machen und kann sagen: Hey, das lauschen wir jetzt, aber lasst uns wissen, was gefällt euch gut, was gefällt euch weniger gut? Und hier wieder Feedback einholen über beispielsweise die App oder eine Umfrage usw. Und dann: Danke, wir haben euer Feedback aufgenommen. Also auch hier habe ich ja Möglichkeiten, aber dann funktionieren Maßnahmen natürlich sonderlich gut. Es ist auch oft eine Erleichterung für Leute, eben nicht mehr überall hin zu müssen und eben Meetings digital abzuhalten. Also geht es uns wahrscheinlich nicht anders. Es hat ja wirklich extrem viele Vorteile im Sinne der Flexibilisierung, Integration, privat, Berufliches usw. diese Grenzen leichter managen zu können. Ähm. Äh, ich glaube, ich verliere gerade den Faden Ihrer Frage.

00:42:03

I1: Wir sind da genau richtig.

00:42:05

B2: Okay. Also. Ja, das glaube ich, funktioniert gut. Immer schwierig wird es dann eben gerade an der Umstellung von Prozessen. Menschen müssen sich erst efinden, müssen sich neu gewöhnen. Wie es immer so ist im Leben, immer. Alles, was außerhalb meiner Komfortzone ist, ist erst einmal unangenehm, mag ich nicht. Erzeugt Widerstand. Ähm. Und das sind meistens Vorgänge, die sind ganz normal. Aber die muss ich halt aufgreifen als Führungskraft oder als Unternehmen, anstatt sie zu deckeln. Dann wird der Widerstand meistens größer: gegen ein Tool, ein Prozess. Wie auch immer. Und deswegen ist diese Art von -nennen wir Change Management - halt unabdingbar. Und das wird auch so weiter bleiben in den nächsten Jahren, weil das wird ja nicht aufhören. Also im Gegenteil, es wird sich ja alles weiter beschleunigen. Das heißt, diese Herausforderung wird ja immer größer werden und diese Anforderungen da mitzugehen. Ach was, bei der nächsten Frage ich zügel mich.

00:43:09

I1: Na, wissen Sie, ich kann meine Stimme sparen, weil ja die Überleitungen selber super machen. Es ist ja, Sie haben das jetzt eh schon mal angesprochen. Ich glaube, das knüpft daran die nächste Frage schon sehr, sehr gut an, dass diese ja, diese Implementierungsphasen dann kurzfristig auch für langfristigen Benefit darstellen wird, dass die Implementierungsphase kurz mal den Mehraufwand bedeutet - oder vielleicht ist es Unsicherheit oder vielleicht greift man da einfach den Sinn nicht wofür? Worauf das hinauslaufen soll. Dass hier vielleicht die Gründe liegen können, warum dann auch wo Probleme entstehen. Ich kenne das aus meinem beruflichen Alltag sehr gut, das ja dann doch nicht immer alles so ganz nach Plan läuft und oftmals Sachen auch irgendwie scheitern. Und wir wollen ja dann eben auch aus den Fehlern lernen, die man gemacht hat. Und jetzt die Frage: Wenn Sie jetzt an eine Digitalisierungsmaßnahme, die gescheitert ist, denken. Wo liegen da die Gründe, dass sie letztendlich gescheitert ist?

00:44:25

B2: Ja, die Frage hatten sie mir auch schon mal gemailt. Da muss ich offen sagen, ich habe keine konkrete Antwort auf diese Frage. Weil ich habe tatsächlich jetzt keine Maßnahme parat, wo ich im Digitalisierungsprozess sehe, wo ich sagen würde, das haben wir angefangen haben wir dann aber sein lassen. Es ist eher so bei uns gewesen, dass halt sehr häufig, wie es so schön heißt: die Zeit noch nicht reif war. Ähm. Oder genau oder die Zeit nicht reif war und dann gewisse Dinge einfach sehr lange gedauert haben, weil man sie dann eben nicht hoch priorisiert hat. Also als Beispiel gebe ich jetzt zum Beispiel dieses, was für die Personalentwicklung natürlich ein riesigen Stepp war die komplette Digitalisierung der Lernplattform, also alles virtuell abzubilden, Historien abzubilden. Ähm, ja, gefühlt wurde darüber seit sieben Jahren gesprochen. Jetzt ist es erst umgesetzt. Ähm, sprich ich kann jetzt hier keine Maßnahme nennen, wo ich sagen würde, das haben wir gegen die Wand gefahren. Ich würde es eher so sagen. Man merkt, dass gewisse Dinge einen gewissen Leidensdruck brauchen. Und wenn der Leidensdruck besonders sehr hoch ist, dann wird da so viel Gas reingegeben, also Ressource, also Manpower, Geld usw.. Dies aber

braucht, um gewisse Dinge in der Digitalisierung oder Prozessänderung wie auch immer umzusetzen. Und das war bei uns tatsächlich sehr häufig der Fall, dass viele Ideen am Tablett sind, die dann aber nicht umgesetzt werden. Ich glaube, dass Corona tatsächlich die Offenheit vielen Medien gegenüber da noch mal ein wenig verstärkt hat. Und deswegen war es vermutlich so, aber so würde ich es eher beschreiben. Ich kann Ihnen keine konkreten Maßnahmen nennen. Ich kann nur sagen, immer dann, wenn der Leidensdruck nicht groß genug war, ist es schiefgegangen.

00:46:28

/1: Ich bin das von eher kleineren Unternehmen da schon gewohnt, das auch. Manchmal war es aber doch einfach scheitern, weil sie vielleicht ein bisschen über hastig nicht gut abgewogen werden, dann irgendwie eingeführt werden und vielleicht über die Begleitmaßnahmen dann nicht da sind und das dann wirklich im Sand verläuft und nicht mal ein paar Jahre dümpelt und dann sich etabliert hat, was ja anscheinend doch irgendwie öfters mal ein bisschen länger dauert und dass Sachen auch einfach mal scheitern können.

00:46:57

B2: Das ist vielleicht der Unterschied natürlich zwischen ich sag jetzt mal kleinen Startup und großen Konzern, wie wir es sind mit all den Vor und Nachteilen bei der Größe, die wir sind, die wir es haben. So, so, wir initiieren schon sehr schnell, aber es muss natürlich alles mal xmultipliziert werden und so durchdacht werden und das drosselt natürlich oft die Geschwindigkeit. Zu meiner Wehmut. Ja, manchmal hätte ich es gerne ein bisschen zügiger, aber das ist unser Nachteil, dass wir manchmal zu viel durchdenken, anstatt Sachen auf die Straße zu bringen. Und deswegen dauert es manchmal sehr lange, wie zum Beispiel die Digitalisierung unserer kompletten Lernplattform. Als Beispiel.

00:49:01

/1: Ja, das ist das Buch vom Herrn Korunka, das läuft ja doch noch ein bisschen darauf hinaus, dass es ja auch mitunter dann auch ein bisschen als Lehrbuch hinhalten soll. Darum soll es dann

auch an die zukünftigen Personalentwickler dieser Welt ansprechen. Ja, und darum wollen wir uns mal noch ein bisschen einen Blick in die Zukunft wagen und jetzt mal fragen, wo Sie die großen Herausforderungen in den nächsten zehn Jahren in der Personalentwicklung sehen werden?

00:49:56

B2: Ja, ich habe mir. Das war auch eine der Fragen, die Sie mir geschickt hatten, Gedanken gemacht. Ich habe hinterher -eigentlich ist die Antwort dieser Frage dann eigentlich sind auch fast schon meine Take Home Messages. Aber gut, ich versuche trotzdem, diese Frage der Reihe nach zu beantworten. Also zum einen sehe ich die Herausforderung. Die Herausforderung? Ja. Klingt klingt gleich so negativ. Fast. Aber. Zum einen geht es natürlich darum, finde ich, Veränderungen immer proaktiv im Unternehmen voranzutreiben, also sozusagen hier im Driver Seat zu sein, wie man so schön sagt, also mehr proaktiv als reaktiv. Wenn ich immer nur reagiere auf was passiert und da geht's eigentlich prinzipiell beim Change ist es nicht nur Digitalisierung, sondern betrifft alle Ebenen. Aber den Markt zu beobachten, also Mitarbeiter, Markt, aber prinzipiell die ökonomische Situation, also alles um einen herum zu beobachten, um dann dementsprechend Maßnahmen zu setzen, die da halt mitgehen, weil anders können wir uns ja auch schlecht als Unternehmen attraktiv positionieren, wenn wir da immer so ein bisschen nachhinken. Also deswegen ist glaube ich für Personalentwickler ganz wichtig, den Blick außerhalb des Unternehmens zu richten, immer Veränderungen zu beobachten und da einfach bewusst zu gestalten. Genau dann eine Sache die hatte ich vorhin auch schon mal indirekt angesprochen. Die Herausforderung bleibt aus meiner Sicht. Ähm, jetzt diese Balance zu schaffen. Was standardisiere ich und was lass ich individuell? Ähm. Weil das ist auch das, was uns die Mitarbeiter natürlich immer widerspiegeln. Jetzt hatten wir diese zwei Phasen, wo wir extrem virtuell beispielsweise in Austausch gegangen sind. Jetzt kommt das extreme Feedback von unseren Mitarbeitern und Führungskräften. Ich spüre meine Leute nicht mehr, ich kriege die nicht mehr zusammen. Ich, Ich, mir fehlt der Austausch. Mir fehlen die Happenings mit riesen

Betriebsfeiern, wo du wirklich auch so Dinge wie Identifikation mit dem Unternehmen schaffen kannst. Das sind so Dinge, die leiden dann recht schnell. Sieht man deine Mitarbeiter, Umfragen, die ja auch virtuell laufen usw. Aber das heißt wie, wie, wie schaffe ich es? Und natürlich legt man da als Personalentwickler auch so ein bisschen Richtungen, oder? Oder. Diese Balance hinzukriegen zwischen Standardisierung. Individualisierung, wenn man so will. Denn wenn man da zu sehr auf der Überholspur ist, glaube ich, verliert man den Menschen. Und das wäre, glaube ich, ein Trugschluss. Daher, glaube ich, werden sich in Zukunft die Unternehmen, also die erfolgreichen Unternehmen von den weniger erfolgreichen werden sich mit Sicherheit darin unterscheiden, wer da die Balance möglichst gut hinbekommt. Sag ich jetzt einfach so meine Hypothese. Ähm. Genau die Herausforderung weiterhin - Das habe ich vorhin auch schon gesagt - Also Mitarbeiter bestehend mitnehmen, ja, also einbinden in diese Prozesse und die Offenheit. Und für die Führungskräfte eben: Sich dieses digitalen Wandels bewusst zu sein, den für sich als Chance zu sehen. Ähm. Es wiederum den Mitarbeitern auch als Chance, also als diese Chance zu promoten. Ähm. Und aber auch dieses Thema Führung aus Distanz miteinzugliedern in die Führungskompetenz. Ich würde mal sagen: Früher gibt es ja immer so eine Führungsmatrix. Was macht eine gute Führungskraft aus? Und da stehen heutzutage einfach gewisse Kompetenzen drauf. Die kamen früher nicht vor, weil man sie nicht brauchte. Und wie führe ich aus Distanz? Zum Beispiel ist eine Kompetenz aus meiner Sicht. Oder jetzt Umgang mit Veränderungen. Wie auch immer. Da sind gewisse Kompetenz, die jetzt einfach dazukommen, an die Führungskraft von heute und an die Führungskraft von morgen. Mit Sicherheit. Und auf die muss ich genauso den Scope richten. Ähm, oder dieses Kompetenzset muss ich erweitern in unserer Arbeit, um dem auch Rechnung zu tragen. Ja, also das sind so denke ich Herausforderungen, denen man sich dann einfach stellen muss, um damit umzugehen. In den nächsten Jahren. Und die Veränderung wird ja mit Sicherheit oder das Thema, das Thema Veränderung, wie gesagt, Digitalisierung sehe ich als einen Aspekt davon. Wird ja nicht aufhören. Im Gegenteil, dass das äh des Wandeln und sich das immer mehr des Anpassens wird ja eh an Dynamik wahrscheinlich weiter zunehmen, um mit dieser Dynamik mitzugehen und eben entsprechend dieses Setting zu

gestalten in der Personalentwicklung. Dass die Mitarbeiter damit gut können, das ist, glaube ich, die die Riesenaufgabe.

00:55:22

I1: Ja, super. Ähm. Ich glaub, das war jetzt aber so, weil wir schon gemeint haben, das sind die Take Home Messages. Waren sie das jetzt auch schon?

00:55:37

B2: Obwohl die hätte ich jetzt noch als Satz formuliert. Okay. Ja gut, zum Transkribieren. Ich kenn das ja nicht. Nein, weil ich dann tatsächlich überlegt habe ich jetzt so andere Messages habe ich eigentlich nicht. Ich habe es jetzt nur noch so als Aussagesatz für mich formuliert Soll ich, soll ich, soll ich es noch?

00:55:54

I1: Ja, bitte sehr gerne.

00:55:57

B2: Äh, also ähm, da hätte ich eben zum einen: Achtet mit Bedacht auf die sinnvolle Balance zwischen Standardisierung und Individualität. Na, das ist ja das eine. Dann treibt Veränderungen bewusst voran. Gestaltet. Aktiv. Ähm, aber nehmt dabei unbedingt die Mitarbeiter mit und bindet ein, um Commitment zu schaffen. Und last but not least: seid euch der Wirkung der Führungskräfte als Steuermänner bewusst, also sensibilisiert. Entwickelt usw.. Denn sie sind der Katalysator.

00:56:44

I1: Ja. Danke schön. Super. Ich habe noch diese vier Fragen, die ich drangepackt habe, wo ich sie noch bitten wird, einzuschätzen. Zwischen, ähm, von 1 bis 5, wobei eins sehr wenig ausgeprägt ist und fünf sehr gut ausgeprägt ist. Ähm, wie schätzen Sie die Digitalisierung im Vergleich zu anderen Unternehmen in ihrer Branche an.. Wie schätzen Sie die Digitalisierung Ihres Unternehmens im Vergleich zu anderen Unternehmen in der Branche ein?

00:57:21

B2: Da bin ich tatsächlich ein wenig am strugeln, weil eben mit wem vergleiche ich mich? Wenn ich jetzt sage okay, die Frage lautet konkret in Ihrer Branche, dann müsste ich mich jetzt vergleichen mit Mitbewerber A, Mitbewerber B und Mitbewerber C. Inwiefern da intern tatsächlich die Digitalisierung vorangeschritten ist, weiß ich nicht hundertprozentig. Ich tippe aus aufgrund dem, was ich so ein bisschen weiß, dass beispielsweise Unternehmen, wenn ich jetzt nur tatsächlich Lebensmittelhandel sogar vergleiche. Ja, theoretisch könnte man der Handel allgemein auch vergleichen.

00:58:00

B2: Also dann würde ich jetzt aus dem Bauch heraus sagen, dass da Mitbewerber A sicher der Spitzenreiter ist. Was Digitalisierung betrifft, sage ich jetzt einfach ähm, auch das wird ja nicht auftauchen als Name, aber wenn ich mich daran messe, ja. Ähm. Aber in Wahrheit sind die jetzt auch nicht zu vergleichen mit anderen Branchen. Also deswegen strauchle ich so zwischen drei und vier. Weil bei uns gewisse Dinge laufen: Da greift man sich am Kopf, da denkt man, dass in den anderen Unternehmen schon längst standardisiert oder digitalisiert. Also dann wäre es wahrscheinlich eine Zweier gewesen. Im Lebensmittelhandel würde ich. Jetzt muss ich mich sicher entscheiden, werden Sie mir sagen zwischen drei und vier, also okay, ich darf auch 3,5 nehmen, okay, dann nur 3,5.

00:58:57

I1: Wie stark wird die Digitalisierung in Ihrem Unternehmen vom oberen Management gefördert?

00:59:25

B2: Aktuell müsste ich jetzt wahrscheinlich beantworten, weil auch das hat sich natürlich geändert. Aktuell. Fünf war das höchste ?

00:59:38

I1: 5 war das höchste

00:59:39

B2: Genau. Ja, dann würde ich sagen vier.

00:59:49

I1: Und wie? Wie stark werden Digitalisierungsprozesse von den Mitarbeiterinnen Gefordert?

00:59:59

B2: Da würde ich auch sagen mindestens vier. Wobei Klammer auf, das es das, was ich vorhin erwähnt hatte, viele Prozesse sind sie extrem dankbar, weil sie sagen Oh Gott, wo leben wir noch? Warum haben wir das nicht standardisiert? Da ist der Need sehr stark. Könnte ich vielleicht sogar einen Fünfer geben? Aber um es jetzt nicht zu überreizen, ist doch auch jetzt der Ruf wieder sehr laut geworden. Mach man nicht alles digital? Wir brauchen uns wieder persönlich. Ähm, und deswegen würde ich mich auf Nummer vier einordnen, um nicht das Signal zu geben, wir wollen alles nur noch digital, weil das passt nicht zu unserer Kultur.

01:00:39

I1: Okay. Perfekt. Super. Ich meine, ich hätte da noch eine Frage und ich bin da. Da steht noch, falls vorhanden. Wie viele Jahre haben Sie Führungserfahrung? Weil ich bin in den.

01:00:52

B2: Hm.

01:00:54

I1: Ich war jetzt bei deinem LinkedIN Profil bin ich jetzt zumindest aus der Position bei Unternehmen B nicht ganz schlau geworden. Ich weiß noch sie waren davor bei der Consultingfirma tätig.

01:01:06

B2: Das stimmt. Ich bin aktuell nicht in der Führungsposition, sondern in einer Expertenposition. Davor, was war das? Davor war das vier oder fünf Jahre davor, wo ich also tatsächlich in einer

direkten Führungsverantwortung war. Ich meine, es sind vier oder fünf Jahre. Ja, rein, rein von Führung, prinzipiell. In der Personalentwicklung müssten es dann so elf sein, glaube ich.

01:01:36

I1: Soll ich wieder eine 4,5 machen?

01:01:47

B2: Ja

01:10:15

I1: Vielen lieben Dank für das Interview. Und Auf Wiedersehen.

01:10:36

B2: Wiedersehen.

10.4.3 Interviewtranskript Interview 3

00:00:02

I3: Okay. So, das heißt, wir sind damit einverstanden, dass das jetzt hier aufgezeichnet wird...

00:00:07

I4: Da muss man eben in den Einstellungen des Anklicken dass es auch vollständig aufgezeichnet wird. Ähm, okay, ich habe es eingestellt, aber gehen wir davon aus, es war das erste Interview, aber es wird schon passen. Okay.

00:00:21

I3: Ja, ich glaube, ich habe es eingestellt. Ich habe das auch schon ausprobiert. Ich würde sagen, wir starten einfach direkt in die Frage rein. Was kommt Ihnen direkt in den Sinn, wenn wir an erfolgreiche Personalentwicklungsmaßnahmen denken in der neuen digitalen Welt? Oder an das Thema konkret...

00:00:49

B3: Personalentwicklungsmaßnahmen?

00:00:53

I3: Ja, oder Personalmaßnahmen. Sie können auch erst mal an Digitalisierung denken.

00:01:02

B3: Ähm. Nun also (...) (..) Unterschiedliche Sachen (..) Also das eine ist, ähm (.) Glaube ich. Also ich sag einfach was mir dazu durch den Kopf geht. Also einerseits glaube ich, dass es echt (...) Personalentwicklung also, das merken wir: Ganz, ganz viel passiert einfach mit Learning on the Job. Also wie viel dann tatsächlich mit strukturierten Entwicklungsmaßnahmen über Classroom Learnings, E Learning, Seminare und so weitergegeben werden kann, da kommt es auf den Job an, aber bei uns ist das eigentlich ein recht kleiner Teil. also dieses Beratungsgeschäft. Ich würde sagen, 80 % ist am Job einfach mitgehen, Erfahrungen und Kilometer sammeln - Ohne jetzt strukturierte Personalentwicklungsmaßnahmen im engeren Sinn. Im weiteren Sinn begleiten wir das natürlich schon durch Feedback einholen und Projektfeedback und durch da ganz nah dran sein. Aber diese echte Entwicklung: ganz viel am Job. Ich finde auch wenn man jetzt an Digitalisierung usw. denkt, Dieses also wie bei uns ist das auch sehr viel in Richtung E Learnings natürlich gegangen und ich finde da ist aber eine Grenze - Also ganz schwer abzuwägen: was ist jetzt sinnvoll, weil es effizienter ist das über einen Mix abzudecken, weil einfach weniger Zeit die Wissensvermittlung dann braucht. Man gibt es nur weiter und die Leute schauen sich das an. Und auf der anderen Seite, wie viel bleibt dann echt auch hängen und wie viel bringt's. Als Beispiel: Vielleicht ein bisschen ein komisches Beispiel, aber für uns: Powerpoint, das ist nun mal das Tool, mit dem man am meisten arbeitet. Und wir haben das immer als Classroom Learning, also sozusagen in den ersten Monaten wirklich jemand Persönlich durch Tipps und Tricks Powerpoint durchgeführt und eine kleine Case Study usw., also in einem physischen Setting. Und da waren jetzt sehr starke Stimmen auch bei uns im Unternehmen, die das durch E Learnings ersetzen wollen, wo wir gesagt haben, das geht nicht, das ist das Tool schlechthin, da müssen wir ganz, ganz stark in kleinen Gruppen persönlich auf Fragen reaktiv reagieren. Und das ist nicht, was man sozusagen einfach runterklicken kann. Und anderes wiederum geht ganz okay. Also

diese Phishing E Mails und Cybersecurity, das ist bei uns alles über E Learning. Ja, okay, das macht man halt. Geht das so ungefähr in die richtige Richtung für Sie, oder?

00:03:58

I3: Ja.

00:03:59

B3: Genau. Also, das ist so die ersten Sachen und das, Also, wenn man jetzt an digitalisiertes Arbeiten auch denkt und weniger jetzt - Und das ein bisschen verknüpft mit der Personalentwicklung sehe ich halt echt als große Herausforderung. Und das merken wir auch vielleicht als letzter großer Aspekt noch. Ich habe selbst gesagt ganz viel vom Lernen passiert on the Job in den Projekten. Das ist das inhaltliche, fachliche Lernen. Wie steuere ich ein Projekt zu welchem Thema - dieses Expertise - Das passiert nach wie vor. Das, was wir jetzt aber ganz stark merken, ist: früher sind wir in den Projektteams einerseits natürlich im Büro physisch zusammen gesessen, aber sind auch gemeinsam zum Kunden gefahren, waren dann einmal gemeinsam im Hotel vor Ort, haben Abende gemeinsam verbracht und , also Jetzt auch mit dem mit dem Partner, der für mich zuständig ist oder der mich auch damals eingestellt hat. Also mit dem habe ich, ich weiß nicht. Wochenlang in Graz verbracht und da halt natürlich jetzt nicht nur fachlich gesprochen. Sondern auch über den Beratungsjob, die Organisation erklärt ein bisschen die Hintergründe. Also wir merken, dass das halt total fehlt. Also wir haben so das Gefühl, dass sich während COVID jetzt jeder so sein Bild, von denen, die neu reingekommen sind - jeder hat sich so sein eigenes Bild von der Organisation gebaut und damit, weil es so komplex ist, versucht selbst sich zu erklären, wie das funktioniert. Und das sind ganz absurde Bilder, weil es diesen Reality Check irgendwie nicht mehr gibt und dieses man kriegt das einfach mit, man kriegt mit wie der, weiß ich nicht Partner mit den anderen Führungskräften umgeht, wie mit Kunden telefoniert, was so zwischendurch passiert. Man schaut nicht gemeinsam mal auf eine Email drauf und sagt: Hey, ich kann nicht... Also das ist ganz, ganz viel zwischen den Zeilen, was verloren geht durch das digitale Arbeiten sage ich mal was jetzt, was man gar nicht....Wenn man an

Digitalisierung und Personalentwicklung denkt ist das das, was zwischen den Zeilen dann fehlt.
Aber man würde nicht daran denken.

00:06:03

I3: Ja, ja. Und gibt es da Maßnahmen, die Ihnen in den Kopf kommen? Wo sie sagen, das könnte helfen?

00:06:11

B3: Na ja, also was wir halt versuchen, ist einerseits wieder stärker auf dieses physische Zusammenarbeiten, versuchen zu setzen. Also stärker ins Büro zu holen. Zu Teammeetings. Wir machen wieder stärker, so im Bereich Monatsmeetings, schauen, dass es eine Weihnachtsfeier gibt. Wir hatten jetzt im Oktober zweimal so große Veranstaltungen, einmal als Consulting Österreich, einmal als Unternehmen C Österreich, wo dieses Zusammenkommen, Bilder abgleichen wieder stärker ist. Wir versuchen es zum Teil dann mit zusätzlichen Initiativen, Also Zum Beispiel dieses: Wie macht man bei uns Karriere und wie haben die Führungskräfte von jetzt eigentlich Karriere gemacht? Das halt im Rahmen von so Career Sharing Sessions, also so ein Interview Setting, wo man halt jemanden mal. Fragt, hey, wie ist das damals gelaufen - Das zu vergemeinschaften, Also das, was, was sonst so passiert ist automatisch halt versuchen ein bisschen mehr zu steuern und durch Physische Formate, wo man Vernetzung und Information irgendwie kombiniert, das ein bisschen wiederherzustellen.

00:07:29

I4: Aber so dass das informell Prozesshafte, kann man das damit ersetzen? weil das ist quasi das fehlt ja ganz und dann gibt es ja die Punkt Geschichten. Also die Weihnachtsfeier exemplarisch, die wirklich was ganz besonderes ist einmal und so aber bleibt da nicht immer was über oder oder spielt es keine Rolle mehr?

00:07:48

B3: Nein, Es bleibt noch immer was über was, man nicht vollständig ersetzen werden können.

Also was auch ganz interessant ist. Also ich weiß nicht, ob das sozusagen ein grad ein modernes Phänomen ist oder ob es damit auch stark zu tun hat. Also es machen bei uns wahnsinnig viele Coaching Ausbildung. Das ist das eine, wo man es inhaltlich, wo es auch sozusagen weit weg ist. Das sind aber auch sehr viele die nach Coachings verlangen jetzt gar nicht unbedingt extern aber so eine Coaching Sparring Rolle wo man glaube ich viele Mitarbeiter eben auch nach diesen Infos und nach diesen Insides suchen und dann eher das ihnen in einer Coachingrolle suchen, was halt für uns wie auch ein bisschen schwer... Also ich glaube, das ist auch nicht die Lösung, um das das äh wiederherzustellen, so wie das, wie das damals war. Es wird halt einfach anders werden, glaube ich...

00:08:46

I4: Wird es vielleicht sogar die eine, eine mögliche Antwort intern, weil externes Coaching kann es nicht leisten?

00:08:52

B3: Nein, nein, nein. Also, dass das eh. Aber das ist ein sehr, sehr großes Spezifikum für uns. Wir sind halt eh schon recht komplex. Also jetzt gibt es sozusagen einen Peoplemanager, der verantwortlich ist für jemanden, da gibt es einen Teamleiter, der inhaltlich verantwortlich ist. Dann gibt es die Projektleiter, die in den Projekten mein Chef sind. Und wenn es noch ein Coach dazukommt oder noch eine Coachingrolle, dann wird sozusagen diese Führung im Netzwerk so kompliziert und das Abstimmen, das Abstimmen so komplex. Also wir müssen es eher schaffen, dass wir das über die bestehenden Rollen stärker auffangen und wiederherstellen, als da jetzt noch was Neues hinzuzufügen. Und wir haben auch gesagt, also als eine Maßnahme von dem ist, dass wir uns im Führungskräftekreis halt - Das darf man jetzt sozusagen nicht laut sagen - Aber dass wir uns im Führungskräftekreis die Personen, die uns wirklich, wo wir wirklich sagen, das sind High Potentials, die wollen wir wirklich auch längerfristig halten, dass wir uns die aufteilen, sozusagen mit einem Sternderl ein bisschen versehen und wo man da besonders nahe dran ist, auch um zu schauen dass die, dass die, dass die länger bleiben.

00:10:03

I4: Das ist sowas wie eine implizite Personalentwicklungsmaßnahme, über die man nicht... eh klar ... Was wäre das Problem? Es ist. Ja, man unfähr

00:10:17

I3: Das ist Talentmanagement?

00:10:18

B3: Ja, genau. Das ist diese Schlüsselpositionen. Man kann es also. Ja, man kann halt das nicht sehr gut transparent machen, weil da, wenn es High Potentials gibt, gibt es halt auch welche, die es nicht sind.

00:10:34

I3: Und wie gehen Sie in Ihrem Team dann damit um? Also mit diesen - Mit genau diesen Aspekten. Also dass manche schwierig erreichbar sind. Manche wollen Coachings und versuchen es damit zu kompensieren. Gibt es bei Ihnen im Team? Äh, ja...

00:10:51

B3: Hmmm. Na ja, wir versuchen halt zu erklären, warum jetzt.... Also es wird halt zu viel unter Coaching verstanden. Es gibt da Situationen, wo wir total sagen externes Coaching macht Sinn und gut und bitte machen es wird bezahlt. Und es gibt halt Situationen, wo wenn jemand zum Beispiel intern wechselt, von einem Team ins andere, wo es schon Sinn macht... Also wir gehen sehr situationsspezifisch damit um. Und schauen halt okay für für die, für die einzelne Person und versuchen zu hinterfragen, was fehlt da und wofür braucht es das? Und wie können wir dann damit, wie können wir dann darauf reagieren? Das kann ja auch einfach ein anderes Staffing sein. Also das kann ja auch sein, wenn jemand länger auf internationalen Projekten war, ziemlich alleine, dass es einfach wichtig ist, wieder ein bisschen heranzuholen, also eher wieder in Projekte in Österreich, in österreichischen Projektteams. Kann ja sein, dass das auch schon ein

bisschen - Ich verstehe wieder wie wir ticken und fühle mich wieder verbundener, dass das auch damit zusammenhängt. Also sehr Individuell..

00:11:56

I4: Ja, aber. Aber es ist auch so dass es individualisierter wird. Kann man? Kann man das so beschreiben? Oder war schon immer so individuell, so dass man es so quasi sehr personenangepasst nach den Bedürfnissen.

00:12:15

B3: Es ist ein Spannungsfeld. Also, ich würde sagen. Wir dürfen halt nicht so - Es sind halt zu viele gleichzeitig - Also wir sind ja ein Ausbildungsbetrieb. Also es kommen halt so viele nach der Uni mit vergleichbaren Erfahrungen irgendwie rein. Also wir müssen halt dann - Und je länger man dabei ist, desto individueller kann man es machen. Ganz am Anfang ist es schon eher standardisiert. Bis man auch sozusagen besser weiß wo es hingehen kann und wo dann die Themen liegen oder auch nicht. Und es ist dann eben auch sehr projektabhängig, was es braucht oder nicht braucht. Also ganz individualisiert, glaube ich....Ähm. Wir versuchen es an an den Job und von der Tätigkeit zu begründen. Also wenn jemand unterschiedliche Rollen hat, dann wird es da auch unterschiedlich behandelt, oder dann gibt es halt unterschiedliche Settings. Wenn zwei genau das gleiche tun, im selben Team sind usw., dann versuchen wir die zwei auch bei jedem Blick auf Personalentwicklung und Möglichkeiten und was auch immer, zu behandeln. Sagen wir mal so...

00:13:36

I4: Das und wenn, wenn Unternehmen C sich quasi ein Stückweit auch als Ausbildungsbetrieb versteht, das heißt ,und so kann ich das auch glauben... Ich glaube irgendwie, es ist ja nicht unbedingt das Ziel der Personalentwicklung, alle zu binden oder sondern das ist irgendwie breiter, glaube ich, oder nur eben in Talent Management zu betreiben. Oder kann man das so sagen?

00:13:56

B3: Nein, es ist nicht das Ziel, alle binden. Es ist das Ziel Die zu halten - längerfristig die, die wir auch halten wollen und die auch einen super Job machen. Und ... Sozusagen: Es ist total okay wenn man, wenn man Unternehmen C verlässt nach einer Zeit und das ist auch in Ordnung. Wir versuchen es natürlich so zu steuern, dass das für uns trotzdem wirtschaftlichen Sinn macht - Weil halt sozusagen diese Einarbeitung und Einschulung und das Lernen halt wahnsinnig viel kostet. Nicht im Sinne von, dass Seminare so viel kosten, aber die Manager die das einschulen und das erklären - Und das ist halt das Teure. Und wirklich wehtut halt wenn jemand nach einem halben Jahr - Jahr geht - weil dann wird er sozusagen produktiv werden würde.

00:14:57

I3: Und da jetzt auch direkt eine Frage. Also wenn man dann das individualisiert, sozusagen die Person halten möchte. Wie bekommen es die Führungskräfte hin? Auch über die Distanz dann zum Beispiel? Wie entdeckt man sozusagen die Talente und wie sind die Leute zu halten?

00:15:26

B3: Also das entdecken - Das also das merkt man in den ersten Monaten einfach, wie sich die in der Organisation bewegen, in den Projekten wie die sozusagen rein kommen. Wie sehr sie mit komplexen Situationen umgehen können. Wir schaffen es nicht immer, das im Auswahlprozess schon zu schaffen, aber man sieht es dann schon in den ersten Wochen ob die Sozusagen schnell Sachen checken - auf Zack sind oder sozusagen da eher schwer in die Gänge kommen. Das heißt nicht, wenn sie in den ersten Wochen nicht klappt, dass es nie klappt, aber sozusagen: Man merkt dann schon wer sozusagen die sind, auf die wir längerfristig auch aufbauen wollen und da wo es, wo es echte Potenziale gibt: Wie schaffen wir es, die zu halten und zu entwickeln? Also das Wichtigste, finde ich, ist ganz stark mit ihnen im Dialog zu sein und ganz nah dran zu sein. Also im Sinne von wirklich regelmäßig Jour fixe zu haben, jetzt ich oder wir als People Managerinnen. Und sie berichten, wo wir für Staffing und Entwicklungen zuständig sind, also abseits der Projektleitungsrollen -Und der Team Zugehörigkeit einfach regelmäßig drauf zu

schauen: Was machst du Gerade? Bist du Überlastet? Bist du unbelastet? Macht dir das Spaß? Welche Rolle hast du in dem Projekt? Kannst du dich da auch entwickeln? Also sozusagen wir können ja - das sind ja alles hochmotivierte Leute, die auch lernen und und weiterkommen wollen. Wenn wir die jetzt sozusagen denen nur Aufgaben geben, wenn jemand das zweite Jahr da ist, dann macht sozusagen Praktikanten oder ähnliche Tätigkeiten, dann geht der. Also wir müssen schauen, dass wir die Entwicklung in den Projekten laufend ermöglichen, dass das attraktive Rollen sind, das heißt bei uns viel, zum Beispiel dann Client casing, dass sie in den Kundenterminen aktive Rollen übernehmen und das heißt halt dann im Hintergrund ein bisserl zu stupsen, manchmal. Das heißt einerseits eine so eine Beziehung mit dem Mitarbeiter zu haben, dass er ja frühzeitig sagt: mit dem Projektleiter klappt es nicht, das ist zu viel Druck. Ich entwickle mich nicht. Die Aufgaben sind, was auch immer, also die Beziehung, dass er das sehr frühzeitig anspricht. Und dann halt zu schauen, wie kann man das ändern, was kann man da tun, wo, an welchen Stellschrauben kann man drehen? Und das hat unterschiedliche Komponenten, das kann eben inhaltlich anderes Thema, anderes Projekt, Restaffing damit Auslastung runtergeht oder so. Und eine Facette ist halt schon, das ist schon was, wo wir sehr versuchen, individualisiert auch zu agieren. Ist dieses ganze Thema rund um, ich nenne sie mal Flexibilität. Also einmal aus dem Ausland arbeiten, Home Office. Wenn jemand vier Tage Woche machen mag und es geht sich sozusagen mit dem Projektgeschäft aus, dann soll er das tun. Bildungskarenz, das ist bei uns schon was, was immer wieder vorkommt. Also. Diese Flexibilität, die wir Sozusagen - Im Projektgeschäft immer wieder brauchen, weil es gibt halt mal einen langen Abend oder wie auch immer, dass wir das auch versuchen, so gut wie möglich und im Rahmen der Möglichkeiten zurückzugeben. Und das funktioniert halt auch nur, wenn die Beziehung zu den Mitarbeitern so gut ist dass sie sich trauen zu fragen. Dass sie das überhaupt ansprechen, dass sie solche Wünsche äußern, dass es vielleicht auch mal okay sein kann, wenn man dann sagt: Puh - Das geht jetzt vielleicht in der Form nicht, aber: Können wir das vielleicht dann so oder so machen? Also das ist eigentlich das Wichtige. Und auch dann, wenn die Gesprächsbeziehung so gut ist, dass man echt gemeinsam den Karriereweg besprechen und

...Hm, ja.... Rollen bauen um die Stärken der Person. Und das braucht halt auch einerseits eine Offenheit vom Mitarbeiter, aber auch ja ein Commitment von allen Seiten, dass man, wenn wir zum Beispiel sehen, jemand hat echt eine Stärke in Richtung Verkauf oder Sales - Kundenbeziehungen aufzubauen, dass wir ihn dann sozusagen auch jetzt in Richtung Manager , Senior Manager Rollen entwickeln, wo er diese Stärke echt ausspielen kann und nicht mit Krampf entwickeln wollen, das er einfach große Projekte deliver. Also dieses Stärken passiert recht frühzeitig auch überlegen, in welche Richtungen kann es bei uns gehen und da dann ... also jetzt ... Wie ich es gesagt habe, je länger jemand dabei ist und je stärker die Höhe vom Level ist, individualisierter, können wir auch Karrieren bauen und da halt als Unternehmen immer oder als Führungskräfte immer einen Schritt früher als der Mitarbeiter dran sein. Wenn der Mitarbeiter nach der Promotion fragt, dann waren wir schon zu spät.

00:20:33

I4: Das ist ein starkes Prinzip, oder? Und ein hoher Anspruch. Das. Ja.Ja, ihr könnt es vorstellen, aber das ist so ein starkes Prinzip, finde ich.

00:20:49

B3: Es lässt sich nicht immer über den Kamm scheren, weil es gibt natürlich also Generation Z oder was auch immer wir gerade haben. Also da gibt es natürlich welche, die glauben, sie sind übermorgen Senio Consultant und fragen auch danach. Also das kann nicht unser Maßstab sein - sozusagen das ernst zu nehmen und auch zu sagen: okay, wir wollen euch entwickeln und wir wollen mit euch den Weg gehen. Das ist es eigentlich.

00:21:10

I4: Und diese.... Aber ich glaube ja, der Begriff Matrix Struktur ist verpöht bei euch oder?

00:21:25

B3: Wir nennen es Führung im Netzwerk, weil. Weil die Matrix wird dem nicht gerecht. Es sind halt leider mehr als zwei Dimensionen.

00:21:31

I4: Sogar noch komplexer. Aber diese Führung im Netzwerk ist sie da unterstützend für das Konzept oder oder hinderlich oder welche Rolle spielt die da? Na ja, der People Manager macht es ja diese Beobachtungen, oder?

00:21:44

B3: Ja, ganz viel. Aber sozusagen. Also es hat hinderliche und förderliche Teile. Das Ding ist: Der People Manager hat die Kapazität oder ist definitiv dafür zuständig, das im Auge zu behalten. Bevor wir das hatten, haben das ja sozusagen die Teamleiter, Führungskräfte selbst gemacht. Also die Team Leiter, die inhaltlich auch viel selbst gemacht haben und wenn sozusagen Kunde und intern kollidiert, hat halt der Kunde meistens Priorität. Also sozusagen: Wir können sicher - der People Manager, das ist einfach ein wichtiger Fokus - dass die Leute, die hier arbeiten, einen guten Job machen können und wenn wir das wollen, noch sozusagen lang bleiben, und dass das gut passt. Insofern ist das schon schon schon hilfreich. Abstimmungsaufwand: Ja. Das, was halt die Führung im Netzwerk ermöglicht, ist, dass Leute also uns ist wichtig, dass sie Die Dinge, die sie beschäftigen oder die Sie, die Sie stören oder die Sie gerne besprechen wollen, besprechen, wo es Ihnen am wohlsten ist und mit der Person, mit der es Ihnen am wohlsten ist. Und wenn ich gerade intensiv Monate mit einem Projektleiter zusammengearbeitet habe, Full Time und mich mit dem super verstehe und ich eine ganz tolle Beziehung mit dem hab, aber meinen People Manager eigentlich nicht sonderlich mag, dann ist uns lieber die Person geht zum Projektleiter und spricht die Sachen an und es schafft's danach sozusagen in unsere Abstimmungsgremien, ins Führungsnetzwerk. Wie auch immer, als dass die Person gar nicht anspricht. Und insofern versuchen wir halt, sehen wir die Führung im Netzwerk als gar nicht als so komplex, als eher eine Möglichkeit, dass man, dass man Dinge dort anspricht, wo es einem am angenehmsten, am niederschwelligsten ist, wo es einem, wo man sich am wohlsten fühlt und dass man halt auch unterschiedliche Dinge bei unterschiedlichen Personen ansprechen kann und auch unterschiedliche Dinge von unterschiedlichen Personen lernen kann. So irgendwie.

00:23:57

I4: Aber das muss dann auch noch koordiniert werden im Führungskräftenetzwerk?

00:24:02

I3: Ja, also wir schauen zum Beispiel... manches, ja, manches nicht. Ähm, also wir schauen schon zweimal im Jahr gesamtheitlich zum Beispiel auf Promotions bei uns, also wer, wer macht welchen Karrieresprung usw. und wann sind die nächsten geplant, dass die man halt für alle durch und das muss auch aligned sein damit nicht sozusagen in einem Bereich man nach zwei Jahren Senior Consultant ist und zum anderen ist man noch immer Analyst und da werden ganz unterschiedliche Maßstäbe angelegt und solche Sachen.... ein Staffing, oder ob jetzt jemand, ich weiß nicht ein Moderationstraining macht oder nicht macht, muss ich nicht im Führungskräftekreis abstimmen. Da haben wir sozusagen grundsätzliche Guidelines und dann ist es sozusagen ein bisserl.... Ja...Sind die Abstimmungsschleifen ein bisschen leichter.

00:24:57

I3: Und gibt es da irgendwie ,ja, Tools oder so wie man die Führungskräfte darin unterstützen kann? Also genau in dem diese Stärken zu erkennen, was sie gerade gesagt haben und die Personen zu entwickeln. Also mit dem Anbieten von zum Beispiel vier Tageswochen und so, das haben Sie schon gesagt. Aber dass man die Führungskräfte auch darin unterstützt oder schult?

00:25:25

B3: Hm. Na ja, ich meine das, wo wir versuchen halt viel zu zu stupsen und dranzubleiben ist dieses Thema, das Feedback gegeben und, und geholt wird. Wir sagen, es ist nicht Bringschuld. Nicht jeder Projektleiter muss geben, sondern das ist auch Holschuld vom Mitarbeiter. Also der Mitarbeiter muss das regelmäßig einholen. Muss dann auch ein gescheites Feedback kriegen und nicht: Hat eh passt. Und da geben wir schon so ein paar Beispiele an die Hand. Also zum Beispiel das, was ich vorhin erwähnt habe, dass diese Wegzeiten wegfallen vom Kunden und so. Da sagen wir halt Hey, stellt euch doch automatisch ein Debriefing eine Viertelstunde gleich nach dem virtuellen Workshop, auch einen virtuellen 15 Minuten DeBrief Termin, wo man sich

gegenseitig Feedback geben kann, wo man noch einmal kurz reflektieren kann. Also so was wie die virtuelle U Bahn Fahrt oder auch Zugfahrt oder so was. Also das, das Sagen wir, dass das eine Maßnahme sein kann. Wir versuchen auch so Feedback ein paar Leitfragen zu geben und dadurch durch das Feedback, was ich bekommen und die Reflexion, die ich dann hoffentlich mache, geben sich ja und was ich ja selber von mir weiß, da ergeben sich dann die Stärken und das ist halt das, wo man dann im Mitarbeitergespräch oder regelmäßig mit drauf schaut und sagt: Okay, da bist du super. Das kannst du stärker da einsetzen oder wie auch immer. Sonst fällt mir da jetzt eigentlich nix ein.

00:27:02

I4: Es ist dann diese Bilder: Es ist immer so beim Zuhören und so... und so Kenn ich auch Unternehmen C über die Jahre, dass das authentisch und das hat für mich ganz starke Bilder. Und ich frag mich: sind das das implizite oder explizite Massnahmen? Ist das was Kulturelles, Weiches, so ein Feedback usw. oder ist es wirklich explizit ausformuliert? Diese ganzen Dinge eher. Ich habe jetzt beim zuhören immer : da ist vieles auf so einer kulturellen Ebene kommt mir vor oder oder ich frage mich das gerade wie sehr das Bild ausformuliert ist - also wirklich als Maßnahme oder ob das mehr so ein kulturelles Briefing ist das eine Art.

00:27:45

B3: Nein, also das ist tatsächlich als Maßnahme ausformuliert und das ist.... also wir hatten jetzt diesen Sommer Fokusgruppen gemacht pro Level sozusagen: was halt beschäftigt und was sozusagen warum ist man Unternehmen C, was ist da noch eher im Argen usw. und da kam halt sozusagen: Feedback, ist eh immer ein Thema, das wahnsinnig gewünscht wird von den Mitarbeitern und sehr stark gepusht und das kam halt da auch wieder raus. Und das haben wir uns jetzt auch sozusagen vorgenommen und auch kommuniziert jetzt vor zwei Wochen eben zum Beispiel dass man diese Viertelstunden DeBriefings machen soll. Dass es stärker wieder eingefordert sein soll von den Mitarbeitern, dass wir auch bei Manager aufwärts stärker auf die Rollen schauen werden, die sie sozusagen in der Entwicklung von Mitarbeitern haben. Also jetzt

nicht nur Sales Ziele und: du musst Projekte abwickeln, sondern: du machst Personalentwicklung bei uns und du bist verantwortlich auch mitverantwortlich dafür, dass die Jungen das lernen und auch sozusagen dann im Idealfall bleiben. Und diese Sachen sind schon explizit.

00:28:57

I4: Okay. Und die Fokusgruppen sind ja dann ja man sozusagen ein Teil des ein Teil des Maßnahmenbündel.

00:29:07

B3: Das war sozusagen die Erhebungsphase, die Analysephase wie wird das derzeit wahrgenommen, also bevor ich diese People-Managementrolle übernommen habe, 2018 oder so, also vor vier Jahren habe Ich auch so Fokusgruppen gemacht, das war das letzte Mal und jetzt haben wir es einfach nach vier, fünf Jahren wieder gemacht, um einfach zu schauen: Wie schaut das momentan aus und wo zum Beispiel schon auch rausgekommen ist, dass dieses Karriereplanungsthema für die Mitarbeiter zu unkonkret ist. Also das ist natürlich.... Das wünscht man sich, das und das und das muss ich machen und dann kann ich springen... Das ist halt was, was ein bisschen schwierig ist, aber wo wir halt so gut wie es geht, das versuchen zu planen mit allen Unsicherheiten, weil halt... also ich weiß ja bei kaum jemandem was in drei Monaten machen wird, und bei welchen Projekt er ist... .. Und das, was ich sah, was ich vielleicht zwischen den Zeilen bei diesen Fokusgruppen auch noch - Also ich weiß nicht, vielleicht dieses zu negativ gesehen oder zu provokant. Aber was ich schon noch das Gefühl habe, dass diese Konsumhaltung ein bisschen zugenommen hat: Also ich will, dass mir alles serviert und angeboten und da noch was und dann noch was und man lehnt sich zurück als Mitarbeiter und sozusagen delivered es einmal mal und wenn man nicht tut, dann gehen wir. Also das finde ich, ist so ein bisschen zwischen den Zeilen rausgekommen.

00:30:42

I4: Das Generationsthema war sowieso eine naheliegende Facette von der ganzen Geschichte ist

wenn wir über Digitalisierung, Flexibilisierung usw. nachdenken und sagen, das ist wirklich markante Veränderungen, die man dabei berücksichtigen muss.

00:30:58

B3: Ich finde schon. Also ich weiß nicht: ich bin mir unsicher, ob es Generation oder Covid ist . Also ich finde, man merkt ja auch bei einem Meeting : Man hat wenn das physisch stattfindet ist man viel mehr committed zu dem, also man ist viel tiefer im Meeting dabei, aber auch mehr committed zu dem, was man sich vielleicht ausmacht an To dos nachher usw. Und im Virtuellen, da ist man ein bisschen abgelenkt zwischendurch manchmal und... Also man erkennt ja auch Leute, die man virtuell kennengelernt hat, nicht mehr . also es ist einfach, es ist einfach ein bisserl entkoppelter. Und so hat man auch das Gefühl, dass diese Arbeitgeber - Arbeitnehmer Beziehung entkoppelter wird wenn ganz, ganz viel virtuell onboarded, zusammengearbeitet etc. wird. Und da ist halt - Ich meine, jetzt haben sie nie die Tür eingerannt, wenn man gefragt hat: wer kümmert sich, weiß ich nicht, wer macht mit organisieren bei der Weihnachtsfeier oder wer macht das oder wer macht da sich involvieren? Aber jetzt finde ich, ist es sehr sehr sehr zurückgelehnt - Die Extrameile im Projekt gehen ja viele, Aber sozusagen dass man was tut um für allen irgendwie das Umfeld angenehmer zu machen - das ist irgendwie ein bisschen schwieriger.

00:32:27

I4: Egoistischer ?

00:32:29

B3: Ja, ich finde schon.

00:32:33

I3: Ja. Dass dieses Commitment, das so. Dieses Commitment und die Identifikation mit dem Unternehmen Ein bisschen fehlt?

00:32:42

B3: Ja. Oder dass man sich selbst auch so sieht, dass man das ganz stark mitgestalten kann. kann ja im Kleinen sein. Also jetzt - Ich weiß es nicht- Blödes Beispiel. Aber: Wie ich so in dieser Englisch Consultant Phase war, ist mir diese Powerpoint Angebotsvorlage einfach schrecklich auf die Nerven gegangen, weil der Master war verhunzt und es war schlecht eingestellt und es war einfach mies und es hat sich jeder geärgert. Dann habe ich das halt einmal neu gemacht, neu aufgesetzt und dann haben es alle nutzen können.

00:33:14

I3: Und so was passiert seltener, sage ich mal. Diese Eigeninitiative ein bisschen proaktiv mitgestalten. Und fällt Ihnen dazu was ein, wie man das unterstützen oder fördern könnte?

00:33:38

B3: Na ja. Ich glaube schon, dass es wieder stärker kommt, wenn man sich wieder auch mehr sieht. Wir dürfen es halt einfach nicht so dieses ganz, ganz lose und ganz Digitale, das dürfen wir halt nicht zulassen - Mehr oder weniger - und schauen, wie wir dann damit umgehen. Verordnen, finde ich, kann man es ja jetzt nicht unbedingt. Aber wir haben auch noch nicht die Fünf Sachen Die wir jetzt anders machen oder so...

00:34:33

I4: Aber ist es von dem Generationsthema das Zentralste? Oder gibt es eine andere? Also das Stereotyp ist ja das und und. Ich halte es aber für stereotyp, dass die, die die Generation Z einmal in erster Linie nach Work Life Balance sich erkundigt und das dann nach dem Einkommen usw. diese Dinge..

00:34:59

B3: Also ich finde es fällt halt viel stärker auseinander. Also man kann es nicht über einen Kamm scheren, aber wir haben die, wir haben die Generation Z Leute, die sozusagen - Wenn man sagt, du könntest heute wäre wichtig, ein bisschen länger bleiben, dann sagen sie: Nein. Also also

diese 40 Stunden und Work Life Balance - und wir haben nach wie vor die Leute, wo wir uns eher Sorgen machen - Also wie bringt man sie aus dem Büro raus und wie schafft man es, dass die auf Ihren Weg nicht zu kompletten Workaholics zu mutieren? Ich glaube: Es ist halt einfach akzeptierter, das erstere Auszusprechen. Also das hätte sich wahrscheinlich vor zehn Jahren ein Analyst nicht so getraut, der hätte wahrscheinlich reingebissen, während es jetzt einfach schneller hoch poppt und der sagt : Nein, das will ich nicht. Und ich glaube, der Arbeitsmarkt halt auch ein anderer ist. Also das ist halt schon: Dann suche ich mir halt was anderes... noch. Schauen wir mal, wie es weitergeht.

00:36:11

I3: Ja, stimmt. Ja, ähm, ja. Und gab es jetzt bei Ihnen im Unternehmen konkrete Maßnahmen, die es mal umgesetzt haben und gemerkt haben, es hat überhaupt nicht funktioniert, oder? Maßnahmen oder einfach Situationen oder Projekte, die man in die Wege geleitet haben?

00:36:33

B3: In welchem Kontext Personalentwicklung oder Digitalisierung?

00:36:38

I3: Im Allgemeinen: auch Digitalisierung. Personalentwicklungsmaßnahmen müssen es gar nicht konkret gewesen sein. Es kann auch bei Ihnen im Team gewesen sein, als Führungskraft oder bei Ihnen grundsätzlich im Team, wo Sie sagen Das hat nicht geklappt... ?

00:36:54

B3: Also wie wir diese People Managent Rollen eingeführt haben zu der Zeit, wo wir den Umbau gemacht haben, damals 2012, da gab es ja nicht eine People Managerin, sondern da gab es, da gab es vier People Managerinnen, dann vier Teamleiter und das war dann stimmungstechnisches Supergau. Also das haben wir recht rasch abgedreht und haben gesagt Nein, so nicht. Ich finde, wir haben dann vor ein paar Jahren eine neue Software - Das fällt mir auch noch ein - Implementiert, so dass was halt Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Berater haben, wo man

Zeit erfasst und wo dann die Honorarnote rausgeschossen wird quasi. Da hatten wir früher Lexor, wir haben dann BMD genommen. Und da ist halt die Entscheidung, wie sie der gute Steuerberater fällt, solche Entscheidungen nach Cash out und nicht nach Opportunitätskosten. Also nicht wie der Betriebswirte im Consulting die Entscheidung fällen würde. Wie leicht ist das sozusagen dann in der Bedienung und zu Schauen, wie ist es in the long run? Sondern eher was kostet es jetzt sozusagen Cash out - und wir haben halt eine von den billigeren Lösungen als Unternehmen C Österreich genommen und die ist halt Wahnsinnig bedienerunfreundlich. Es braucht die tägliche Zeiterfassung sehr lange im Vergleich zu dessen, was sozusagen da technisch schon möglich wäre. Die Honorantenerstellung ist nicht unkomplex fürs Backoffice. Ein Projekt Controlling ist gelinde gesagt unmöglich. Also das ist alles was wahnsinnig viele Opportunitätskosten und Mühsamkeiten in the long run hat, aber sozusagen bei der Implementierung es halt einfach sehr günstig war und uns sozusagen von Supportfunktionen getrieben und wenig das Business gefragt, wie ist es für euch dann Sozusagen, wie braucht ihr es?

00:39:16

/3: Hm, also wäre dann eher so, wenn man jetzt was anders machen würde. Man würde erst mal nachfragen in den Abteilungen. Okay, was ist gewünscht? was braucht man? um dann was Neues zu implementieren?

00:39:29

B3: Oder äh Gott sei Dank ist das alles anonym. Oder zum Beispiel hat unsere HR Abteilung den Onboarding Prozess jetzt mit Oktober Neu aufgesetzt, aber sie haben es halt einfach selber neu aufgesetzt, ohne jemals sozusagen das Business zu fragen wie braucht sie es anders? Oder wie wollt ihr es anders? Es ist halt einfach irgendwas passiert, was meiner Meinung nach völlig inadäquat ist. Also diese Sachen - Das passiert immer wieder.

00:40:04

I4: Und dieses Thema, das wir jetzt beim Zeitaufzeichnungsprogramm das Thema Kontrolle und Vertrauen. Welche Rolle spielt es da?

00:40:16

B3: Das spielt relativ eine geringe. Also da geht es wirklich eher um diese User Experience. Und wie? Wie ist das im tagtäglichen managebar und machbar? Also ganz plakativ gesprochen: Wir haben alle Outlook Kalender, es gibt Beratungen wo sozusagen das aus dem Outlook Kalender oder wenn ich den Termin irgendwie markiere oder nach Projekten Flag, wo das gleichzeitig auch in eine Zeiterfassung gehen kann oder Ich sozusagen vielleicht einen meine geplanten Projekte direkt in die Zeiterfassung schießen kann oder So was. Wir müssen das alles doppelt machen. Wir müssen Sozusagen einfach alles separat eingeben in einer Eingabemaske die recht mühsam ist. Wo man sozusagen schwer Projekte , Kunden suchen kann. Also es ist einfach kompliziert. Auch so was wie eine Spesenabrechnung. Also das Unternehmen C Deutschland hat das, dass man ein Hotel übers über eine Handy App buchen kann und das geht sozusagen auch gleich in die Spesen Erfassung usw.. Bei uns urkompliziert : also ich muss einmal übers Backoffice - das Bucht das Hotel, dann muss ich das selber zahlen, dann kriege ich diese Rechnung, dann muss ich eine Reiseabrechnung machen, wieder in diesem schrecklichen Tool , was sich aufhängt, wenn ich ein Foto hochladen von dem Beleg und diese Sachen also. ... Es entspricht nicht den Anforderungen, den wir tagtäglich in unserem Job haben. Oder wenn man ganz viel unterwegs ist. Ich habe keine Möglichkeit, virtuell meine Zeit zu erfassen. Ich muss am Laptop sein, ich muss mich mit dem VPN verbunden haben und dann kann ich meine Zeiterfassung machen, solche Sachen.

00:42:08

I4: Aber, aber, aber das Thema dahinter meine ich noch. Dieses Thema von Zeiterfassung bedeutet ja auch Kontrolle usw. Ist es, spielt es irgendeine Rolle?

00:42:19

B3: Nein. Eigentlich eine ganz geringe. Also das, was wir erwarten ist, dass die Autokalender gut geführt sind und dass ich ungefähr, wenn ich in den Kalender reinschau, weiß, ob die Person in Urlaub, im Homeoffice verfügbar, nicht verfügbar oder sowas ist. Und jeder, der bei uns reinkommt, kriegt einmal sozusagen Vorschuss Vertrauen dass er seine Zeiten korrekt bucht. Und dass er ...Wir sagen natürlich, wie er den Kalender zu führen hat und dass uns das wichtig ist usw.. Und wir kontrollieren - Oder wir schauen dann zum Beispiel auf gewisse Kennzahlen immer wieder, ob das plausibel ist, aber nicht im Sinne von hat da jemand vielleicht was falsch gebucht, sondern eher: fahren wir mit einer Auslastung, die gut genug ist. Also sind genug Zeiten auf Kundenprojekten von der Arbeitszeit oder haben wir zu viel interne Zeiten... Und da gibt es halt dann Situationen, wo.... ich schaue natürlich auch die Zeitsalden an im Sinne von: Es ist halt ein Indikator, wenn jemand 50 Überstunden im Monat gemacht hat, dass er vielleicht überlastet ist, also eher so in diesen Querchecks und in dem Rahmen bewegt es sich - also sozusagen Ich schaue über Die Zeitsalden Über/ Unterauslastung. Wir schauen drauf, wenn zu wenig auf Kundenprojekte ist, wo, wo liegt der Grund? Hat der vielleicht viele Angebote geschrieben? Oder war er auf Schulungsmaßnahmen oder hat er Zeiten falsch gebucht oder sowas. Es ist kein Kontrollaspekt. Ja, außer jemand gibt mir Grund, dass es anders ist. Das hatte ich ein, zwei Mal, wo ich dann halt.... Dann schaue ich mir halt die Zahl der Fassungen genauer an.... Und dann Frage ich halt nach und sag ... Aber Also das war einmal in den fünf Jahren.

00:44:41

I3: Ich hätte noch vielleicht eine oder zwei Fragen abzufragen. So, wo sehen Sie die großen Herausforderungen der Personalentwicklung oder im Personal in den nächsten zehn Jahren?

00:44:55

B3: Im Personal tue ich mir leichter als in der Personalentwicklung. Also einerseits, natürlich glaube ich schon, die guten Personen und die richtigen Personen finden - Also das ist schon - Das hat sich massiv verändert in den letzten Jahren. Also diese klassische Human Capital Analyst

Consultant Stellenausschreibung, die ich Ihnen, Herr Korunka, schon mehrmals in den letzten Jahren weitergeleitet habe. Also wenn die früher online war: Jetzt so Bauchgefühl. Also zehn Bewerbungen pro Monat haben wir gekriegt. Die haben nie lang online gehabt. Jetzt im Durchschnitt, in den letzten Jahren. Da gab es auch Monate, wo keine Bewerbung reinkam und vielleicht auch nur mal ein, zwei. Ich muss sagen, jetzt dreht sich grad wieder. Interessanterweise... aber auch nicht überall. Also es ist wirklich schwierig, nicht nur Leute zu finden, sondern dann auch gute Leute zu finden. Also es ist also das, schauen wir wie das weiter geht, aber das ist schon herausfordernd. Und das zweite ist dann, ich glaube das ist Das ist dann ja Mehreres: Also das eine ist Schon für uns dieses - Wurscht, ob man es jetzt Work Life Balance oder wie auch immer dieses Abgrenzung Thema und Karriere Also das ist halt was, was bei uns echt eine Herausforderung. Oder eine Nuss ist, die wir selber noch nicht geknackt haben. Viele Jobs bei uns - Ja wie soll ich sagen, ist reinhauen - ist nicht in 40 Stunden machbar. Also wenn ich, wenn Ich, bei dem Beispiel über den 40 Stunden zu bleiben, wenn ich wirklich sozusagen sehr Strikt das möchte und nicht mehr - dann gibt es einfach wenige Rollen und wahrscheinlich auch eine Grenze irgendwo in in der Entwicklung was ich alles machen kann, weil dieses Kundengeschäft halt einfach zum Teil unsteuerbar ist. Das finde ich echt eine Nuss und auch - Wo wir uns selber zum Teil an der Nase nehmen müssen oder was halt so offene Wunde - Ist jetzt sehr radikal gesagt, aber: Wenn man in die Partner Direktor Riege schaut, das sind halt keine 40 Stunden Wochen und - Jetzt habe ich auch oft keine 40 Stunden Woche. Aber wenn ich auf diese Profile schaue, denke mir: Also das will ich eigentlich nicht und ich glaube, das wird es in der Zukunft halt noch mehr geben. Also wie wir damit umgehen und ob wir das irgendwie schon schaffen zuzuschneiden - Und die Personen sind ja auch nicht glücklich damit - Also die arbeiten ja nicht gern 60 - 70 Stunden die Woche. Aber ja, das finde ich, das finde ich, ist aber sehr stark unser Business, weil es so schwer zu schneiden dann in manchen Fällen die Aufgaben auch ist. Also dieses Thema. Gesund und gut Karriere machen und trotzdem sich nicht. Also nicht zu viel - Das finde ich. Das finde ich schon auch eine Nuss. Irgendwie. Von außen schaut es so aus, das oder könnte ich mir vorstellen. Von außen sieht es so aus: also Beratung ist Beratung.

Da ist man halt Berater Das ist halt so ein Bulk. Und in Wahrheit. Werden diese wir - nennen es Delivery Modelle - immer heterogener und diverser und nicht jeder kann alles machen. Also es gibt einfach diese großen Tanker Projekte, wo man Fulltime drauf ist, die über ein paar Jahre laufen, so Technologie Implementierungen. Das sind andere Typen. Die man drauf staffen kann und das sind noch andere Kompetenzen, die man da lernt, als wenn man jetzt sozusagen - Da mal Ich sage jetzt ein Karrieremodell oder so oder diese diese echten Advisory Projekte - Wo man sehr stark mit dem Kunden individuelle Lösungen erarbeitet wo die Projekte nicht so groß sind und kürzer dauern, wo man zwischendurch, wo man hin und wieder Workshops macht, dann Arbeitsphasen, wo man 2,3,4 Projekte gleichzeitig hat. Wir haben dann auch immer mehr oder immer wieder Anfragen von Unternehmen, wo wir quasi Arbeitskräfte überlassen, also Contractpersonal. Und dann haben wir auch noch sozusagen manchmal Dinge, wo wir echt so: Operate, wo wir Prozesse übernehmen und für Kunden einfach abwickeln. Und jedes dieser Delivery Modelle braucht andere Personen, Typen, andere Stärken, andere Menschen. Man spricht mit den Jobs Unterschied an unterschiedliche Menschen an und ich glaube, das wird eine Herausforderung sein: Für diese unterschiedlichen Modelle einerseits sozusagen Karrieren zu ermöglichen, weil das zum Teil nicht so durchlässig ist, unterschiedliche Typen an Menschen anzusprechen, die wir dann in manchen Bereichen gleich behandeln müssen, weil wir sind Unternehmen C Human Capital, aber in anderen auch anders, weil es halt wirklich unterschiedlich ist. Also diese Bandbreite geht mehr auf und ich glaube, das wird echt herausfordernd in den nächsten in den nächsten Jahren. Gepaart mit Tagessatz Druck - Die Tagessätze drücken nach unten in der Branche und die Gehälter drücken aber extrem nach oben. Also noch mehr Produktivität. Ich glaube es gibt angenehmere Umfelde.

00:51:26

13: Also diese Ambivalenz sozusagen auch diese Balance zwischen genau der Ambivalenz, zwischen aufrecht zu halten, zwischen dieser Produktivität und den Anforderungen. Dann die nächste Frage wäre jetzt noch, welche Tipps würden Sie jungen Personalentwicklern mit auf den

Weg geben? Also sozusagen als abschließende Frage zu den ganzen Herausforderungen, die Sie jetzt gerade gesagt haben

00:52:03

B3: Was mir dazu einfällt ist, ich war vor ein paar Monaten in einer in einer Runde bei uns im Haus - ich glaube, das hatte den unglücklichen Namen Burn-out Prävention ... Oder so.... Aber da waren Führungskräfte aus dem Haus und die waren total erstaunt, dass wir regelmäßig mit unseren Mitarbeitern über Auslastung sprechen und darüber, wie es ihnen dann geht und wie sie sich wohlfühlen. Und da sozusagen schauen, dass man so eine gute Beziehung zu den Mitarbeitern hat, dass wenn da irgendwas ist oder nicht funktioniert oder es am Herzen liegt, dass die, dass die kommen und das ansprechen. Und ich glaube, das ist es, was ich irgendwie Als Tipp oder als ... Also es ist traurig wenn das ein Tipp sein muss... Aber das, wurscht ,ob das jetzt eine Führungskraft oder ein People Manager, Oder: Wurscht wer diese Rolle, wer diesen Hut aufsetzt, aber sozusagen eine Beziehung mit den Mitarbeitern, eine offene Beziehung mit den Mitarbeitern aufzubauen und aufrecht zu erhalten, wo man wo all diese Dinge, die sie beschäftigen, angesprochen werden können und sollen und dürfen. Weil ich glaube, dass dieser Rückzug und dieses: Gut, dann gehe ich halt woanders hin viel, viel schneller noch passieren wird in der Zukunft. Und ich find so was spricht sich ja auch wahnsinnig schnell bei den Mitarbeitern herum. Also das klingt jetzt auch komisch, aber ich bin immer sehr froh, wenn jemand mit irgendeiner prekären schwierigen Situation zu mir kommt. Und sozusagen das Herz ausschüttet und ich dann was damit machen kann und die sozusagen die Erfahrung einmal gemacht haben, Ich kann mit schwierigen Situationen zur Person C kommen und die kümmert sich und da wird nicht geschimpft und das wird nicht ignoriert, sondern die kümmert sich und wir schaffen das gemeinsam, wurscht was denn da kommt. Und die Organisation unterstützt mich, wurscht ob ich - Jetzt weiß ich nicht. Ob mein Projekt mies ist, mein Projektleiter deppert, ob meine Tante gestorben ist oder ob ich gerade krank bin. Und das sind so vertrauensbildende Momente, die sich unter den Mitarbeitern herumsprechen und die dann so kulturprägend sind. Und nur wenn

es. Also ich finde, das ist - Das es ist nicht das einzige, aber ich finde, das ist eines der wesentlichsten Bausteine und Basissachen - Irgendwie wie die so das Fundament herstellen. Abgesehen jetzt von Vertrauen und einer wertschätzenden Kultur, dass ich. Ja das was ich zu mich committe daran halte ich und solche Sachen aber ich glaube von so was braucht man eh.

00:55:05

I3: Ja, also von meiner Seite aus war es super spannend und wir haben glaube ich auch total viele Infos bekommen. Ich habe auch jetzt hier noch mal so drauf gespäht. Ja, ich hätte noch eine so ein bisschen organisatorische Frage. Das wäre nur, wie viel Prozent Homeoffice die Mitarbeitenden ähm, bei ihnen machen. So ungefähr. Also. Oder bei Ihnen jetzt im Team vielleicht unter 50 %, oder?

00:55:36

B3: Es ist individuell sehr unterschiedlich. Wir haben die Personen, die ausschließlich fast im Homeoffice arbeiten und die man eher zwingen muss mit: diesem Meeting wird nur physisch stattfinden und es gibt Mittagessen...Dass sie ins Büro kommen. Und wir haben genauso die, die sozusagen die, die jeden Tag im Büro sind und die man immer trifft. Das Problem ist auch tatsächlich, dass es nicht phasenweise auseinanderfällt, sondern Personenweise sie. Also ich glaube, diese beiden Extrempersonen kennen sich halt prinzipiell einfach nicht, weil sie die noch nie gesehen haben. Dass das große Mittelfeld ist sicher in dem, was wir auch bei den Studien herausgehoben haben. Also ich würde sagen, so zwei, drei Tage die Woche ist man im Büro und im Homeoffice.... Also dieses fifty fifty passt ganz gut. Es ist halt dann auch die Lebensphase, weil sozusagen wir natürlich die Managerinnen aufwärts, die vielleicht Kinder haben, die vielleicht in den letzten Jahren auch ein bisschen Aus Wien rausgezogen sind und einen längeren Anfahrtsweg haben, vielleicht auch Teilzeit noch sind die sozusagen sind ein bisschen seltener im Büro und naturgemäß andere wiederum... Und den Schritt, den wir schon auch gemacht haben in den letzten zwei Jahren, das haben wir vorher nicht gemacht, dass wir auch Personen

wirklich also wenn man jetzt zwei Einstellungen gemacht, wo die Person eine Person in Graz und eine in Tirol wohnt und aber bei uns Dienstort Stadt Wien haben, also das ist echt neu.

00:57:27

I3: Und wie lange ungefähr aber gibt es schon so diese Hybride Team Gestaltung schon vor COVID? Oder ist das jetzt ein neues Phänomen?

00:57:36

B3: Das Mitarbeiter wird von Mitarbeitern nicht mehr verlangen, dass sie nach Wien ziehen, quasi wenn sie bei uns arbeiten?

00:57:42

I3: Ja, genau. Oder auch mit dieser hybriden Lösung, dass man zwei oder drei Tage die Woche kommt. Also wie viel Erfahrungen...?

00:57:49

B3: Naja, also wir haben immer schon Homeoffice erlaubt und wir haben es nie getrackt. Es war halt nur so. Ich habe mir das Letztens erst gedacht. Also vor drei Jahren, oder ich weiß jetzt nicht, wie lange diese Pandemie schon ist, aber jetzt vor COVID, Ich hatte verdammt noch mal kein MTeams und ich war in keiner Videokonferenz. Ich habe vielleicht viel telefoniert. Wir haben es einfach nicht verwendet. Und auch in Teammeetings. Also das war eher exotisch, wenn sich da eingewählt hat. Das ist natürlich jetzt ganz anders, Also das ist Teil des Alltags. Das hat sich schon geändert, aber wir haben es jetzt und früher nicht getrackt, wie viel Homeoffice da jetzt tatsächlich gemacht wird. Das was sich halt schon noch geändert hat, dass also: früher war viel viel mehr beim Kunden direkt - und auch diese typischen Consulting Sachen: Montag bis Donnerstag beim Kunden in Deutschland oder so. Das gibt es alles nicht mehr. Also die Kunden haben auch gemerkt, es geht und wollen auch die Reise und Hotelspesen zum Teil nicht mehr zahlen oder sitzen selber nicht im Büro oder so. Also da hat sich einfach auch viel von der Kundenarbeit verändert.

00:59:01

I3: Gut. Okay. Vielen, vielen Dank. Danke schön.

00:59:05

I4: Wir melden uns sicher wieder. Wir planen nach Ende Jänner zu einem Workshop. Da gibt es ja Studierendenprojekt dazu. Und da haben wir was vor. Was mir im Detailplan so einen Praktiker Meeting Workshop oder so was. Da werden wir uns gerne melden und sonst finden sich da auch wieder Ausschreibungen. Wir haben schon sicher wieder ein paar Berührungspunkte in der nächsten Zeit.

00:59:23

I3: Super! Vielen Dank für die Zeit und bis zum nächsten Mal.

00:59:30

B3: Tschüss

10.4.4 Interviewtranskript Interview 4

00:00:02

I1: Okay, das sollte es bei mir laufen. Dann tu ich da auch den Rekorder. Das schien auch zu passen. Ich aber die Zeit genutzt und habe mal in die erste Aufnahme reingehört und da war echt die Qualität super. Also das läuft ja alles ganz gut.

00:00:16

B4: Es steht auch bei mir, Die Aufzeichnung wurde gestartet.

00:00:19

I1: Das scheint gut zu laufen. Na gut, okay, dann mache ich es jetzt noch mal offiziell. Wegen der Aufnahme. Okay, Also sind Sie damit einverstanden, dass das folgende Interview jetzt aufzeichne und die Aufzeichnung sowohl für meine Masterarbeit als auch die von Frau Bauer als auch für

das Buchprojekt für die Abteilung der Arbeits Organisationspsychologie der Universität Wien benutzt wird?

00:00:40

B4: Ja. Bin ich einverstanden

00:00:43

I1: rviewer: Super. Ja, dann legen wir auch schon los. Also wie jetzt schon in den Mails angekündigt, geht es in unserem Projekt um die Auswirkungen von Digitalisierung auf Unternehmen. Und es geht auch dann darum, welche Maßnahmen die Personalentwicklung ergreifen kann, um alle Mitarbeitenden bei der Digitalisierung zu fördern und mitzunehmen. Und letztendlich ist dann eben unser Ziel, dass aus den geführten Interviews eine Maßnahmenkatalog zu erstellen, quasi ein How to each a. Im digitalen Wandel. Und um das jetzt nochmal ein bisschen konkreter zu machen wo man halt die Personalentwicklung im digitalen Wandel, weil wir nach Absprache mit der Studiengangsleitung beschlossen haben, das Thema ein bisschen einzugrenzen und das Thema Recruiting rauszunehmen aus diesem ganzen Interview, weil das dann ja noch mal eine ganz neue Welt aufmacht, der wir uns jetzt nicht widmen wollen. Das heißt, wir widmen uns nur der Personalentwicklung.

00:01:39

B4: Gut. Und Sie wissen, ich bin die Geschäftsführerin der Unternehmen D Akademie. Also Personalentwicklung ist jetzt nicht das Thema. Wir arbeiten aber der Personalentwicklung zu. Wir arbeiten mit Kompetenzprofilen, und darauf basierend werden unsere Module aufgesetzt.

00:01:59

I1: Ja. Also uns ist es vor allem darum gegangen Interviewpartner zu finden, die dann gute Einblicke in die Strategie von einem Unternehmen haben und eben dann letztendlich guten Blick darauf haben, was für Maßnahmen funktionieren, was nicht funktioniert und daraus dann viel von denen die Ergebnisse bei der Hand haben oder im Kopf haben. Na gut, und jetzt haben wir

natürlich, wir wollen ja dann sehr in die Tiefe gehen und die Fragen werden sich öfters mal wiederholen mit dem Ziel, dass wir einfach mehr sammeln, mehr Content finden. Ich beginne jetzt mal mit der Aufwärmfrage, Also, was kommt Ihnen jetzt direkt in den Sinn, wenn Sie an unser Interview Thema Erfolgreiche Digitalisierungsprozesse in der Personalentwicklung denken?

00:02:48

B4: Erfolgreiche Digitalisierungsprozesse in der Personalentwicklung. Also ein Thema ist natürlich, dass in der Methodenkompetenz die digitale Kompetenz einen immer größeren Schwerpunkt erhält. Wir sehen, dass wir nicht ausbilden ein Office 365 Paket, sprich Excel, Word oder Powerpoint, sondern es geht in diese Richtung, dass die Unternehmungen ihre Mitarbeitenden ausbilden bei jenen Tools, die für ihre Kernprozesse erforderlich sind. Ich bin eine Unternehmen D Academy, daher für Unternehmen D der Ausbildungspartner. Das heißt, wir bilden aus zum Beispiel Video Trainings für Vertriebsleute, Vertriebs, Expertinnen und Experten, aber in Kombination natürlich mit den Beratungsgespräche. Das heißt, die digitalen Tools sind ein wichtiger Bestandteil, um das Fachliche zu transportieren. Und da fließen dann auch noch Kenntnisse der Regulatorik hinzu. Das heißt, eine Fachexperten heutzutage, die im Vertrieb tätig ist, eine Beraterin, ein Berater muss das Tool beherrschen, muss die Beratungskompetenz, sprich ein Vertriebsgespräch beherrschen und auch noch die Regulatorik im Kopf haben, damit sie gegen keinen Datenschutz oder andere Themen verstößt. Also ein sehr komplexes Paket, was heutzutage ein Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin geschult bekommt und auch dann aktiv umsetzen muss. Nun.

00:04:21

I1: Und mit welchen Themen beschäftigen Sie sich jetzt aktuell zurzeit? Diese Woche im Zusammenhang mit Digitalisierungsprozessen.

00:04:32

B4: Also ich möchte nur auf das eine zurückkommen. Das klingt vielleicht jetzt nicht so spannend,

aber das ist eine große Challenge. Das gab es vorher nicht. Also jetzt sage ich immer, vor Corona hat man Sales Trainings gemacht. Wir arbeiten seit 2015 mit Blended Learning Formaten, aber es war ein Salestraining. Wissen Sie, man überlegt sich, was gibt eine Vor- und Endphase, um das Wissen zu homogenisieren? Welche Anwendungsbeispiele basieren in der Präsenz, welche Nachbereitungsphasen, welcher Transfer passiert dann vor Ort, beim Mitarbeiter oder bei der Mitarbeiterin? Aber mittlerweile müssen wir, wenn wir konzipieren, den Salestrainer so aufgreifen, dass auch der das Tool kennt. Das heißt, Trainer kann nicht einfach kommen, sagen, ich ziehe meine fünf Phasen durch, sondern der wird auch gebrieft, eingeschult, Der muss dieses Tool kennen und muss dieses Tool, so wie es heuer war im ersten Quartal. Corona... Wir waren noch alle im Homeoffice, dass sogar über MS Teams bei uns über ein digitales Tool trainieren. Also die trainieren ein digitales Tool im digitalen Raum, gepaart mit der Kommunikation und mit allen Herausforderungen, die wir erlebt haben, dass der in das Tool nicht hineinkommt, dass der Trainer gar nicht im Detail sieht, was der andere jetzt sieht. Also das ist eine große Challenge. Also bearbeiten. Bezüglich der Konzeption ist der Trainer, der externe Lieferant und der interne IT und Orga Experte zusammen, damit so ein Training für zwei Tage aufgestellt wird. Und das ist eine große Herausforderung und das ist auch die Zukunft. Es gibt kaum mehr Trainings, wo sie sagen, ich lass die Tools weg. Also es ist immer eine Kombination. Und das beschäftigt uns tagtäglich. Weil plötzlich haben Sie einen Trainingsprozess, an dem auch viele Fachexperten und Fachexperten arbeiten. Sie müssen sich vorstellen, diese Projekte setzen Sie auf. Es hat noch gar keiner wirklich ein Gefühl, was da wirklich dann in die Umsetzung kommt. Das heißt, Sie machen einen Prozess Rollout, Sie machen einen Tool Rollout gepaart mit der Fachexpertise. Und dann gibt es noch die Regulatoren, die sagt Na stopp! Ist da überhaupt alles berücksichtigt, damit der Kunde hier in einem bestmöglichen Setting beraten wird?

00:06:42

/1: Sind diese Tools alle erst ähm hat sie schon länger gegeben oder sind die erst durch Corona wirklich entstanden? Ich habe jetzt auch schon oftmals bei Interviews gehört, dass die Leute, die

die Tools und E Learning und diese und diese ganzen Online Schulungen waren ja schon da, aber es war die Zeit noch nicht reif, weil es an wenn man es noch nicht durchziehen musste quasi. Man hat dann immer ein bisschen vor sich hergeschoben.

00:07:07

B4: Nein, das hat Corona gebracht, weil davor war der Kunde nicht bereit in eine Videoberatung zu gehen und auch die gesetzlichen Grundlagen waren nicht da. Also das war für eine Finanzmarktaufsicht oder ÖMB. Da müssen Sie ganz straffe Regeln einhalten, damit hier wirklich die Geheimhaltung, der Datenschutz - alles sichergestellt wird. Und daher das war für Corona kein Thema, das kam durch Corona, wo auch der Kunde gesagt hat oder die Kundin Ich will in keine Filiale, aber ich brauche die Beratung, sei es im Wertpapierbereich, sei es im Kreditbereich, in der Veranlagung oder bei Kundenanlage.

00:07:42

I1: Also Sie hatten dann wirklich das ganze System neu aufzusetzen.

00:07:47

B4: Der hat genau das ist ein weiterer Vertriebskanal geworden. Der sich etabliert hat. Und jetzt sagt der Kunde Ich bin jetzt vertraut damit. Daher Ich möchte weiterhin selbst entscheiden : Machen wir eine Videoberatung? machen wir eine Filialberatung oder kommt der Kundenberater überhaupt zu mir? Oder treffen wir uns überhaupt woanders in einem Coworking Space? Keine Ahnung. Das hat sich aufgespreizt.

00:08:12

I1: Wie will man die Erfahrungen mit den Beratern von Unternehmen D und mit den Schulungen intern? Wie ist es durch Corona? Ist es. Dann hatten sie, so hatten sie Erfahrungen schon vorab wissen wie diese Schulungen der der Mitarbeiter vonstatten gegangen sind oder ist das. Oder ist das alles erst durch Corona beschleunigt worden? Diese Digitalisierungsprozesse, die dann so.

Dann kommt ja einer und der nächste und dann so viel auf einmal zusammen. Es wird ja dann komplex.

00:08:45

B4: Wenn. Also wir haben den Vorteil gehabt, dem seit 2015 am Blended Learning gearbeitet, wir haben 2016 Blended Learning ausgerollt und haben sogar einen internationalen Award für unser Blended Learning Programm schon bekommen in Stuttgart. Wir haben webbasierte Trainings aufgesetzt gehabt aufgrund der Regelung Einführung, Informationssicherheit und Datenschutzgrundverordnung. Ich glaube, das war 2018 und somit wie Corona 13. März 2020 gekommen ist, war für uns eigentlich nur die Herausforderung. Was tun wir mit jenen Leuten, die in den Blended Learning Programmen sind, die Onlinephase erfolgreich abgeschlossen haben? Das war ja ein technisches Thema und jetzt der Präsenz übergeben worden wären. Aber es gibt keine Präsenz. Es muss ein Webinar stattfinden, das wir arbeiten mit SAP Success Factors und mit Moodle. Und da mussten wir schauen, dass wir diese Leute, die in unterschiedlichen Phasen da in diesen technischen Prozess gegangen sind, so parken, damit sie dann geordnet alle in ein Webinar übergeführt werden. Weil wir auch nicht wussten, ist dass jetzt nur einmal eine Woche ? bleibt das drei Wochen? also dass das dann, sage ich einmal zehn, neun Monate dauert oder noch länger, eigentlich zwei Jahre, das wussten wir ja alles nicht. Das heißt, wir haben jetzt immer gesagt, wir parken, die Leute schauen einmal: wie entwickelt sich die Woche und sagen sie Okay, all was du gemacht hast, geht nicht verloren. Die anderen, die noch mitten drin waren, bitte schließe einfach ganz normal ab, die Information folgen, wie wir dann weiter gehen. Also wir mussten sie eher mal parken und darauf vorbereiten. Die Präsenz findet einfach in der oder in der übernächsten Woche nicht statt. Es war wirklich ein technisches. Dann haben wir gesehen, es dauert länger. Das haben wir schnell kapiert. Dann haben wir gesagt: Gut, wir setzen Webinare auf. Unser Tool ist Web X im Unternehmen D Verbund und haben dann raschest und da haben wir gute Partner, auch externe Trainerinnen und interne Trainer gehabt, haben wir Web X Schulungen ausgerollt. Das war für uns einmal klar. Das muss das Erste sein, damit der

Teilnehmer und auch der Trainer einmal überhaupt in ein Webinar kommen können. Und dann kam die Challenge dazu, Nachdem wir österreichweit trainieren, dass unsere Bank natürlich einen unterschiedlichen Status im IT Equipment hatten. Ich also das heißt das man eher unsere, also unser Hauptthema war das Equipment. Wobei der Hauptpartner bei uns oder der Hauptkunde das war. Unternehmen D Wien ist im November 2019 umgezogen und hatte das Prinzip Clean Desk Laptop remote. Das heißt, 40 % unserer Teilnehmenden waren perfekt ausgestattet. Sei es mit Surface oder Laptop. Und die anderen Unternehmen D Filialen waren, gebe ich offen zu, durchwachsen. Aber mit Hands on Mentalität haben wir es geschafft, dass eigentlich Anfang April hier alles gestanden ist, dass die WebEx Kenntnis war ausgerollt. Das Equipment würde ich, sagen wir, zu 85 % bereitgestellt. Sonst war die Aufforderung Bitte nehmt mal vorübergehend privates Equipment. Und wir haben dann mit einer externen Schulungs- und Weiterbildungsunternehmung gesagt: Bitte, wir wollen experimentieren. Bei Webinars. machen wir Impulsverträge in Richtung Zeitmanagement in Remoteführung. Wie kommuniziere ich korrekt über Remote, also über digitale Tools? Da haben wir einfach ausprobiert - und die waren auch froh, dass sie einen Kunden hatten, der sagt Bitte nicht, wir stornieren nicht, sondern Bitte gebt uns jetzt neue Formate, wir probieren das jetzt aus. Das ist für uns die Chance, die digitale Welt kennen zu lernen. Ist sehr gut angekommen, weil im April auch in der Bankenlandschaft der Kunde zurückhaltend war, nicht in die Filiale kam. Daher hatten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch das Potenzial, in die Bildung zu gehen und haben uns hier als ganz starken Partner wahrgenommen, weil wir raschest hier Tools mit attraktiven Inhalten bereitgestellt haben. Wir haben auch schon seit 2019, seit 2018 eine eLibrary von Bookbun, wo das ist? Ich weiß nicht, um die 900 digitale Bücher, 300 Hörbücher. Also wir haben gesehen, das wurde alles intensiv abgerufen, weil das sind Themen von digitalen Kompetenzen bis hin zu Excelschulungen, aber auch Remote OKR - also Fachliteratur abgebildet, und somit waren wir da gut unterwegs. Also es war eigentlich für uns immer die richtige Zeit, weil wir waren gut vorbereitet, Das heißt, wir konnten uns jetzt beweisen. Und die Personalerinnen, die Personaler, die Vorstände und auch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben plötzlich gesehen: WoW - Wir haben eine Akademie,

die echt digital gut aufgestellt ist, was eher davor sag ich, ein Problem war, weil wir zu digital für die Kolleginnen und Kollegen war - die waren noch viel mehr Mindset auf Präsenz und waren eher immer zurückhaltend mit Blended Learning. Also puh, da muss man Vorarbeit leisten. Da haben wir eher Überzeugungsarbeit intensiv leisten müssen, die nicht einfach war. Aber durch Corona haben Sie wirklich im Jahr 2020 und 21 gesehen. Also wir haben alle Bildungsprogramme umgesetzt. Bei uns gab es keinen Rückgang.

00:14:02

I1: Okay, also das da war Corona...

00:14:04

B4: Positiver Pusher. Wir konnten unser Standing, würde ich sagen, hier wirklich wahrscheinlich sogar überproportional stärken.

00:14:16

I1: Das ist gut, Mann. Man hört ja immer wieder, dass da ja oftmals, dass diese Digitalisierungsprozesse, wenn sie jetzt nicht so. Wenn sie jetzt nicht so glatte reibungslos funktionieren, dass sie dann bei den Angestellten halt schnell mal auf Reaktanz treffen, weil die dann sagen Ja, das war wahr, das war früher alles besser oder so und dann nicht so gern mitgehen. Vor allem, wenn sich das dann so durch noch ein Tool und noch ein Tool beschleunigt.

00:14:45

B4: Wenn also wir haben, wie gesagt, sehr früh auch auf Web basierte Trainings gesetzt. Unternehmen D hat auch eine Restrukturierungsphase 2016 gestartet und wir sind neben unseren Bildungsformaten Blended Learning für einen Kundenberater, für einen Anlageberater, Kommerzkundenberater, Führungskräfte auch einen zweiten Weg gegangen, dass wir unterstützt haben, Strategie auszurollen, damit wirklich transparent auch klar wird: Für was steht die Unternehmen D Akademie? Was ist unser Leistungsversprechen? Was sind genossenschaftliche Werte? Das heißt bei uns Hausbank der Zukunft. Auch dafür haben wir

einen internationalen Award bekommen für diese Learning Experience. Und diese Learning Experience ist interaktiv, das heißt es wird auch im Verbund werden Abstimmungen gemacht, der Mitarbeiter kann kommunizieren, was weiß er alles von der Strategie, was fehlt ihm noch? Und das ist für alle sichtbar. Also das heißt, sie können hier mit voten und oder gewisse Themen einbringen. Und ich glaube, dadurch sind die Kolleginnen und Kollegen sehr offen für diese Tools, weil sie sehen, da können sie auch mitgestalten.

00:15:51

I1: Hm. Ähm. Ja, das ist. Das ist ja eigentlich schon die Überleitung zu meiner nächsten Frage gewesen, dass es ja bei Ihnen anscheinend sehr gut geklappt hat. Bei vielen anderen Unternehmen gibt es da halt immer wieder mal Problemchen und das ist dann eben so dieses Kernding von der, von dem, dem ganzen Buch und meiner ganzen Masterarbeit. Die Frage was kann man jetzt, was kann jetzt die Personalentwicklung in dem Zusammenhang mit den Prozessen leisten um Mitarbeiter und Führungskräfte. Das teilt sich dann so auf. In diesem Buch, darum würde ich das gern separat behandeln. Um die gut mitzunehmen und abzuholen. Und dass die Digitalisierungsprozesse besser funktionieren. Und das hatten sie ja zum Beispiel. Der erste Punkt, den sie schon jetzt angesprochen hat, war, dass da ja einfach die anscheinend Mitbestimmung ein großer Punkt war, dass sich die Leute einschalten können, in die Prozesse und Feedbackschleifen geben und partizipieren konnten.

00:16:54

B4: Also Sie haben gesehen, was ich sagen will. Eine Frage war, inwieweit es Genossenschaft bei dir in der Bank schon als Wert klar verankert in deinem Prozess. Dann konnte man ja nein voten zum Beispiel. Und dann sehen Sie, wie viele Mitarbeiter im Verbund haben ja gevotet, wie viele noch: Nein oder weiß nicht sie, wie sie wie so klassische Umfragen funktionieren. Aber Sie sehen, dass österreichweit aus allen Banken. Und ich glaube, dass das eben auch eine Chance ist, wenn man sieht: bei mir in der Bank, in meinem Umfeld, in meiner Position ist noch nicht viel passiert, aber ich sehe, aufgrund dieser Planke war aber rund um mich schon viel passiert. Dann gehen

Sie natürlich auf die Führungskraft auch zu und haben die Chance zu sagen Hey, warum ist bei uns dann noch eine gewisse Weise nicht ein gewisser Stopp? Warum tun wir nicht? Ich hätte gute Ideen. Und das ist diese Learning Experience, dieser Transfer, wo ich sage, ich kommuniziere eine Strategie, gebe aber dem Mitarbeiter oder den Mitarbeiterinnen auch die Chance, das wieder zurückzuführen in den Alltag und die Führungskraft darauf anzusprechen. Und damit die Führungskraft dann nicht überrascht ist und sagt: Ups - Es überrascht mich, aber ich weiß doch gar nichts davon, ist auch der Roll out kaskadisch. Das heißt, mit dieser Hausbank der Zukunft haben wir zuerst an die Vorstände, an die Führungskräfte ausgerollt. Und die haben diese strategischen Themen abgeschlossen. Und in der nächsten Schleife die Mitarbeiterinnen der Mitarbeiter mit der klaren Aufforderung: Und bitte sprich jetzt darüber. Und ich glaube, das ist etwas Neues. Und das habe ich gemeint. Damit haben Sie die Chance, mitzugestalten und auch Ihre Führungskraft daraufhin anzusprechen.

00:18:27

/1:... Also die Partizipation ist mal ein Riesepunkt.

00:18:35

B4: Genau. Aber ich glaube, das ist was Neues, weil die Bildung normalerweise, so ich jedenfalls die Akademie übernommen hat, hat gebildet für irgendein Berufsbild oder eine Excelschulung ausgerollt. Und ich merke also, wir arbeiten auch nach dem Prinzip 102070, ich sage 10 % kann das Seminar an Ihrem beruflichen Weiterbildungsthema mitarbeiten, das rein fachliche Seminar 20 % ist aber das Umfeld für Sie wichtiger Kolleginnen und Kollegen, die mit viel Erfahrung vor Ort sind? Die Führungskraft, die Vorstände, sicher auch der Kunde prägt sie - und das Sie die restlichen 70 %, nämlich der Alltag. Der Kunde ist extrem gut informiert, kommt auf Sie zu. Und das ist ja auch wichtig, dass der Mitarbeitern Rüstzeug hat, das ihm ermöglicht, den Kunden gut abzuholen und zu beraten. Und daher ist für uns auch wichtig Er muss die Philosophie des Unternehmens verstehen. Daher sind wir hier auch mit dieser Learning Experience mit Hausbank der Zukunft auch in dieses zweite Thema hinein gestoßen. Nicht nur Fachwissen zu vermitteln,

sondern auch dieses strategische über den Tellerrand blicken damit, wenn der Kunde ihn challenged - Und wir können den Mitarbeiter nicht mehr auf alles vorbereiten, dass er aber weiß, was ist sein wie soll ich sagen, sein Wertekorsett, in dem er sich bewegen kann? Wo schaut er nach? Diese Selbstständigkeit, dieses Mitdenken, diese Proaktivität. Und aus meiner Sicht kann ich das nur vermitteln, wenn ich aber auch den Mitarbeitern in die Strategie einbinde.

00:20:02

I1: ... Und dass man dann kurz gesagt hat, dass der Mitarbeiter ein ganzheitliches Bild hat von seiner Tätigkeit und von seinem Handlungsspielraum...

00:20:13

B4: Genau. Und ich glaube, das ist das Neue. Ich gebe ihm nicht nur Fachexpertise, sondern ich muss ihn vollumfassend in die Strategie einbinden. Und aus meiner Sicht ist das was Neues, auch in der Weiterbildung, dass eine Akademie diese zwei Gleise fährt. Also für uns war das echt was Neues und da mussten wir uns auch klar positionieren und auch in Abstimmung mit den Vorständen gehen. Ist das so auch möglich und gewünscht? weil wer hat früher die strategischen Prozesse bestimmt. Topmanagement und dann noch eine gewisse Führungskräfteeriege. Aber es war nicht wirklich jeder eingebunden und die Digitalisierung erlaubt es Ihnen, plötzlich 3200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hier wirklich darauf digital einzuschwingen und auch noch Response dazu zu geben. Sensationell.

00:21:02

I1: Das wirkte doch so - in diesem Ausmaß - Partizipation und viel mehr Schulungen auch in mehr Bereichen, dass das ja dann auch quantitativ eine ganz andere Ausmaße hat.

00:21:15

B4: Ja, also das kann ich Ihnen sogar belegen. Wie ich die Akademie 2014 übernommen habe, hat die Akademie 1800 aktive Buchungen gehabt. Mittlerweile setzen wir ein: Blended Learning,

Web basierte Training, Webinare und auch VR. Und ich habe rund 55.000 aktive Buchungen. Also, Sie sehen.

00:21:37

I1: 1800 war am Anfang?

00:21:39

B4: Aktive Buchungen für rund 5000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Momentan haben wir rund 3200 Mitarbeiterinnen und rund 55 000 aktive Buchungen. Daher sehen sie das mehr. Also eigentlich, die Mitarbeiter haben sich um 40 % reduziert, aber die Schulungen haben sich exponentiell erhöht.

00:22:03

I1: Und wie kommt es bei den Mitarbeitern an? Weil oftmals sind ja Schulungen, das wird ja nicht immer gleich automatisch positiv aufgefasst. Wenn es jetzt darum geht, dass man vielleicht einen Bonus ausgeschüttet kriegt für Arbeitsleistung, was man ja in einer Schulung dafür blockiert wird. Das ist ja auch nicht so leicht, die Leute dabei dann bei der Stange zu halten.

00:22:28

B4: Also wie kommt es bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an? Da haben sich ja mal Lehrgänge verkürzt. Wie ich die Akademie 2014 übernommen habe, sage ich Ihnen einmal Er hat sich eine Standardausbildung für das Bankgeschäft, damit Sie einen Kunden normal servizieren können über fünf Jahre gezogen. Mittlerweile ist das zusammengedampft auf maximal zweieinhalb Jahre. Also es ist einmal: Die Formate kürzen sich und das Lernen erfolgt im Arbeitsalltag auch zum Großteil, wie ich Ihnen gesagt habe. Die Onlinephasen davor und danach. Die Vorbereitung erfolgt vor Ort mithilfe eines Lerncoaches. Dann haben Sie ja nur mehr kurze Präsenzeinheiten, wo wirklich nur mehr Fallbeispiele Anwendungen trainiert werden. Also dieses Anwenden in der Praxis und dann, wenn Sie nach Hause kommen, wieder vor Ort in die Filiale, ist wieder der Lerncoach da für den Transfer. Dann geht das Kundengespräch und da hilft uns

auch die Regulatorik. Der Gesetzgeber schreibt ganz klar vor, wenn jemand in der Phase des Beraters am Start steht, dass er auch Beratungsgespräche führen muss nach einem Shadowing Prinzip. Das heißt, er wird auch von einem erfahrenen Mitarbeiter begleitet und darf sich da ausprobieren. Also es hat sich die Schulung in Summe ganz anders aufgesetzt jetzt. Das heißt, Sie haben kürzere Einheiten, die aber sehr kompakt integriert in den Alltag, was früher eben lange Prozesse waren, sehr theoretische Prozesse. Und zusätzlich hat die Digitalisierung es ermöglicht, auch rasch die ständigen Informationsänderungen, die wir ja auch gesetzmäßig erleben, ausrollen zu lassen. Ein passiert, das Training dauert ja nicht mehr so wie früher. Da ist der Mitarbeiter eine Woche weggefahren. Während der WM passiert. Das Training bewegt sich zwischen, sage ich, immer 30, maximal 90 Minuten. Ja, aber Sie sind ja eine aktive Buchung. Ein Webinar bewegt sich auch maximal wieder zwischen 30 - 90 Minuten mit Diskussion - ist eine aktive Buchung und Virtual Reality Coaching, wie wir es im Einsatz haben. Das Gleiche haben wir auch rund 90 Minuten Maximum. Das heißt, Sie sehen, man geht in kleine, konzentrierte, kompakte Einheiten, aber die ankern im Alltag fix. Das heißt, der Mitarbeiter, die Mitarbeiterin weiß, ich muss das ja auch gleich umsetzen. Und somit ist auch eine hohe Akzeptanz da.

00:24:56

I1: Nur eine kurze Frage. Verstanden. Aktive Buchung bedeutet, dass der der Mitarbeiter sich selber für den Kurs einschreibt, oder?

00:25:05

B4: Aktive für Buchung ist: Es gibt ein Seminar Format, das der Kundenberater besuchen muss, weil vielleicht geht es um ein regulatorisches Thema. Jetzt nehmen wir das Beispiel, das Sie auch im Kopf haben, als Konsument: Sie kriegen ja nicht mehr einfach einen Kredit, wenn Sie eine Wohnung oder ein Haus oder eine Immobilie beschaffen wollen. Das sind Vorschriften gegeben. Sie müssen ein Mindesteinkommen haben, Sie brauchen ein fixes Angestelltenverhältnis. Es darf das Haushaltsbudget bis zu einem gewissen Grade nicht überschreiten. Und das ist etwas, was zum Beispiel rasch dann auch kommuniziert und verankert werden muss. Und da will auch, sage

ich, die Bank, die Bestätigung, dass der Mitarbeiter wirklich klar jetzt kommuniziert bekommen hat, verstanden hat und umgesetzt. Das heißt, wenn so ein Format dann angeboten wird über einen Fachexperten Fachexperten per Webinar, dann erfolgt diese Terminausschreibung. Die Personalerinnen Personaler buchen die Kollegen, die Kollegen, die Zielgruppe darauf. Dann kommt denn dieses Webinar. Sage ich jetzt 90 Minuten, dann ist es abgeschlossen. Häkchen darunter. Und wenn dieser Abschluss vorliegt, dann ist das eine aktive Buchung, weil der Mitarbeiter könnte auch darauf gebucht sein, kommt aber nicht in das Webinar. Dann ist es eine nicht abgeschlossene Buchung. Die zählt natürlich auch nicht hinein. Die gilt für uns nicht. Ist zwar ein Aufwand gewesen, aber nicht erfolgreich abgeschlossen.

00:26:27

I1: Okay, alles klar.

00:26:36

I1: Okay.

00:26:39

B4: Der aktive Seminarabschluss differenziert nicht, ob Präsenz, Webinar, Web basiertes Training oder VR Coaching, aktiver Seminarabschluss, aktiver Seminarabschluss Gibt es auch immer ein Zertifikat dazu. Unsere digitale Lernplattform ist Moodle. Und wenn Sie alles durchgearbeitet haben, können Sie dann auch über Moodle ein Zertifikat downloaden. Das ist sozusagen für Sie als Teilnehmerin oder Teilnehmer das sichtbare Beweis: Ich habe abgeschlossen. Und damit wird bei Moodle ein technischer Prozess angestoßen mit einer klaren Identifikation, dass der oder die Mitarbeiterin hier erfolgreich dieses Seminar Format, dass eindeutig identifizierbar ist, abgeschlossen ist, und übergibt das auf SAP Success Factors. Und das erscheint dann im Bildungsblatt und somit haben auch hier die Personaler einen Personaler den Nachweis, das ist erfolgreich abgeschlossen. Es ist alles automatisiert, sonst könnte man das nicht mehr handeln.

00:27:34

I1: Ja. Ja alleine wird es man. Also ich studiere schon sehr lange nebenberuflich. Ich glaube es sind 15 Jahre oder so und ich weiß, das war. Früher war noch gar nichts digital. Dann habe ich mal auf Moodle umgestellt und dann gibts halt USpace sind alle möglichen Plattformen und allein immer das Vorhandensein von, dass ich mich optisch verankern kann in meinem Studienfortschritt und wo ich jetzt ganz viel und wie ich mich bewege über die Leistung. Ich muss sagen, das hat es mir sehr viel leichter und hat mich total motiviert. Und seitdem bin ich auch schneller geworden, seitdem diese Tools da sind. Weil, weil ich mich nicht immer so lange reindenken muss. Aber wenn man visuell sieht, wie wenn man jetzt auf ein Ziel zugeht.

00:28:16

B4: Genau da sehen Sie, wo Sie gerade stehen, Richtig.

00:28:22

I1: Ja, das ist echt praktisch.

00:28:25

B4: Das ist auch für die Personaler wichtig zu sehen. Jetzt sind wir wieder bei der Entwicklung, dass Sie auch sehen, Ist der die Mitarbeiterin auch hier im Team oder gibt es da Probleme? Muss man da nachfassen?

00:28:38

I1: Eine kurze Nachfrage. Da hat sich ja jetzt wieder einmal abgesehen von der Digitalisierung hat sich im Bankensektor ja das war im Juni noch eine riesen Umstellung wo es um diese ich habe es jetzt nur über Wohnbaukredite.

00:28:50

B4: Und ich nehme jetzt auch das plakative Beispiel war das kennt jeder.

00:28:53

I1: Aber das hat das hat wahrscheinlich in mehreren Facetten. Hat sich da was getan oder hat es jetzt nur für den Privatmensch die Umstellung so groß gewirkt?

00:29:04

B4: Also aus meiner Sicht, ich vermute, es hat mehr für den Privatmenschen die große Umstellung bewirkt, weil ja die Banken sowieso ein Scoring haben, wo sie dann also den Kreditnehmer immer klar beurteilen. Da gibt es Basel, wo schon immer die Vorschriften, ich weiß nicht, schon seit vielen, vielen Jahren, wo der Unternehmer wie auch der Privatkunde genau geratet wird, Was ist ein Einkommen, was sind die Sicherheiten? Also das war jetzt für die Bank aus meiner Sicht keine Umstellung. Das sind jetzt nur einfach scharfe Grenzen dazugeschaltet worden. Wobei es auch hier laut Gesetz ja dann Ausnahmen gibt, die wir dann individuell von Kunde zu Kunde, so hätte ich es verstanden, angesehen. Aber da bin ich jetzt auch nicht die Expertin. Aber jetzt sage ich einmal flapsig für die Bank ist das keine Umstellung.

00:29:49

I1: Okay, also nicht, nicht noch einmal ein 180 Grad Drehung.

00:29:53

B4: Nein, überhaupt nicht. Weil Sie. Sie werden immer, wenn sie einen Kredit aufnehmen, eingestuft.

00:29:58

I1: Und das passiert automatisch.

00:30:00

B4: Jetzt, genau da ist jetzt nur eine fixe Grenze, ist vielleicht technisch irgendwo noch einmal abgesichert worden, damit keiner drüber stolpert, aber sonst dürfte es da nicht ein Problem gegeben haben. Aber trotzdem ist wichtig, das zu kommunizieren an die Kundenberater einen Kundenberater sagen Achtung, das beginnt jetzt. Vielleicht gab es auch Systeminformationen

dazu, dass hier Sicherheiten eingezogen worden sind, damit sie ja nicht über diese Grenze stolpern können und dass eben das Vorgehen im Verbund hier ausgerollt worden ist. Aber so was geht jetzt ganz leicht mit einem Webinar. Dauert nicht lange. Die Mitarbeiter, egal ob er in Vorarlberg sitzt, in Wien, in Kärnten oder in Oberösterreich, schaltet sich dazu hört sich das an und die Sache ist erledigt. Und das ist schon fein. Ja.

00:30:39

I1: Ja, ja, super, jetzt hat sich das für mich, also hat sich das jetzt eher so angehört, als wäre das jetzt alles sehr viele Maßnahmen gewesen, Wenn man sagt, so Moodle, den Lernfortschritt, Fortschritt beurteilen, dass man Partizipation und Feedback und irgendwie ein bisschen bis zu einem gewissen Grad auch Autonomie, welche Kurse man dann besucht macht es das alles sehr auf Mitarbeiter zugeschnitten ist. Lassen sich diese Maßnahmen dann eins zu eins auf Führungskräfte übertragen - was die Personalentwicklung, um zu dem Interview Thema nochmal zurückzukommen - tun kann, um Führungskräfte für Digitalisierungsprozesse adäquat auszubilden, Kann man sagen, dass diese Maßnahmen gelten alle für Führungskräfte oder sind da, gibt es da Unterschiede?

00:31:28

B4: Also ich glaube, dass die Digitalisierungsmaßnahmen nicht differenzieren zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Ich glaube, die müssen für alle gelten, weil ich kann Ihnen ein klassisches Beispiel bringen, Warum? Wir setzen Virtual Reality seit 2018 ein. Wir machen ein VR coaching für den Veranlagungsbereich für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die gerade in der Grundausbildung bei der Bankausbildung stehen. Und ich sage immer: Bildung muss wie ein Buffet sein. Wir haben PDFs, wir haben Blended Learning Programme mit Wissensschecks und Gruppenarbeiten Collaboration. Wir haben Präsenz, wo wir Rollenspiele und Fallbeispiele anwenden, wenn er heimkommt, hat er Shadowing... Aber zusätzlich finde ich auch VR Coaching einfach cool und daher haben wir das dabei. Und wir haben hier auch eine Umfrage und ein Feedback gemacht und dass sich herausgestellt, ist die Führungskraft abgeneigt gegen digitale

Maßnahmen und Neuheiten, dann empfindet auch der Mitarbeiter, auch wenn er jung ist und ich sage VR spricht sicher Junge normalerweise gut an, sagt er, das ist ja coole Sache. Also wir sehen ganz stark: habe ich die Führungskraft nicht aufgelegt auf digitale Tools schwappt das über auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Daher ist mein persönlicher Zugang als Geschäftsführer der Unternehmen D Akademie: Sie dürfen nicht differenzieren. Sie müssen jeden zeigen, welche Vorteile hier die Digitalisierung hat, weil sonst zieht sich das runter.

00:32:54

I1: Aber in gewissen Bereichen haben wir Führungskräfte auch ein bisschen noch eine andere Aufgabe, nämlich eben die Mitarbeiter ja auch dann bei der Stange zu halten oder zu beurteilen über. Äh. Über digitale Zoom Calls, über Home Office Tätigkeiten zb. Das wäre dann nochmal ein anderer Aspekt aus meiner Sicht.

00:33:34

B4: Vielleicht komme ich noch einmal kurz noch auf das Thema zurück. Also ich glaube, die digitalen Kompetenzen sind ganz wichtig. Aus meiner Sicht sind hier alle abzuholen und wirklich die Vorteile herauszuarbeiten. Wir versuchen das eben, weil ich vorher angesprochen habe 2018 Virtual Reality haben wir eingeführt, da war auch mein Ansatz, Also wir haben weder die Brillen versichert noch irgendwie speziell mit Übergabe Protokollen hier gemanagt, weil ich gesagt habe, mir es wichtig: ausprobieren, üben. Wenn etwas kaputt ist, schickt es uns, wir reparieren sie. Die Sache ist okay - um einfach auch das mitzunehmen und die Offenheit zu haben, auf solche Tools zuzugehen. Ich glaube, wenn man so kleine Themen immer wieder aufrollt und die Leute hingreifen lässt, dann verlieren sie auch für andere Themen die Scheu und sagen Das war eigentlich eine coole Sache, hat sich gut entwickelt. Wissen Sie, das hat was mit Mindset zu tun, Da geht es jetzt gar nicht, ob das VR Brille ist oder Videoberatungstool. Ich glaube, in Summe muss man das immer ein Paket rausgeben, dass die Mitarbeiter keine Scheu haben hinzugreifen und das man auch sagt: Ich begleite dich dabei und das generationsunabhängig. Ich glaube nämlich auch die jungen Leute sitzen so auf diesen positiven Ticket. Der kann besser mit Apps

umgehen, der tut sich leichter. Ich weiß nicht, bei anderen Themen... möglicherweise. Aber wir sehen: auch da ist oft eine Scheu da. Also ich würde sagen: generationsübergreifend immer alles so aufzubereiten in der Bildung, dass jeder die Chance hat, diese Themen sich abzuholen über ein Schulungsformat, aber auch vielleicht durch ein Selbstlernformat und das so oft es braucht, weil der eine hat zum Anfang sofort im Kopf, der andere, weil es nicht so oft braucht. Der ist auch froh, wenn ers zwei, dreimal nachschauen oder durchspielen kann. Also ich glaube das einmal ganz wesentlich. Also nur mal für Sie, für die gesamten Tools oder auch den Zugang, damit ich im Mindset hier wirklich offen bin. Dann zum Zweiten Thema, was Sie sagen Führungskraft und Führung, digitale Welt habe das richtig verstanden.

00:35:34

I1: Ja genau. Oder der Umgang mit der digitalen Welt. Umgang mit Mitarbeitern in der digitalen Welt. Ja.

00:35:41

B4: Also da kann ich jetzt als Führungskraft natürlich selber auch sprechen. Ja, ich finde, so wie wir jetzt kommunizieren, wenn es um fachliche, rasche Themen geht, mit meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr gut, wird auch sehr gut angenommen. Meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können bis zu drei Tage Homeoffice machen. Also nur zwei Tage Präsenz und da wählen sie den Tag selber aus. Also wir haben auch sehr viele hybride Meetings. Ein Teil ist ein Präsenzanteil, schaltet sich zu. Wir haben die Technologie vor Ort, also wir haben überall Bildschirme, also jede Art Laptop, modernes Arbeiten, kein Thema. Aber ich habe für mich auch entschieden, dass gewisse Präsenzmeetings ein absolutes Muss sind, damit ich auch Überzeugungskraft ausüben kann. Aus meiner Sicht kann ich über die digitale Welt ausschließlich nicht so überzeugend rüberkommen, weil ich die Stimmungslage nicht so spüre. Ich spüre nicht, ist der Mitarbeiter zu überlastet? Ich sehe nur ihr Bild. Und wenn ich eine schlechte Leitung habe, sehe ich überhaupt nur das Foto. Hingegen, wenn der mir vis a vis sitzt, da fühle ich einfach mit und sehe, der ist gut drauf, Das passt. Oder hat er sich ein bisserl

überlastet? Da muss man nachfragen, was ist los? Also aus meiner Sicht ist es wichtig, hier eine gute Kombination zu haben. Was hole ich mir mein Präsenz ab und was kann ich per Online transportieren, sehe aber bei meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass eine Zielgruppe zwischen 27 und 40 Jahren, dass sie sehr gerne nur mehr schriftlich kommunizieren. Also die Führungskraft ist, finde ich gefordert, die Vernetzung, die Kommunikation aufrecht zu erhalten, weil Remote sehr stark verleitet: Ich habe meine Funktion, meinen Arbeitsbereich, den richtig wie einen Schrebergarten optimal für mich her, aber ich hab einen Tunnelblick. Also wir kommen sehr stark in Silos hinein, ist mein Gefühl und daher sehe ich eine ganz starke Challenge für die Mitarbeiter, also für die Führungskraft, dass sie genau lernen muss, was kann ich digital kommunizieren, was muss ich aber in die Präsenz hinein holen, damit ich klar sehe? Kann der Mitarbeiter die Mitarbeiterin gut sich bei mir was sage ich einmal in der Firma entwickeln, andocken? Wann sehe ich, es wird kritisch? Die Vernetzung hat nicht mehr hin und wann verliere ich sie auch? Ich glaube, das sind große Herausforderungen. Und ich bin auch überzeugt, die haben wir noch nicht alle im Griff.

00:38:07

Inte I1:: Ja, und das ist ja auch irgendwie und das wird dann immer vielschichtig.

00:38:13

B4: Sehr vielschichtig, weil natürlich jetzt sage ich, ein Mitarbeiter, der zehn, 20 Jahre in einer Firma ist und eine Expertise hat, der kann natürlich leicht selbstständig zu Hause arbeiten. Aber ich sehe Kolleginnen und Kollegen, die neu beginnen. Jetzt kommen sie von der Uni, der braucht ja noch diese, wie soll ich sagen, diese Begleitung. Und der hat früher sehr viel mit gelernt, indem er mitbekommen hat, was der Erfahrene alles erlebt, wie er das bespricht, wie er das in Angriff nimmt, das sehen Sie ja alles nicht mehr.

00:38:40

I1: Aber vom Schreibtisch nebenan einfach so zuhören über den Bildschirm.

00:38:43

B4: Der Kaffee beim Kaffee. Hallo, ich bin jetzt mit dem Thema konfrontiert, das fällt alles weg. Der Flurfunk. Und vielleicht habe ich ja. Oder wie Sie oder auch dr soziale Kitt, wie Sie es nennen wollen. Und da ist ganz wichtig, und das sehe ich für die Zukunft, für die Führungskraft als wesentliches Thema: Wie schafft sie es, diese Thematik trotz der Remotearbeit der hybriden Arbeit sicherzustellen? Ja und daher? Da tut sich was in der Führung. Es wird ganz spannend! Aus meiner Sicht die Führungskraft. Meine Vision ist: wird sich weg entwickeln von der Fachkraft, dass sie jetzt ja stark ist. Wir leiden ja eher darunter, dass die Führungskraft 80 %, 70 % fachlich tätig ist und 30 % in der Führungsposition. Aus meiner Sicht wird sich das drehen müssen. Da sind wir mit ganz flach in der Fachexpertise ist und 70 % ihrer Arbeit in einer Form Coaching anbietet, um den Mitarbeiter die Mitarbeiterin zu begleiten, zu motivieren, bei Herausforderungen auch gut Feedback gibt und reflektiert, damit die Unternehmung sich weiterentwickeln kann. Und die Organisation. Und das wird eine Challenge für uns als Bildungsinstitution. Was tun wir dazu? Und wir haben, glaube ich, hier einen guten Schritt intuitiv gesetzt, indem wir VR Coaching 2018 etabliert haben und in Coaching Session schon gegangen sind. Für Jung oder für Anfänger. Und wir sehen, dieses Coaching etabliert sich immer mehr, und aus meiner Sicht wird diese Coachingfunktion - Sie können nicht auf Dauer einen externen Coach heranziehen - Das wäre zu teuer - Wird sich das auch etablieren für die Führungskraft, dass er der Coach wird Zukünftig. Und da müssen wir Sie begleiten. Was muss ein Coach tun?

00:40:35

I1: Was muss ein Coach tun?

00:40:39

B4: Fragen Sie mich, Werden wir das dann etabliert haben. Ich weiß es noch nicht. Ich habe kein Coaching als Spieler, aber ich glaube, das wird das Thema sein, eine Führungskraft zum Coach auszubilden.

00:40:49

I1: Kann ich da noch kurz einhaken. Zu den VR Brillen... Das hatten sie schon vor ein paar Minuten mal angesprochen, was ich interessant gefunden habe, dass Sie gemeint haben, Sie haben die VR Brillen rausgegeben, ohne jetzt, ohne Jetzt sich die Unterschrift zu holen, ohne dass die Führungskraft dann die Haftung dafür übernimmt oder quasi ein bisschen die Verantwortung. Das hat sich für mich so, dass die weniger Verantwortung über das Technische Dinge haben, ein bisschen mehr kennen gelernt, Try and Error zugelassen wird

00:41:18

B4: Die war auch die ganze Auflage: bitte wenn was kaputt ist: nicht schüchtern sein und sagen: ich mache den Koffer zu und sag nichts und verwende ihn nicht, sondern einfach schicken. Der Ersatzkoffer geht gleich wieder raus. Ist okay.

00:41:30

I1: Ist es etwas, was sich als relevant positiv herausgestellt hat?

00:41:34

B4: Ja, weil die Hemmschwelle damit weg war. Jetzt haben sie ein neues Equipment. Damals war das noch mit Sensoren am Laptop, Das war nicht ohne. Und aus meiner Sicht, wenn ich da Anfang mit Übergabe Protokolle sagt jeder: dann passiert mir noch was. Dann habe ich nur den Ärger, dass ich erklären muss, warum ist mir das passiert? Und das wollte ich nicht. Ich wollte, dass die Leute das Aufstehen, ausprobieren und wirklich hingreifen.

00:42:07

I1: Also das ist ja dann so eine Frage. Die der. Immer dann. Wir haben uns gedacht, wir sollen das jetzt reinnehmen oder nicht. Aber gibt es da noch Digitalisierungsmaßnahmen, die dann gescheitert sind? Oder wenn man an eine Digitalisierungsmaßnahme denkt, die dann gescheitert ist, woran es gelegen sein könnte?

00:42:29

B4: Digitalisierungsmaßnahme, die gescheitert ist. Hm hm. Ich überlege es gerade. Das kann gescheitert sein. VR ist nicht gescheitert. Wir sind jetzt in der VR 2.0 Session. Im Gegenteil, das haben wir jetzt. Wir haben das so aufgesetzt, dass der VR Coach nicht einmal mehr in Präsenz da sein muss, sondern überall in Österreich sich zuschalten kann. Zu Ihnen also im Gegenteil. Das hebt ab. Ja, das ist eher kritisch beäugt worden, aber ist jetzt in einer Stufe, wo alle ganz happy sind. Also haben wir gut eingesetzt. Hmmm...Also Digitalisierung gescheitert. Also ich tu jetzt, also sehr schwierig. Haben Sie ein Beispiel, auf was Sie hinzielen? Weil vielleicht empfinden Sie das als Scheitern, was ich so nicht abgespeichert habe.

00:43:22

I1: Na ja, das war eben das. Das hat sich jetzt auch in den Interviews immer mehr herausgestellt, dass dann jetzt große Unternehmer, wenn Sie jetzt eine Maßnahme setzen, dann ziehen Sie die dann auch durch. Es ist nicht so, dass sich das im Sand verläuft, wie es sich jetzt zum Beispiel gewohnt bin bei kleinen Unternehmen, wo das immer wieder mal passiert. . Ich glaube, dass das eheste, was ich bis jetzt in Interviews gehört habe an "gescheitert" ist: Es war die Zeit noch nicht reif, und dass dann vielleicht Maßnahmen mal ein bisschen länger im Regal gelegen sind,. Nicht gescheitert, aber dass sie einfach nicht gut genutzt wurden. Woran können es gelegen sein?

00:44:33

B4: Ich habe nur kurz kurze Stelle von Darf ich sie fünf Minuten auf lautlos stellen? Ich hatte kurz einen Anruf. Ich bin gleich wieder bei Ihnen.

00:48:26

B4: So. Hallo, Da bin ich wieder da. Sehr gut. Genau wie jetzt, waren wir bei dem gescheitert. Also, was ich Ihnen gesagt habe, davor: Vor der Pandemie. Wir sind nicht gescheitert, aber wir haben viele Dialoge führen müssen, weil eben das Equipment zu dem umfassenden Ausmaß nicht da war wie jetzt. Jetzt hat jeder Mitarbeiter ein Surface, ein Laptop. Das ist alles State of the art. Das war vor Corona nicht, und es ist nicht gescheitert. Aber das war das, was ich Ihnen

schon im Vorfeld gesagt habe. Da haben wir hart Überzeugungsarbeit leisten müssen. Warum braucht der Blended Learning Phase mit Wissensscheck? Warum muss das so sein? Oder kann das nicht anders sein? Können wir das nicht in Präsenz machen? Also von der Maßnahme her, wie ich Ihnen gesagt habe, das IT Equipment, das war eine große Challenge davor, weil es nicht homogen war, sondern heterogen.

00:49:27

I1: Was aber nicht mit den Fähigkeiten der Mitarbeiter zu tun gehabt hat, sondern vor allem nach dem Vorhandensein des Equipments, oder?

00:49:34

B4: Genau das Feedback von den Teilnehmern war eigentlich eh immer cool, weil wir sind doch gefragt worden, wie kommen so webbasierte Trainings an bei erfahrenen Mitarbeitern ...und haben wir festgestellt, sogar wenn es ein simples PDF ist super, weil er kann sich selber einteilen. Er hat keine Anreise, keine Abreise, er kann es in seiner Geschwindigkeit durchschauen. Und das ist natürlich super vereinbar mit seinem beruflichen wie privaten Leben und daher sehr positive Resonanz. Also so gescheitert, kann ich Ihnen, muss ich ehrlich sagen, nichts mitteilen. Na, da würde ich. Nein, im Gegenteil. Es hat sich sehr verbreitert. Ich glaube, was jetzt eine große Herausforderung ist, wieder ein nächster Schritt ist: Es ist doch noch im Mindset da, sicher auch bei den Führungskräften - Wenn ich einen Mitarbeiter, eine Mitarbeiterin habe, ich entwickle sie weiter und das passiert. Ich schicke sie wohin - Auf ein Seminar und da passiert die Weiterentwicklung. Und das ist eben, was ich Ihnen ja schon gesagt habe, mit den 10-20-70 Modell aus meiner Sicht. Es wird immer stärker werden und immer mehr werden, dass die Weiterbildung erfolgt vor Ort und die Führungskraft als Coach muss diese mit begleiten. Neben der Begleitung, dass die Mitarbeiterinnen und der Mitarbeiter in seiner Funktion performt. Also das wird nur ein starker Bruch - weil mittlerweile - Jetzt sagt die Führungskraft: Ich habe Mitarbeitergespräch. Wir suchen uns Formate aus, die der oder die Mitarbeiterin besucht. Die Personalabteilung sagt, das ist gescheit, loggt ein aufgrund des Kompetenzprofils und dann wird

der oder diejenige auf Schulung gesendet. Und ich glaube, das sind die Themen, wo noch fließender werden müssen. Diese Begleitungen, dieser Lerncoach und die Führungskraft zusätzlich noch als Führungskraft muss begleiten.

00:51:26

/1: Das ist ja schon quasi die die Zielgeraden Frage schon gewesen im Interview Was sind jetzt die die Herausforderungen für die nächsten zehn Jahre in der Personalentwicklung und das da sind wir schon mitten drinnen.

00:51:41

B4: Ja, also ich bin überzeugt, dass die Personalabteilung und die Personalentwicklung hat zwei große Aufgaben Arme rekrutieren am Arbeitsmarkt. Wo wir lesen In den Zeitungen. Das ist eine Challenge. Das wird sicher in unterschiedlichsten Bereichen in einer unterschiedlichen Intensität vorliegen. Aber es ist eine Challenge. Das zeigt uns ja alleine schon, wenn man die Bevölkerungspyramide: Also ich habe heute nicht mehr den Bauch, sondern unten kommen weniger Leute nach daher. Es muss eine Challenge durchgängig sein. Daher ist es wichtig, mal von der Personalentwicklung hier ein gutes Konzept zu haben. Wen hole ich rein ins Unternehmen? Wie boarder ich on? Und das nicht aufgrund eines Lebenslaufes oder aufgrund irgendeiner Ausbildungs Life Line? Ich glaube, es ist wichtig: dass Mindset muss passen. Passt der Mitarbeiter in die Kultur? wird er das, was ich brauche, beim Kunden vermitteln können? Aus meiner persönlichen Sicht, weil das Fachliche, Da sind wir bei der zweiten Thematik, das kann ich ihm ja mitgeben im Unternehmen. Es sind sowieso alles individuelle Systeme, individuelle Prozesse, die lernt es sowieso nirgends. Das heißt, er kommt sowieso oder sie kommt sowieso dann in eine Fortbildungsschiene hinein. Da sehe ich auch die Akademie ganz stark aufgrund der Kompetenzprofile. Wir haben Fachkompetenz und regulatorische Kompetenz, wir haben eine soziale Kompetenz, die erfüllt werden muss, sprich die Kommunikation, dann die Methodenkompetenz. Das sind wir schon. Ich brauche beide Settings in der Präsenz wie in der digitalen Welt und natürlich die persönliche Kompetenz. Ist er mit Begeisterung dabei, brennt er

für meine Dienstleistung und für mein Produkt. Und zusätzlich sehe ich dann die Führungskraft gefordert, auch hier vor Ort sicher zu stellen, dass diese Person dann performt im Sinne der Organisation. Weil sonst verdienen wir nichts und das Unternehmen wird nicht überleben und zusätzlich aber auch begleitet in allen unterschiedlichen beruflichen Lagen und möglicherweise auch in Lebenslagen. Wir hören ja: mehr Individualität auch in den Verträgen mit 30 Stunden, 40 Stunden, 20 Stunden. Und auch das ist eine Challenge, weil die Führungskraft muss diese Ressourcen Einsatzplanung dann bewältigen.

00:53:56

I1: Ja.

00:53:57

B4: Ja, glaube ich, dass eben die fachliche Kompetenz, wie ich Ihnen gesagt habe, wird sich zurückziehen müssen. Das wird von einer Person nicht stemmbar werden. Sie können nicht fachlich perfekt sein und gleichzeitig dieses gesamte Management der Entwicklung, der Begleitung, des Reflektierens und auch der Einsatzplanung durchführen.

00:54:20

I1: Ist es dann? Na ja wohl. Die fachliche Kompetenz ist ja dann eh bei den Mitarbeitern.

00:54:26

B4: Klar, Aber das muss sich die Führungskraft gewöhnen und auch die Mitarbeiter. Dass die Führungskraft nicht mehr die umfassende Expertise hat. Früher war das so wenn ich mich nicht auskenne, gehe ich zur Führungskraft. Mittlerweile: Es gibt Informationssysteme in den Firmen. Sie können alles, was sie nicht wissen, in Google schnell einklopfen und kriegen die Information. Das ist so breit gefächert worden, das kann die Führungskraft nicht mehr abdecken. So wie ein Professor in der Vorlesung bei Ihnen, wenn der was sagt, der Student recherchiert und findet jedes Detail und ruft ihm dann etwas zu. Das kann der Professor nicht mehr alles wissen, Der kann auch nur eine gewisse beschränkte Expertise haben. Und es fragt sich auch: Muss er das

wissen? Muss er die Expertise von seinem Team haben? Ist es wirklich eine Zielsetzung oder sagt man, das wird er eh nicht mehr schaffen? Weil wir sind so spezialisiert alle, dass wir sagen müssen: Nein, er hat einen Basissockel oder vielleicht ist es oft sogar besser er weiß gar nicht viel, damit er sich eben auf diese Führung, auf das Leadership fokussiert, weil da sehr viele Herausforderungen dazugekommen sind. Hybrid führen, die Mitarbeiter in ihren allen Bedürfnissen abzuholen und dann auch noch im Sinne der Organisation zu managen.

00:55:41

/1: Kann man das so sagen: Die fachliche Kompetenz wird sich darauf beschränken müssen, Salopp gesagt die Mitarbeiter zu zeigen, wie man Google bedient? Also jetzt nicht Google, aber die ganzen internen Wege, wo man die Informationen her kriegt.

00:55:57

B4: Ja, da haben Sie recht. Ich würde es jetzt nicht auf Google beschränken, Aber wie es sich in der Organisation vernetzen muss, um das Wissen, das er zu dem Zeitpunkt braucht, abzuholen, weil ein Vorratswissen, von dem halte ich gar nichts mehr. Was nützt mir das, das ich weiß oder mal gelernt habe? Ich weiß nicht. Access Datenbank habe ich einmal gelernt. Wer braucht heutzutage Excel Datenbanken? Forget it. Ich muss wissen, die Tools, die mein Unternehmen hat, wo kriege ich das Wissen her? Gibt es ein Wissensmanagement Tool? Gibt es interne Wissens Trägerinnen und Träger? Wie docke ich da an? Und ich glaube, das ist die Aufgabe der Führungskraft, mit dem Reflektieren und Fragestellungen den Mitarbeiter dorthin zu führen, dass es solche Themen selbstständig zukünftig lösen kann. Wir haben komplexe Aufgaben ohne Blaupause. Wie wollen Sie einen Mitarbeiter in der Trainingschicken? Weil ich die Blaupause nicht habe. Training ist gut für wiederholende Tätigkeiten, wo ich ihm sagen kann: Schau, so spielt sich das immer durch und das über das über noch einmal und noch einmal. Aber schauen Sie jetzt in die Welt. Wo haben Sie viele Themen, wo Sie mit Blaupause immer drüber ziehen können? Also Sie müssen die Mitarbeiter beidseitig ausbilden für diese redundanten Arbeiten. Die sind notwendig, sind auch wichtig und wahrscheinlich auch ein hoher Anteil. Aber Sie haben

schon einen hohen Anteil für individuelle Anfragen beim Kunden mit hoher Komplexität. Und da darf der Mitarbeiter nicht zurückschauen und sagen Das weiß ich nicht, das System kann das nicht. Das ist eine Riesenhacke, das will ich nicht machen, weil da spielen so viele mit, das bringt nur Ärger. Also man muss hier dem die Fähigkeit mitgeben, dass er sagt, ich habe einmal die Fähigkeit, die Komplexität zu analysieren, was brauche ich, um die Komplexität aufzulösen und auch den Mut, jedes Mal hin zu greifen im Sinne des Kunden, dass er sich durchsetzt und eine gute Lösung für den Kunden hat.

00:57:46

I1: Jetzt noch einmal kurz diese Frage: dass die Führungskraft jetzt vor allem den den Mitarbeitern zeigen wird müssen, wo sie Wissen herkommt und wie sie sich im Unternehmen vernetzt - Ist da technisches Wissen nötig oder geht es eher um Wissen um die Organisation?

00:58:09

B4: Gute Frage, weil da brauchen Sie beides. Es ist so viel Wissen in jeder Unternehmung und sehr viele Tools brauchen Sie dazu. Und es geht nicht mehr, dass man sagt na ja, aber da habe ich jetzt keinen Zugang. Das System ist kompliziert. Ja, Sie brauchen beides. Sie brauchen das Interesse für die digitalen Tools, damit Sie da überall reinschauen und sich damit beschäftigen. Aber Sie brauchen auch hier, sage ich, wahrscheinlich das Reflektieren mit der Führungskraft, dass Sie bei den richtigen Leuten anklopfen und sich vernetzen können. Es gibt ja Meetings und, und und. Da muss man schauen, dass man reinkommt in diese Struktur. Wie mache ich das? Wie etabliere ich mich hier? Weil früher war ja auch eine Ausbildung, sage ich einmal, eine Art der Vernetzung. Ich bin jetzt seit 27 Jahren bei Unternehmen D. Also ich kenne viele Kolleginnen und Kollegen, die noch da sind aus meiner Ausbildungszeit. Da war man zwei Wochen irgendwo am Berg in einem Seminar Hotel. Ja, das hat auch verbunden, das haben sie nicht mehr, diese Vernetzung, diesen Kit. Das heißt, das müssen Sie anders herstellen. Wie stellen Sie das jetzt her? Da brauchen Sie Organisationsentwicklung. Teammeetings, Treffen, Vernetzungsfrühstücke - Ich weiß es nicht. Das ist dann der Job der Führungskraft zu entscheiden: Wie kann ich mein

Team in diese Organisation einweben, dass sich die Person, das Ich entwickelt, das Team entwickelt und in Summe dann die Organisation.

00:59:44

I1: Tipps für die jungen Personalentwickler dieser Welt, die Sie auf den Weg geben können?

00:59:51

B4: Tipps für junge Personalentwickler. Also ich sage immer, mein Haupttipp ist, untersuche ich auch meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus. Sie müssen brennen für das Thema. Das heißt, sie brauchen ein hohes Interesse und Leidenschaft für den Menschen. Ein Personalentwickler muss das Interesse, die Leidenschaft für den Menschen mitbringen und zwar für alle Lebenslagen. Weil das schlägt Ihnen auf im fachlichen Bereich. Da schlägt Ihnen auf wenn einer gut performt, wenn er schlecht performt. Nachzuhaken, Warum performst du schlechter? Das muss ja nicht per se an der Person liegen. Da kann es auch Rahmenbedingungen geben, die diese Person schlecht performen lässt. Und das aufzugleisen. Und zusätzlich, wenn ich auch vielleicht familiär angespannt bin oder privat angespannt bin, kann ich auch nicht gut mich beruflich entwickeln. Das heißt, Sie müssen auch irgendwie schauen, das berufliche Umfeld in einem gewissen Ausmaß mit zu berücksichtigen, um hier gute Arbeitsmodelle vorzulegen. Also es ist ein sehr breites Feld.

01:00:52

I1: Und auch noch in Bezug auf Digitalisierung: Was können Sie noch Personalentwickler mitgeben, um die Digitalisierung der nächsten zehn Jahre? In gute Bahnen zu lenken.

01:01:05

B4: Ja, ich glaube, die Digitalisierung im Job so gut nützen, wie man sie auch privat nutzt. Ich glaube, privat hat jeder gelernt, schnell Plattformen zu nutzen, um gute Hotelarrangements zu bekommen, gute Flüge zu erhalten, gute Schnäppchen zu erwerben oder sich auch international zu vernetzen. Und ich glaube, genau mit dieser Begeisterung und diese Vorteile auch im Job

mitnehmen und die Tools, die man zur Verfügung hat, genau mit dieser vorteilhaften Sicht auch zu nutzen. Weil, das gebe ich zu, das finde ich spannend bei allen Mitarbeiterinnen. Und da schließe ich niemanden aus. Auch mich kann ich da mit einbeziehen. Im Job empfindet man das offenbar schon wieder ein neues Tool, aber eigentlich privat. Nutzen wir alle Sachen mit Begeisterung und brauchen auch keine Einschulung. Ich habe noch nie gelesen, dass für Netflix Installation jemand sagt alles okay, jetzt verwenden das Produkt. Da brauche ich einmal ein Seminar, bevor ich das mache, das funktioniert. Oder Booking.com. Das kann ich jetzt nicht nützen, weil der Boyer mein Seminar davor. Das finde ich strange, gebe ich ehrlich zu, das wirklich zu: Und das beobachte ich ganz stark Mitarbeiter und Mitarbeiter, sobald das Web in die Unternehmung oder Organisation gesetzt wird, wird sehr oft gerufen Ich brauche eine Schulung, ich brauche ein Seminar, ich brauche ein Training, wo ich sage Spannend, im Freizeitbereich würde man das nie fordern für solche Themen. Und ich glaube, das ist ganz wichtig, dass wir es schaffen, dieses Mindset, was wir privat sehr wohl haben. In die Organisation zu etablieren.

01:02:37

I1: Ja, ich arbeite bei Netflix. Will man jetzt einfach seinen Lieblingsfilm anschauen und man hat das Ziel vor Augen und da wird man sehr zielstrebig. Das billige Hotel oder Airbnb auf Urlaub. Guter Punkt. Man braucht vielleicht einfach ein gutes Ziel vor Augen.

01:02:57

B4: Ich glaube, wenn man das schafft, auch als Personalentwickler, also diesen Transfer in das Unternehmen, dann sind Sie ein super Personalentwickler. Dann haben Sie eine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie Sie sagen. Er hat für sich ein klares Ziel Der brennt für das Thema. Und er will es unbedingt jetzt und sofort machen. Also Weichen stellen als Personalentwickler, dass derjenige das auch so tun kann. Ja.

01:03:22

I1: Der Super. Ich glaube, wir sind am Ende angelangt, oder?

01:03:26

B4: Ich hoffe, ich konnte dann helfen.

01:04:36

I1: Ich hätte noch drei, vier Einschätzungsfragen.

01:04:39

B4: Ja, bitte.

01:04:40

I1: Können wir das noch schnell machen. Das sind Fragen, wo sie einschätzen sollen zwischen eins und fünf, wobei fünf die höchste, also das Beste ist, also ein verkehrtes Schul notensystem. Wie schätzen Sie die Digitalisierung im Vergleich zu anderen Unternehmen in Ihrer Branche ein? Wie schätzen Sie den Digitalisierungsgrad Ihres Unternehmens im Vergleich zu anderen Unternehmen in Ihrer Branche ein?

01:06:33

B4: Ich weiß. Ich würde sagen, drei Wird wahrscheinlich hinkommen.

01:06:44

I1: Dann die. Die zweite Frage: Wie stark wird die Digitalisierung in Ihrem Unternehmen vom oberen Management gefördert?

01:06:55

B4: Ganz stark. Fünf.

01:06:56

I1: Fünf?

01:06:57

B4: Ja, ich. Ich habe zum Beispiel die Diskussion, dass ich sagt Bitte, ich möchte gewisse Themen aber im Präsenz machen, in der Bildung. Also die würden alles. Ich hab jetzt vermehrt das Thema

auch mit meinen Fachexperten. Wir machen alles digital. Also wir stehen jetzt auf der Bremse und ich bin wirklich ein Fan von digitaler Bildung.

01:07:19

I1: Und wie stark werden Digitalisierungsprozesse von den Mitarbeitern gefordert?

01:07:26

B4: Ach, stark, Vier!

01:07:31

I1: Okay, hab ich noch eine Frage. Können Sie sagen, wie viele Jahre Sie Führungserfahrung schon haben?

01:07:53

B4: Zehn Jahre.

01:08:02

I1: Okay, Super. Dankeschön. Das war jetzt die Frage. Nicht, dass ich die jetzt noch vergessen habe.

01:08:07

B4: Das ist einfach. Bitte sagen. Ja. Und wenn Sie wieder irgendetwas brauchen oder so, Sie können sich gerne bei mir. Sie haben jetzt meine Kontaktdaten wieder anschreiben. Mich würde aber auch sehr interessieren. Dann das Resultat. Also wenn ich Ihr Ergebnis zugemailt bekomme, das wäre perfekt mit PDF.

01:08:24

I1: Ja, ja klar. Also ich kann das machen. Wir werden uns.

01:08:28

B4: Ja.

01:08:29

I1: Ja, das wird dann circa Im Februar müssen wir mal mit unseren Auswertungen fertig sein, weil dieses Buchprojekt einen Bauplan hat im April. Dann werden die Sachen für's Buch fertig sein und quasi die, die die Auswertungen so jetzt noch nicht in die Masterarbeit verpackt. Ich werde dann wahrscheinlich noch bis Mai noch weiterschreiben und ich kann Ihnen gern Zwischenschritte geben.

01:08:51

B4: Ich kann einfach das Finale dann. Ich habe ja keinen Zeitdruck, aber ich bin interessiert. Mich interessiert, was Sie da allgemein als Feedback bekommen.

01:08:58

I1: Ich würde da noch irgendwie spätestens wenn das mit dem Buchprojekt dann eingetütet ist, wird dann wahrscheinlich nochmal würde ich irgendwie noch im Namen von der Frau Strauß und von Herrn Kovac auf sie zukommen, weil dann wahrscheinlich sich die Frage stellen wird, ob sie da im Buch erwähnt werden wollen, ob sie das bloß nicht werden wollen, wie ihnen das dann am liebsten ist. Da würde ich dann vielleicht noch einmal gesammelt mit den Auswertungen, mit den Resultaten und mit dieser Anfrage, die man dann mit dem Buch dann tun wird, auf sie zukommen. Und das wird dann circa im Februar oder im März sein.

01:09:30

B4: Aber ich habe prinzipiell mit Namensnennungen kein Problem, weil ich denke, ich stehe dazu. Also und ich glaube, es ist oft auch gut, dass man weiß, wer sagt was. Man kann es besser zuordnen als wir, steht immer so anonym, wer die Masse spricht.

01:09:44

I1: Also können können wir, können wir gern machen. Ich habe schon oftmals von Leuten, die gesagt haben, das wird sonst zu kompliziert, das, dass ich die Freigabe für den Interviewtermin kriege, darum bloß nicht das Unternehmen.

01:09:54

B4: Also ich sagte ja nur, also ich habe da kein Problem damit.

01:09:57

I1: Okay.

01:09:58

B4: Ich glaube man tut sich dann oft auch wenn man vielleicht irgendwie weiter in Kontakt bleibt, auch leichter, wenn man viel besser anknüpfen kann. Ja. Okay.

01:10:07

I1: Perfekt. Dann werde ich das noch. Ich. Ich sammel das mal so ein. Und dann werden wir noch einmal nach den ganzen Interviews nochmal intern absprechen, wie man das dann am besten verarbeitet, auch für das Buch, dass es irgendwie das tut, dass man das irgendwie gut vereinheitlicht oder irgendwie in einer Form bringt. Aber sie stört es nicht, wenn sie namentlich genannt werden. Und wenn die Unternehmen D Akademie. Ja, und das geht dann ja Hand in Hand.

01:10:28

B4: Sehr positiv belegt mit der digitalen Welt. Also ich weiß, dass ich in der Bankbranche da sicher auch als, wie soll ich sagen, als innovative Akademie gelte, weil wir teilweise die in dem Umfang wie wir haben die Erfahrung habt keine Bankbranche in Österreich und da beneiden uns auch die anderen immer wieder noch. Aber das sind Philosophie. Fragen. Also wir haben auch gute Produkte aber sagen halt Fahrer ist nicht so ihr Thema und ich sage, ich setze noch immer drauf. Wobei ich glaube, Augmented Reality wird der nächste Stepp werden, wenn die Technologie günstiger wird. Wir schauen uns das Projekt ein bisschen an und überlegen, ob wir da nicht in diese Richtung einmal reingehen werden. Aber wie ich gesagt habe, es ist ein Buffet. Ich glaube, man muss einfach vieles anbieten. Das heißt ja nicht, dass man alles in VR macht, alles in

Augmented Reality. Aber man braucht einfach unterschiedliche Häppchen, um immer wieder ein Lernerlebnis erspüren und fühlen zu können und offen zu bleiben für vieles.

01:11:23

I1: Aber sie sind doch voll dabei, oder? Weil ich zum Beispiel. Ja, egal. Ich habe mir eine ganz Reality Brille auf. Zum Beispiel ich jetzt. Da muss man ja schon noch selber dann richtig dabei sein, oder?

01:11:37

B4: Also wir haben eben darum einen Coach dabei, weil das war uns auch wichtig, dass der Lernende nicht von der Technik belastet wird. Das heißt immer einen ausgebildeten Coach. Das ist ein interner Praktiker, der auch im Vertrieb tätig ist. Damit schaffe ich eben diesen Praktiker gleisig für neue Technologien auf. Und derjenige, der geschult wird, hat aber keine Belastung mit dem Equipment und fühlt sich auch sicher und hat auch wieder einen Vertrauensvorschuss für neue Tools damit. Und wenn Sie da eintauchen, diese Immersion, ich muss sagen, ich bin begeistert, weil Sie sind wirklich in einer anderen Welt rundum. Sie nehmen nichts wahr. Ja, es ist eine sehr reale Situation, wo sie hineinkommen. Und wir haben es auch mit einer Studie begleitet. Sie haben eine zwei bis dreifach höhere Lernwirkung. Sie empfinden das ganz anders, vergleichbar. Wenn Sie ein Buch lesen über Paris, dann hat man halt gelesen Aha, der Montmartre, das klingt wirklich schön, möchte ich mal anschauen. Oder den Eiffelturm. Oder vielleicht haben Sie ihn auch im Fernsehen gesehen. Aber wenn Sie dann dort stehen und das Ausmaß dieser Höhe, dieser Mächtigkeit spüren, dann haben Sie ein anderes Empfinden. Und dieses Empfinden kann Ihnen VR geben. Also das ist diese Immersion. Das heißt, Sie haben eine ganz andere Behaltenswirksamkeit aufgrund dieses Erlebnisses. Denn wenn Sie einen Eiffelturm einmal gesehen haben, wissen Sie, das steht in Paris, aber das haben Sie abgespeichert. Das haben Sie ganz anders gefühlt, gespürt und empfunden, als wenn Sie irgendwo ein Buch sehen. Da gibt es irgendwo einen Eiffelturm. Und das schaffen sie mit Feuereifer dieses Erlebnis wie ein Reiseerlebnis. Ist was anderes, als wir aus dem Buch lesen. Und da ist auch dieses Lernerlebnis

hier gegeben. Und wir haben bis jetzt wie gesagt auch immer positives Feedback. Es macht jeden Spaß und wir haben es aber auch in 2D. Das heißt, wenn jemand wirklich sagt, es interessiert ihm gar nicht, dann schaut er sich 2D Dinge an. Wir zwingen niemanden. Weil wir haben ja alle Altersgruppen, aber es ist jeder mit Neugierde noch hinein, auch die Vorstände. Jeder schnuppert hinein. Und jetzt, wenn man es noch virtuell machen können, wurscht wo der Coach sitzt, ist ja noch spannender. Sie sitzen zu Hause, Ihr Coach in Vorarlberg. Aber Sie sind so wie wir beide zusammengeschaltet und machen das Training doch super.

01:13:51

I1: Na ja, ich weiß schon, was. Mein nächster Weg wird mich zu einer Flasche Reality Brille führen.

01:13:57

B4: Und wenn Sie die Chance haben, probieren Sie es aus. Kann ich Ihnen nur empfehlen. Es gibt ja auch schon so wie soll ich sagen, so Locations, wo man einfach irgendwas erleben kann, eine Erlebnishahn, Hochschaubahn fahren oder irgendwas, Das sehen Sie. Es geht rein. Und so geht es dann auch beim Lernen wohl nicht ab. Na, das macht Spaß. Na gut, vielen Dank. Herr Hain hat wirklich auch Spaß gemacht von meiner Seite. War auch ein Erlebnis.

01:14:26

I1: Ja, super. Danke für Ihre Zeit. Das war wirklich toll. Ich melde.

01:14:30

B4: Mich. Alles Gute bei Ihrer Arbeit und auch Ihrer Kollegin, dass Sie erfolgreich im Februar zu einem guten Abschluss kommen.

01:14:37

I1: Das. Ich denk mir, das wird hinhauen.

01:17:53

B4: Ja, wir sind jetzt in Kontakt. Gut, Danke. Wiederhören.

01:17:57

I1: Dankeschön. Auf Wiederhören.

10.4.5 Interviewtranskript Interview 5

B5: [00:02:53] Das bedeutet wir sind eine Vertriebsorganisation. Das heißt, wir betreiben Digitalisierung, um unsere Vertriebsorganisation stärker zu machen. Muss man sich so vorstellen wir haben also einerseits das, was Sie sehen als Kundin. Das heißt, Sie haben verschiedene Konto, Bezahlungsmöglichkeiten und Gestionsmöglichkeiten **I2:** [00:00:02] Perfekt. Gut. (...) Okay, so worum es in dem Interview geht, habe ich Ihnen ja vorgestern auch schon einmal kurz angeschnitten, eben um die Auswirkungen der Digitalisierung im Unternehmen und welche Maßnahmen die Personalentwicklung eben ergreifen kann, um alle Mitarbeitenden dabei mitzunehmen und zu fördern. Und letztendlich wird da quasi ein Maßnahmenkatalog erstellt, so einen How to HR mit konkreten Handlungsempfehlungen, wie sich zukünftige Führungskräfte da auch darauf einstimmen können. Genau. Dann starten wir schon rein. Sie sind eben [in der Branche Finanzen und Versicherungen] **I:** [im Personalbereich] tätig [00:01:02.ff]<res>[00:01:10.ff].

B5: [00:01:11] Ja.

I2: [00:01:11] Bringt für uns natürlich sehr relevante Einblicke in die Unternehmensstrategie, zur Digitalisierung und den dazugehörigen Prozessen. Deshalb was kommt Ihnen spontan direkt in den Sinn, wenn Sie an unser Interview Thema erfolgreiche Digitalisierungsprozesse denken?

B5: [00:01:30] Ja spontan kommt mir in die Gedanken, dass wir ein Ausbildungsprogramm haben und dort versuchen, Formate abzubilden, wie wir Digitalisierung transportieren können. Das passiert auf verschiedene Art und Weise.(...) Wir setzen einerseits da bei den Führungskräften

an, die in der Personalentwicklung immer der Dreh und Angelpunkt sind und versuchen aber auch, das breiter zu streuen. Das heißt, wir haben ein Netz von sogenannten Digital Coaches, die da intensiv die Ansprechpartner sind für digitale Themen. Und haben aber auch Formate, die sich damit beschäftigen, Menschen abzuholen, die vielleicht nicht die Vorreiter in der Digitalisierung sind, wo es um ganz einfache Computerschulungen geht, wie man leichter mit den Angeboten der Digitalisierung einfach umgeht am Arbeitsplatz. So haben wir ein Paket gestreut, wo wir versuchen, größtmögliche Wirkung zu erzeugen. Bei uns ist es aber immer mit Bezug auf den Kundenfokus.

I2: [00:02:53] Mhm.

ihrer finanziellen Angelegenheiten auf digitale Art und Weise. Sie kennen das vielleicht von Onlinebanking oder von Bezahlmöglichkeiten mit dem Handy, mit der Uhr und da kann man unendlich in die Tiefe gehen. Da haben wir in den letzten fünf Jahren sehr stark investiert und sind jetzt wirklich teilweise Vorreiter, teilweise am Markt dabei. Und jetzt geht es in den letzten Jahren auch ganz stark darum, die Prozesse, die dann wiederum dahinter sind, die der Kunde nicht sieht, zu vereinfachen. Sie können bei uns heute einen Kredit sowohl im Wohnbau Bereich als auch im Konsumbereich komplett online aufnehmen. Sie können Leasing komplett online machen, Sie können Haftbriefe komplett online machen. Sie haben bald das im Depotbereich, im Veranlagungsgeschäft wesentlich mehr Möglichkeiten als bisher. Das heißt, da ist wirklich viel passiert und jetzt geht es darum, unsere Kollegen auch fit dafür zu machen, diese Dinge beraten zu können. Wir haben auch eine digitale /. Nicht zuletzt haben wir auch eine digitale Filiale.

I2: [00:04:31] Mhm.

B5: [00:04:31] Ja.

I2: [00:04:32] Sehr schön. Da haben Sie ja jetzt schon einige Punkte genannt, auch zum Beispiel das Coaching. Mich würde jetzt interessieren, welche Personalentwicklungsunternehmensmaßnahmen Sie als essenziell sehen, um digitale Prozesse eben bestmöglich zu begleiten. begleiten. Entschuldigung.

B5: [00:04:59] (...) Äh. Ich glaube, es geht darum / (...). Essenziell ist es, die Bereitschaft der Mitarbeiter zu wecken, da mitzugehen. Und das passiert im Bereich der Motivation. Das heißt, man muss sehen, durch welche Maßnahmen kann man einen Mitarbeiter ansprechen, dass er bereit ist, diese digitalen Möglichkeiten zu nutzen?

I2: [00:05:27] Mhm.

B5: [00:05:28] An seinem Arbeitsplatz. Aber auch als Kunde. Weil wenn er selber etwas verwendet für sich, wird er das auch wahrscheinlich seinen Stakeholdern besser verkaufen können oder besser erklären können. Das heißt die Motivation ist für mich das Entscheidende. Ich persönlich glaube, dass es möglichst EINFACH sein muss. Das heißt es eigentlich beinhart. Innovation ist beinhart. Wenn (...) das alte System besser funktioniert, wird der Mitarbeiter immer noch beim alten System bleiben. Also Innovation kann dann funktionieren, unter anderem, wenn sie möglichst einfach ist.

I2: [00:06:15] Mhm.

B5: [00:06:15] Also möglichst einfach zu benutzen, möglichst einfach zeigt, wodurch sie besser ist. Wenn das gelingt, dann ist es / (...) weil wir haben damit zu kämpfen, dass wir teilweise Teilsysteme digitalisieren.

I2: [00:06:35] Mhm.

B5: [00:06:36] Das heißt, dass wir alte Systeme nicht voll abschaffen können. Und das ist problematisch, weil dann immer noch, solange du das alte System nicht komplett wegsperren kannst, dieser Wettbewerb natürlich besteht und ein großer Teil der Mitarbeiter immer noch das alte System benutzen werden, weil sie damit schneller sind, weil sie also auch wenn es im Endeffekt komplizierter und länger ist. Aber sie haben das Gefühl, sie sind da sicherer, es geht schneller. Und teilweise ist es auch so, dass natürlich Innovationen Kinderkrankheiten haben und nicht eindeutig besser sind als das alte System, weil sie auch noch verbessert werden müssen und erst dann können sie ihre volle Wirkung entfalten.

I2: [00:07:19] Mhm. Sie haben jetzt den Faktor Motivation vor allem als wichtigen Punkt genannt. Hätten Sie da vielleicht ein konkretes Beispiel, wie man Motivation bei den Mitarbeitenden fördern kann in dieser Hinsicht?

B5: [00:07:36] Na ja, ähm (...). Einerseits ist es so, dass wir bei den Führungskräften ansetzen und diese / und bei Menschen, die wir glauben, das ein Role Model sind. Das heißt, wir haben einen Lehrgang, der heißt Digital Leaders, da beschäftigen wir uns in verschiedenen Formaten mit Digitalisierung auf ganz verschiedene Art und Weise. Da glauben wir, wenn die

Führungskräfte das vorleben. Dann sehen die Mitarbeiter das funktioniert. Und dann tun sie sich auch leichter. Wenn die Führungskraft das nicht vorlebt, wird der Mitarbeiter selber, außer er ist sehr interessiert an dem Thema wahrscheinlich das selber auch nicht nutzen. Das ist das eine. Das Zweite ist eben, dass wir versuchen Hemmschwellen zu senken. Es gibt grundsätzlich keine blöden Fragen bei dem Thema.

I2: [00:08:37] Mhm.

B5: [00:08:37] Und es wäre ganz schade, wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, sie dürfen da. Ja, also sie kommen doch nicht mit, oder? Sie bleiben über. Und Sie haben das Gefühl, dass Ihr Arbeitsplatz verloren geht, was ja auch teilweise der Fall ist. Also Arbeitsplätze verschieben sich auch, aber da muss man schauen, dass man dem Mitarbeiter Perspektiven aufzeigt, wie er sich weiterentwickeln kann und wo er sich hin entwickeln kann. Das heißt, mit einer positiven Konnotation versuchen wir, das Thema zu transportieren. Wir geben aber auch zu, dass wir ungefähr 1/3 unserer Mitarbeiter haben, wo wir wissen, dass es schwierig ist ja.

I2: [00:09:17] Verstehe. Das bedeutet, es wird quasi von der Führungskräfteebene auch weiter zu den Mitarbeitenden transportiert /

B5: [00:09:25] Oder eben von den Digital Coaches. Und das sind Kollegen auf der gleichen Ebene. Bei den Führungskräften hat man natürlich Hemmungen, das muss man sich so vorstellen. Du hast in einer Filiale jeweils einen Kollegen, der ein ernannter Digital Coach ist, der sich besonders gut auskennt bei dem Thema und den Kollegen fragt man wahrscheinlich leichter als die Führungskraft. "Du kannst mir das jetzt erklären?" oder da schaut man leichter drüber, über die

Schulter und ja. Also das ist das zweite Prinzip. Und eben diese Basiskurse, wo es wirklich um ganz einfache Sachen geht, also MS Office und Co.

I2: [00:09:51] Mhm.

B5: [00:10:02] Aber auch Hardware Dinge weil. Es ist relativ leicht, über etwas zu schimpfen, was nicht funktioniert. Aber in Wahrheit ist dieser Kasten da, vor dem wir beide sitzen, so potent, dass wir ja alle nur einen Bruchteil seiner Möglichkeiten ausnutzen.

I2: [00:10:20] Mhm.

B5: [00:10:21] Jeder auf seinem Level. Und da gibt es dann Trainings, wo Kollegen das erklären, weil es ist ja wirklich so, dass die Experten die können das ja gar nicht begreifen teilweise, woran es bei anderen Menschen scheitert und wie oft man das wiederholen muss, damit man mal eine Routine bekommt. Aber da geht es um ganz einfache Dinge, wie jetzt auch diese Video Kommunikation oder Hardware Sachen in unseren Seminarräumen oder so.

I2: [00:10:55] Mhm.

B5: [00:10:55] Weil sonst entsteht da zwei Klassen Gesellschaft oder drei Klassen Gesellschaft von Leuten, die sich da sicher fühlen und und anderen, die verweigern und die suchen wir halt möglichst klein zu halten dadurch.

I2: [00:11:08] Ja. Wenn Sie jetzt, sagen wir, Maßnahmen für Führungskräfte und Mitarbeiter noch mal trennen müssten, unterscheidet sich das bei Ihnen noch irgendwo, oder?

B5: [00:11:24] Teilweise gibt es also. (...) Wir haben Führungskräfte Ausbildungen, wo es dann Module gibt zur Digitalisierung und da sind wirklich nur Führungskräfte dabei. Ehrlich gesagt glaube ich aber, am Ende des Tages unterscheidet sie sich nicht so wesentlich. Und wir haben auch gemischte Veranstaltungen. Wir machen da ganz unterschiedliche Dinge. Beispielsweise waren wir letztes Mal in einer Buchhandlung, die sehr erfolgreich ist, auch also private Buchhandlung, die sehr erfolgreich ist im Bereich Digitalisierung, Onlinegeschäft, um das uns dann anzuschauen, weil die eigentlich im /. Das heißt wir machen Betriebsbesichtigungen, wir haben ein Future Spacelab gemacht mit einer Firma aus [Deutschland], wo man wirklich sich ausprobieren kann mit der Datenbrille, mit dem Roboter programmieren, mit den verschiedensten Dingen in einer Art Workshop. Wo also jeder einen Teil übernimmt und wo am Ende des Tages dann ein Roboter Parade stattfinden soll.

I2: [00:12:30] Mhm.

B5: [00:12:30] Also das ist sind alles Veranstaltungen für Nicht-Digitale Experten oder es sind keine Softwareentwickler dabei gewesen. Wir haben mit der Firma [X] in [Hannover] eine Kooperation die beschäftigt sich mit Innovation. Da haben wir uns den Standort angeschaut. [00:12:53.ff]<res>[00:12:54.ff]. Die machen immer wieder Workshops mit uns und da beschäftigt man sich mit verschiedensten Dingen, auch da mit Robotern. Da gibt es ja verschiedenste Roboter, die auch im Kundengeschäft interessant sein könnten. Köpfe, ganze so weiße Figuren, die wirklich herumfahren. Roboter, die wirklich sehr beweglich sind und auch so handwerkliche Dinge erledigen können, aber eben auch Roboter im Sinne unserer Backoffice Tätigkeiten. Wenn

große gleichbleibende Tätigkeiten automatisiert, solche Sachen schauen wir uns an, versuchen zu lernen, tauschen uns aus. Wir haben interne Trainer und externe Trainer, das heißt, wir haben eine Innovationsabteilung, die sehr stark trainiert in dem Bereich. Wir holen uns aber auch externe Unterstützung.

I2: [00:13:47] Mhm. Das bedeutet, sie haben jetzt genannt Motivation, dann auch diverse Seminare und andere Formate, in denen Mitarbeitende weitergebildet werden, dann auch durch so Innovations Labs vielleicht eine gewisse Neugier schaffen, auch bei den Mitarbeitern /.

B5: [00:14:05] Genau ja.

I2: [00:14:08] Und die Coaches? Gibt es noch irgendwas, was Sie an dieser Stelle ergänzen möchten? Genauer an diesen Maßnahmen, die eben konkret für die Mitarbeitenden und /.

B5: [00:14:19] Naja wo wir sicherlich noch brauchen, wo wir uns bewusst sind, dass es ein Teil der Sache ist, ist, dass natürlich Digitalisierung und Innovation eine Frage der Organisationsentwicklung ist.

I2: [00:14:29] Mhm.

B5: [00:14:30] Das heißt. (...) Die Frage ist in welcher Art und Weise arbeiten wir zusammen, wenn Digitalisierung passieren soll. Es ist ja nicht nur eine Aufgabe der digitalen Abteilung oder des Teams Innovation. Wenn es funktionieren soll. Und da gibt es noch viel zu tun. Aber dessen

sind wir uns bewusst. Wahrscheinlich lösen sich im optimalen Fall gewisse Silostrukturen auf. Wenn man das professionell betreiben möchte. Da sind wir noch nicht so weit. Aber das sind wir schon ein gutes Stück Wege gegangen. Das heißt, was ein Bereich wäre den man noch intensiver beackern könnten, wäre der Bereich systemischer Ansatz und Organisationsentwicklung, um das in allen Bereichen des Unternehmens abzubilden. Was ich sagen muss was uns auch hilft, ist Innovation, also ein Ideenmanagement, das wir betreiben. Da geht es (...) einerseits um richtige KVB's, wo es wiederum um Verbesserungen von bestehenden Prozessen geht, dass heißt Mitarbeiter können dann ihre Ideen einbringen. Wie sie etwas verbessern würden im Unternehmen. Das schaut sich die Fachabteilung an und dann wird die Idee entweder umgesetzt oder nicht. Und da gibt es viele Dinge, die da schon im ganz Kleinen. Ja, als auch in größeren Dingen passiert sind. Wir führen zum Beispiel jetzt ein Format ein, das über diesen Ideenraum entstanden ist. Das Reverse Mentoring, das heißt, wo wir uns damit beschäftigen, jungen Mitarbeitern den Zugang zu / vielleicht will ich es gar nicht altersmäßig, es ist halt oft altersmäßig aufgeteilt, aber es ist nicht immer altersmäßig. Sozusagen digital sehr affine Menschen mit digital nicht so affinen Menschen zusammenzubringen in einem Reverse Mentoring Format. Und da werden wir einerseits natürlich Themen besprechen, die das Bankgeschäft betreffen, andererseits Themen besprechen, die abseits des Bankgeschäfts passieren, um einfach. Die allgemeine Offenheit für solche Themen zu erhöhen. Also, wenn jemand fleißiger (...) Taxifahrer ist mit Uber oder Airbnb-Bucher ist, dann könnte er dort einem Menschen wie mir, der das nie nutzt, erklären, wie so was funktioniert.

I2: [00:17:08] Mhm, spannend. Wie, für mein Verständnis. Wie unterscheidet sich dann diese Peerrolle von den Digital Coaches? Die Digital Coaches, die sie haben, sind nur /

B5: [00:17:19] Digital Coaches, sind Leute in den einzelnen Abteilungen vermehrt im Vertrieb und der ist, halt dann wenn wir eine neue Zahlungsmethode einführen oder wenn wir ein neues Kontomodell einführen. Jemand, der als erster darauf geschult wird. Da geht es um sehr technische Skills. Der kann diese Bezahlapp am iPhone perfekt bedienen und erklärt es dann seinem Kollegen. Dann muss er dann kein Training besuchen, der Kollege, sondern der fragt seinen Kollegen und der erklärt ihm das. Da geht es eher um die Frage der unmittelbar im Vertrieb anwendbaren Produkte und Dienstleistungen. (...) Im Reverse Mentoring ist dies eine breitere Geschichte. Da da geht es um mehr, um einen wesentlich breiteren Ansatz. Das kann natürlich auch sein "Schauen Sie einmal her, was das alles hergibt, das neue Produkt und dann schauen wir uns das einmal durch. Ich mach das so, so, so und so und das funktioniert und es funktioniert nicht". Aber es sollten eben auch breitere Ansätze sein und / (...) und auch private Bereiche betreffen. Ja.

I2: [00:18:34] Und entschuldigung wenn wir nochmal zum Thema Motivation wenn ich das von ganz am Anfang noch mal aufgreifen darf, werden da auch bestimmte Incentives, sagen wir mal genutzt, um die Mitarbeiter zu motivieren oder probiert man da zu sagen: "So, hier ist jetzt das Seminar, das besucht ihr jetzt alle", oder vielleicht haben sie da noch mal was konkretes für mich, wie da probiert wird zu agieren.

B5: [00:19:02] Das ist allerdings eine interessante Frage. Da können Sie vielleicht dann mir am Ende Ihrer Forschungstätigkeit sagen, was ich tun soll? Innovation ist relativ leicht am Anfang, da hast du eine Gruppe von kleinen, von Personen und ziemlich interessierten Leuten im Unternehmen, die das transportiert. Ich bemesse das ungefähr so mit einem Drittel der Belegschaft, vielleicht sind es 20%. Das weiß ich nicht. Das wissen die Kollegen in der Innovationsabteilung besser. Und die nehmen da auch freiwillig teil das sind die. Die nehmen bei

dieser Veranstaltung /, die buchen sich ein. Sind immer die gleichen Leute, die kennen sich auch schon und so. Also wir haben ein, dass fällt mir jetzt erst ein. Ich müsste wirklich unser Ausbildungsprogramm vorlesen fast. Wir haben dann wirklich Formate, wo wir Verkaufstraining machen und da haben wir schon unsere Filialleiter, die da komplett affin sind und die sind dort und dort die Trainer und so. Also das funktioniert ja alles. Und wir schaffen sehr gut in der Basis und Grundausbildung und der Einsteigerausbildung die Inhalte zu transportieren. Aber was ist mit den 2/3 der Kollegen, die schon länger im Haus sind und die sich nicht so dafür interessieren? Welchen Ansatz geht man da? Jetzt gibt es da einen regulatorischen Teil der Thematik. Den machen wir verpflichtend. Das ist aber ziemlich (...) jemand zu verpflichten. Beim Lernen ist eine ziemlich öde Geschichte. Aber im Bereich Cyber Security und so weiter. Und. Da muss ich schon nachweisen, dass ich alle geschult habe. Und die müssen dann wirklich alle unsere Trainings besuchen. Das ist Zwang.

I2: [00:20:47] Mhm.

B5: [00:20:48] Das würden die Leute nicht alle freiwillig machen. Also der muss das E-Learning machen. Da sind wir so lange lästig, bis er das E-Learning absolviert hat. Weil Cyber Security, der ganze Sicherheitsteil gehört ja auch dazu. Also wir haben ja erst jetzt wieder für unser Kunden einen Betrugsfall aufgedeckt, weil es kommt ja vor durch irgendwelche Phishing Attacken oder sonst irgendwelche Dinge immer wieder vor, dass Accounts gehackt werden. Meistens über die Kundenseite, also meistens weil der Kunde irgendetwas tut, was nicht so gscheid ist. Aber das kann natürlich auch einem Mitarbeiter passieren. Und da versuchen wir unsere Mitarbeiter entsprechend zu trainieren. Aber da bin ich in heftigen Diskussionen mit der Innovationsabteilung, die da eher schon die Leute alle verpflichten wollen. Und ich finde das als [Mitarbeiter im Personalbereich] ja weniger sinnvoll.

I2: [00:21:46] Mhm.

B5: [00:21:46] Weil ich das immer weiß, wie das dann ist, wenn die Leute verpflichtend im Seminar drin sitzen. Und dazu haben wir zum Beispiel dann Formate wie das Reverse Mentoring eingeführt, das auch auf Freiwilligkeit beruht. Weil ich mir davon mehr Hebelwirkung verspreche. Also wenn ein junger neuer Mitarbeiter mit einem Abteilungsleiter zusammensitzt, dann kann das schon und das ist ein befruchtendes Mentoring, dann kann das schon Hebelwirkung erzeugen. Mehr als wenn ich 100 oder 50 Mitarbeiter zu einem E-Learning zwangsverpflichte. Aber da sind wir noch nicht fertig am Diskutieren. Tatsächlich haben wir jetzt einen Digitalisierungsgrad im Unternehmen erreicht, wo wir an dieser Schwelle sind, dass der Rest der Belegschaft nicht will.

I2: [00:22:31] Mhm.

B5: [00:22:31] Oder nicht nicht will, ist schon überinterpretiert. Nicht mitmacht. Und jetzt ist die Frage. Wie kann ich den Rest erwischen?

I2: [00:22:43] Ja, ich bin gespannt. Ich hoffe das auch raus zu finden jetzt mit meiner Masterarbeit. So ein paar Sachen fallen mir da auf jeden Fall schon ad hoc ein. Da gibt es in der Psychologie ja mehrere Ansätze. Aber schauen wir mal, dass wir das irgendwie schön auf das Papier bringen. Dann kann ich Ihnen die Ergebnisse gerne auch zuschicken.

B5: [00:23:01] Ja. Also wie gesagt, ich bin ja eher (...) der Ansicht, dass man mit der Motivation arbeiten muss und in der Personalentwicklung über gewisse Ankerpunkte, also Anker-Personen im Unternehmen und diese flächendeckenden Verpflichtungen, von denen halte ich persönlich wenig.

I2: [00:23:24] Mhm. Jetzt haben wir schon so ein bisschen meine nächste Interviewfrage angeschnitten, und zwar, dass 2/3 vielleicht eher nicht mitgehen. Und ja, man lernt ja bekanntlich immer aus Fehlern auch. Und deswegen wollte ich als nächstes fragen, welche Maßnahmen im Unternehmen denn nicht ganz nach Plan vielleicht gelaufen sind und was sie dann im Nachhinein auch anders gemacht hätten. (...) Falls es da was gibt.

B5: [00:23:52] Hm. Da bin ich vielleicht der falsche Ansprechpartner, weil ich das nicht so mitbekomme. Da sind die Kollegen aus der Innovationsabteilung wahrscheinlich die besseren Ansprechpartner. Ich glaube halt, dass um nochmal auf das zurückzukommen, was ich vorher angesprochen habe. Es entscheidet sich letztlich im technischen Bereich.

I2: [00:24:14] Mhm.

B5: [00:24:14] Das heißt. Freilich, ich brauche ein gutes Marketing. Ich brauche ein gutes Training. Ich brauch eine gute Kommunikation, das brauch ich alles. Aber wenn ein Produkt nicht funktioniert /. Also Produkt als allgemeiner Begriff ja. Wenn etwas nicht funktioniert. Oder kompliziert funktioniert, dann ist das TOT. Und der Mensch ist da glaube ich zum Großteil. Also außer wirkliche Systemverweigerer, die immer irgendwas finden. Ist relativ pragmatisch.

I2: [00:24:52] Mhm.

B5: [00:24:52] Also ich bin bei Gott kein digitaler Mensch. Aber Onlinebanking mache ich seit der ersten Stunde. Weil ich nicht in die Filiale gehen möchte.

I2: [00:25:03] Es ist einfacher.

B5: [00:25:04] Es interessiert mich nicht. Es ist einfach zehnmal einfacher und vorteilhafter. Und das ist ein schlagendes Argument. Und wenn die Oberfläche im Onlinebanking einfach zu bedienen ist, dann wird sie angenommen. Und wenn sie nicht einfach zu bedienen ist, wird sie nicht angenommen. Ganz einfach. Und deswegen /. Und jetzt ist der Punkt schwierig, weil wir es ja gewohnt sind im Bankenbereich. Wir sind ja keine/ traditionell keine Innovationsbranche, haben aber die letzten zehn Jahre stark aufgeholt. Da würden sich manche Unternehmen dann wieder wundern, mit welcher Pragmatik wir das angehen. Aber wir sind keine Innovationsbranche. Und was wir ein bisschen lernen müssen ist, dass du einen Prototyp hast, dass der Kinderkrankheiten hat und dass der dann verbessert wird. Gemeinsam. Das ist, glaube ich, das Entscheidende. Und da haben wir sicher Fehler gemacht, dass wir /. Wir kommunizieren und wir trainieren bis zum Go Live und dann ist wesentlich weniger Energie drinnen. Also wissen Sie, was ich meine? Dann fängt es ja eigentlich erst an.

I2: [00:26:14] Ja.

B5: [00:26:16] Aber man steckt oft, wenn ich auf den Bereich der Personalentwicklung zurückgehe. Wir haben eine irrsinnig teure Software eingekauft, ein

Learningmanagementsystem, die irrsinnig viel kann, viel zu viel. Es ist ein gutes Beispiel für komplizierte Benutzeroberfläche. Und es hat irrsinnig viel Arbeit gekostet, die so weit zu bringen, dass sie funktioniert für uns.

I2: [00:26:37] Mhm.

B5: [00:26:37] Aber eigentlich ist es traurig zu sagen, die Arbeit fängt JETZT ERST AN. Ich muss die Führungskräfte und die Mitarbeiter dazu bringen, sie zu benutzen. Jetzt haben wir E-Learning, jetzt haben wir Sprechstunde, jetzt haben wir Trainings. Also wir haben viel eingeführt, um das zu/. Also wir versuchen einfach so Dinge einzuführen, wo man dann merkt, es bringt mir ja was. Wenn so Standard, dass die Führungskräfte viele Standard Reportings abrufen können und dann für Dinge das was zuerst drei Excel Listen gebraucht haben, jetzt einen Klick brauchen, dann sollte das schlagend sein.

I2: [00:27:14] Mhm.

B5: [00:27:14] Hoffen wir. Was mich da noch interessieren würde, ist sozusagen. Wie bringe ich die Leute dazu, da überhaupt einmal hineinzuschauen? Und das ist ja sehr interessant, wenn ich mich selber beobachte. Wir haben ja Gleitzeitportal im Unternehmen. Das funktioniert sehr einfach. Das mach ich jeden Tag. Das ist so. Und dann haben wir ein Dienstreise Portal. Das ist so was von kompliziert, dass du ohne Telefonat zur Spezialistin das nicht sauber bedienen kannst.

I2: [00:27:54] Mhm.

B5: [00:27:54] Und das sind so Beispiele, wo ich glaube, da machen wir noch was falsch. Also wir müssen viel mehr Wert darauf legen, dass die Dinge einfach sehr, sehr einfach zu befüllen sind, indem man Schnittstellen schafft, indem man vor ausfüllt, indem man Felder sperrt, indem man sozusagen Optionen anbietet, indem man /. Einfach die Benutzerfreundlichkeit. Da gibt es ja ganze Studien, die sich damit beschäftigen, wie benutzerfreundlich Oberflächen sind und so weiter. Studien, Lehrgänge und so weiter. Mein Cousin macht das auch Hauptberuflich und das hat schon seinen Sinn.

I2: [00:28:28] Ja.

B5: [00:28:28] Also wo man hinschaut. Auf was man zuerst schaut. Wie man das bedienen möchte und dann wird es angenommen und dann, weil dann hat man vielleicht nicht mehr 2/3, die das nicht wollen, sondern dann kriegt man das. Das ist ja oft gleich. Also in der Schule oder Volksschule oder im Unternehmen ist ja nichts anders. Du hast ja immer 1/3 von den Schülern, die ganz leicht mitkommen, dann hast 1/3. Das ist so, ist okay die sind jetzt nicht im rasend schnellen Bereich. Aber die eigentlich wenn du dich ein bisschen kümmerst dann geht es schon und dann hast du 1/3 da musst du dich speziell kümmern. Das sind Leute die haben in irgendeinem Bereich Defizite. Und. Für diese Dinge die sie gerade machen Und ich glaube, die zwei, also 2/3 sollte man durch so eine technische Vereinfachung gut erreichen (...) und dann kippt das Ding und dann kann man eben mit speziellen Maßnahmen, wo es dann eher um Selbstmanagement geht. Wo es dann eher um die Frage geht, wie kann ich meine Ängste abbauen. (...) Wie kann ich ein Vertrauen gewinnen in die Situation? Wie kann ich davon wegkommen, dass ich (...) alles richtig machen muss. Ins Probieren komme. Im Bankbereich ganz,

ganz traditionell sozusagen. Es muss alles ganz präzise sein, weil was sagen Sie, wenn Ihnen ein Euro am Konto fehlt ja. Also /

I2: [00:29:56] Was haben Sie da gemacht? (lacht)

B5: [00:29:58] Haben sie auch keine Freude. Und von der Kultur sind wir geprägt. Das es auf den Euro, Cent stimmen muss und das ist halt beim ausprobieren einer Technologie schwierig. Weil beim ausprobieren funktioniert irgendwas nicht und dann muss man davon weggehen zu sagen "Es ist alles so ein scheiß". Es ist alles /. NEIN. Wir müssen uns damit beschäftigen diesen Teil der nicht funktioniert zu verbessern. Aber dazu muss ich zuerst einmal PROBIEREN. Weil ich kann das nicht alles simulieren. Ich muss den Prototyp einmal ausschicken und dann ist aber nicht die Info. Was haben die schon wieder für einen Blödsinn gemacht in der IT Abteilung. Sondern ja hilf mit, tu ein Feedback geben, also spiel zurück was deine Erfahrungen sind und dann gibt es eine Version 2.0 und dann ist man besser unterwegs.

I2: [00:29:58] Mhm.

B5: [00:29:58] Was bei uns ein großes Thema ist, mehr fällt mir dann eigentlich nicht ein, ist wir haben eine hybride Organisation. Das heißt wir haben digitale Produkte und eine klassische Filiale und die Kollegen haben natürlich Angst, dass sie sich über die Zeit selber wegrationalisieren. Die Kundenzahlen sind rapide am sinken von denjenigen Menschen die so wie ich. Also eben nicht so wie ich. Aber die noch in die Filiale kommen ja und jetzt muss man versuchen, dass man sozusagen den /. Aber dennoch sind die Kundenbetreuer in den Filialen diejenigen Menschen, die Kontakt zum Kunden haben. Die, die Kunden betreuen. Und jetzt

müssen wir schauen, dass sie nicht durch die Digitalisierung ihr Geschäft verlieren. Das kann man zum Beispiel damit machen, dass auch wenn du online ein Produkt bestellst, du einmal einer bestimmten Filiale zugewiesen wirst oder einem bestimmten Betreuer zugewiesen wirst, den es wirklich physisch gibt in einer Filiale. Weil irgendwann ist es im Bankgeschäft so. So ein zweimal im Leben für den Durchschnittsbürger, hat man dann wirklich schon das Bedürfnis, dass man mit einem Menschen zusammensitzt und das wollen wir auch nicht aufgeben, weil wir schon glauben, dass das unser Asset ist. Also ich weiß nicht ob Sie schon einen Kredit haben. Wenn nicht, dann lade ich sie ein [zu uns] zu wechseln. Ah jedenfalls bei uns ist es möglich, anders als bei ganz großen Banken, dass ganze auch nicht nur in der Hotline durchzuspielen. Das heißt sie haben auch, wenn sie dann. Das sind ja langfristige Beziehungen wenn du Veranlagung machst oder wenn du einen Kredit aufnimmst und wenn du dann einmal ein Problem hast entweder weil du nicht mehr zahlen kannst oder weil du irgendwas ändern möchtest ist es schon ganz lässig, wenn man da einem Menschen gegenüber sitzt.

I2: [00:29:58] Ja.

B5: [00:29:58] Ja und das bieten wir halt weiterhin an.

I2: [00:29:58] Nein spannende Einblicke. Was ich mir jetzt vor allem irgendwie ein bisschen daraus mitnehme ist, dass es auch wichtig ist. Sagen wir mal kontinuierlich am Ball zu bleiben und dass es eben nicht da gegessen ist, wenn man die Systeme jetzt mal eingeführt hat oder implementiert hat sondern, dass man da eben auch/

B5: [00:29:58] Nein es fängt erst an. Es fängt erst an. Am Anfang ist es in der Fachabteilung und in diesen ganzen Abteilungen die sich damit beschäftigen, das auf den Weg zu bringen. Aber dann ist eigentlich und da ist traditionell dann (...). Also die meisten Projekte, die ich in den letzten 15 Jahren beobachtet habe, scheitern an dem Punkt. Weil die Ressourcen, die dafür eingesetzt sind wesentlich geringer sein als der Rest. Da braucht man dann zwei Informationsveranstaltungen oder so oder eine Road Show und damit ist es. Gegessen ja.

I2: [00:33:45] Und führt vielleicht schon wieder was Neues ein was die Mitarbeiter dann/

B5: [00:33:48] Genau dann bevor das andere sich noch gesettelt hat, führt man schon wieder was neues ein. Aber da ist man dann wieder zurück in der Psychologie und in der Personalentwicklung. Was wichtig ist, ist, dass man sich mit Resilienz beschäftigt, dass man sich mit Selbstmanagement beschäftigt und da (...) Formate anbietet. Wiederum in erster Linie einmal für die Führungskräfte, weil die geben Orientierung. Damit man da mitkommt besser. Weil es ist. Also ich halte auch nichts davon zu sagen, es ist eh gleich wie früher und ihr müsst ein bisschen mitmachen. NEIN, es ist schneller, es ist technisch komplizierter. Man verliert die Autonomie, weil man sich selber nicht mehr bis ins letzte Detail auskennt. Man hat früher vielleicht noch eine Maschine selber sogar reparieren können. Wie man ein Auto reparieren hat können. Das kann man nicht mehr. Also ich weiß nicht. Ich könnte einen Computer nicht reparieren, selbst in der Hardware nicht. Und das ergibt auch in der Summe im Unterbewusstsein zumindest ein manchmal auch ein Bewusstsein, eine gewisse Hilflosigkeit. Die sich dann in schlechten Phasen des Daseins in Angst äußert und Angst erzeugt, dann. Da mach ich nicht mit ja.

I2: [00:35:08] Ja.

B5: [00:35:10] Und das ist das, was wir nicht brauchen können. Also, wenn. Wenn weil wir sind, ein sehr nachhaltiges Unternehmen. Wir wollen ja keine Mitarbeiter kündigen oder keine Mitarbeiter verlieren. Wir wollen eben sie mitnehmen auf der Reise und da ist wichtig, dass Sie Vertrauen gewinnen. Und das ist gar nicht so leicht.

I2: [00:35:33] Und wenn wir jetzt noch einmal, vielleicht zum Abschluss schon in die Zukunft blicken. Sie haben schon über Robotik und KI ist ja da auch ein großes Thema. Und so weiter und so fort. Wo sehen Sie die großen weiterhin Herausforderungen in der Personalentwicklung in den nächsten zehn Jahren?

B5: [00:35:56] Also, ich sehe die Herausforderung in der. In den Budgets. Die Budgets sind nicht dafür aufgestellt (...) große Investitionen im Personalbereich, in der IT zu machen. Die brauchen wir aber, weil die (...). Ja, Sie haben die künstliche Intelligenz angesprochen. Die künstliche Intelligenz bietet sehr viele Möglichkeiten in der Mitarbeitersuche und in der Frage maßgeschneiderter Personalentwicklungsmaßnahmen. Man darf sich aber nichts vormachen. Das kostet Geld. Und zwar sehr, sehr viel Geld. Und daran scheitert es momentan. Das heißt, das sind auch die. Und es geht glaub ich gar nicht mehr so sehr wie in den letzten 20 Jahren um große Portale, die man irgendwo einkauft. Diese Monstermoloch, sind eh schon eher nicht mehr ganz up to date. Sondern es geht darum, dass ich eben Unternehmen einsetze, die mehr Datenmengen analysieren, um zu Schlüssen zu kommen. Da sind wir sehr gut oder immer besser im Kundenbereich. Sie müssen sie so vorstellen wir können dann Kundenbewegungen auf ihren Konten analysieren und können Kunden dann ganz bestimmte Produkte empfehlen.

I2: [00:36:21] Mhm.

B5: [00:37:21] Und das ist etwas, was ein bisschen spooky ist. Das weiß ich schon als Konsument mitunter. Aber auf der anderen Seite ist es teilweise ziemlich gewinnbringend. Weil man sein eigenes Konsumverhalten teilweise gar nicht so/. Also gewinnbringend für den Konsumenten, weil man sein eigenes Konsumverhalten gar nicht so realisiert mitunter. Und dann kann man jemanden etwas anbieten was wirklich. Ja sinnvoll ist einfach. Ein Produkt, was ihm hilft, Geld zu sparen zum Beispiel. Also wenn man immer wieder sieht, dass der immer wieder dieses Konsumverhalten zeigt und. Aber wir schon längst Lösungen hätten, aber eher diese Lösungen nicht in Anspruch nimmt. Aber um das geht es ja auch im Personalbereich. Das heißt, ich habe ja in den Weiten des Internets viele Menschen, die interessante Kandidaten wären, um sie für uns zu begeistern. Aber die finde ich nicht mehr mit Post and Pray heißt es in der Personalentwicklung. Sondern die wollen direkt angesprochen werden. Und dazu muss ich zuerst eine Datenmenge haben, die ich aufbereiten kann. Und das ist für uns persönlich die größte Herausforderung. Dort die Budgetmittel zu finden, um das machen zu dürfen und dann das nötige Wissen dazu aufzubauen. Weil wir diese Budgetmittel momentan nicht haben.

I2: [00:38:42] Mhm.

B5: [00:38:42] Ja. Weil sie wo anders eingesetzt werden auf der Kundenseite, was ich auch verständlich finde. Aber die größte. Also ich bin der Meinung, die größte Herausforderung des 21. Jahrhunderts im kommenden Jahrzehnt wird sein, dass der Arbeitsmarkt immer kleiner wird. Das ist eine gute Nachricht für Sie als junger Mensch. Wir merken in den letzten zehn Jahren, dass die arbeitswilligen und gut ausgebildeten Menschen immer weniger werden. Und dementsprechend (...) schwierig sind, sie zu finden. Auf der anderen Seite gibt es aber viele

technische Möglichkeiten, das zu tun. Menschen wollen auch angesprochen werden. Und da würde ich gerne arbeiten in diese Richtung genau.

I2: [00:39:30] Mhm. Gut, dann jetzt zum wirklichen Abschluss. Gibt es einen Tipp oder Tipps, die Sie jetzt, wenn man einen jungen Personalentwickler in diese Rolle setzt. Okay, hier mach, bring die Mitarbeiter auf den Kurs der Digitalisierung. Was würden Sie so jemandem auf den Weg geben?

B5: [00:39:58] (...) (lacht) Ja in erster Linie, dass er das selber verkörpert. Das heißt, ich glaube nicht, dass es ein Thema ist, wo man sich sozusagen intellektuell damit beschäftigen kann. Liest man sich einen Artikel durch und dann. Oder auch mehrere Artikel und dann kann man das sozusagen umsetzen, sondern ich habe also vor (...) einem Jahr eine junge Dame kennengelernt, die das wirklich gelebt hat. (...) Und ich glaube, solche Role Models braucht man um das Thema zu verbreiten, weil das sind dann Ansprechpartner. Das sind Multiplikatorinnen. Und das sind so Menschen, die das eben selber privat und beruflich (...) in jeder Form leben. Und wenn man sich damit beschäftigen will, ist das der erste Schritt. Wenn man das selber nicht/. Also man wird dort authentisch sein, wo man das selber lebt. Man wird dort nicht authentisch sein, wo man selber nicht lebt. Ich erlebe es teilweise ja auch. Ich habe ja gewisse Dinge, da kann ich ja auch authentisch erzählen, wie es war. Also in dieser ganzen öffentlichen Verwaltung. FinanzOnline, digitales Amt und so. Das verwende ich und (...) da kann ich auch was weitererzählen und dann wird man mir auch glauben.

I2: [00:41:15] Ja.

B5: [00:41:16] Das ist der Tipp. Also man kann nicht, jetzt weiß nicht. Gehaltsverrechnungslehrgang machen oder einen Digitalisierungslehrgang machen und dann ist man/. Das reicht nicht aus. Es ist schön, wenn man das hat. Aber man muss die Freude und den Spaß daran merken bei den Menschen und dass man so. Was man so macht. Aber es ist alles kein Rocket Science. Also das ist ja das Schöne an der Digitalisierung heutzutage ist, dass es im Massenbereich angekommen ist. Und man muss ja. Als ich noch damit begonnen habe, war es so ein Geheimwissenschaft von Programmiernerds. (...) Hab in meinem Informatikunterricht programmiert und so. Das ist ja heute alles nicht mehr notwendig. Du kannst ja auch super Anwender sein, ohne dass du. Und viel viel weiterbringen, ohne dass du überhaupt programmieren kannst. Und das ist ja die gute Nachricht. Ja.

I2: [00:41:16] Ja

B5: [00:42:18] Und mehr braucht es auch nicht in der Personalentwicklung. Ich brauche da keinen Softwareentwickler sitzen haben. Also. Ja.

I2: [00:42:26] Sondern einfach dann wieder Spaß, Neugier und dann auch das kontinuierliche vorantreiben.

B5: [00:42:34] Genau. Genau. Genau. Also ich habe. Ich bin ja gesegnet mit. Ich muss das auch so sagen, weil sie neben mir sitzen. Nein. Ich bin ja gesegnet mit einem guten Team und mit tollen Kolleginnen. Und da seh ich auch wie schnell das dann auch geht. Wie schnell man da Expertin auf einem Gebiet ist. Und dann kann man das weiter erklären. Und dann hat man da ein Tool. Und dann? Und dann tut man. Dann kennt man sich in dem Tool aus. Weil es gilt ja der

Spruch. Sie kennen das ja, dass es entscheidend ist, ob man zuerst gescheit ist. Auch ohne das Tool. Weil a fool with a tool is still a fool. Aber ich habe halt das Glück, dass ich dort gescheite Menschen sitzen habe, und die beschäftigen sich dann mit den Dingen und dann können sie das auch authentisch weiter transportieren.

I2: [00:43:29] Sehr gut. Damit sind wir auch schon am Ende. Gibt es noch irgendwas, was Sie zu irgendeiner Frage ergänzen möchten?

B5: [00:43:38] Nein. Ich wünsche Ihnen alles Gute für Ihre Arbeit. Und. Schauen Sie, dass sie es zu Ende bringen. Es ist ja immer das Schwerste, dass man dann ein mal einen Schlusstrich zieht. Und da ist ja viel Arbeit dahinter. Viel Material wird entstehen und das ist gar nicht so leicht, dass man dann am Ende sagt okay, jetzt ist fertig. Jetzt habe ich meine Erkenntnisse gewonnen und jetzt kann ich es auch abgeben. Das heißt, zumindest, was ich mich erinnere. Ist dass immer dann. Ist dass immer dann das Schwierigste.

I2: [00:44:09] Fertig macht es mir meine Deadline, die ich im April habe.

B5: [00:44:11] Okay, passt passt passt. Dann ist gut.

I2: [00:44:14] Herr [Name] zum Abschluss. Ich habe noch ganz. Vier, ganz schnelle Fragen. Einmal bisschen zum Ankreuzen. Da würde ich Sie bitten, ganz kurz das Unternehmen, also [00:44:26.ff]<res>[00:44:27.ff] auf einer Skala von 1 bis 5. Eins, sehr schlecht und fünf, sehr gut einzuschätzen. Und zwar wäre die erste Frage da. Wie schätzen Sie die Digitalisierung im Vergleich zu anderen Unternehmen Ihrer Branche ein? Eins Sehr schlecht und fünf sehr gut.

B5: [00:44:48] Drei.

I2: [00:44:49] Drei, okay.. Dann Wie stark wird die Digitalisierung in Ihrem Unternehmen vom oberen Management gefördert?

B5: [00:44:56] Fünf.

I2: [00:44:57] Fünf. Und dann. Die letzte Frage dazu ist. Wie stark werden Digitalisierungsprozesse von den Mitarbeitenden gefördert?

B5: [00:45:06] Drei.

I2: [00:45:07] Drei. Okay. Gut, dann müsste ich zum Abschluss nur noch zwei kleine Fragen. Wie viele Mitarbeiter haben Sie in Ihrem Team unter sich, Herr [Name]?

B5: [00:45:20] Ich? Das ist jetzt die Frage. Vier.

I2: [00:45:27] Und wie lang beschäftigen Sie sich schon so mit diesem ganzen Themenkomplex Remote Work? Also wie viele Jahre sind es, wenn Sie das schätzen müssen?

B5: [00:45:38] Beschäftigen? Schon fünf Jahre.

I2: [00:45:42] Fünf Jahre. PERFEKT. Ja, dann sage ich auch schon (lacht). Vielen Dank für die Zeit und die Informationen, die Sie geteilt haben. Und ja, nach Abschluss. Also ich schätze März, April, so was vom zeitlichen Rahmen. Ja, lasse ich Sie gerne darüber teilhaben, was ich rausgefunden habe an Erkenntnissen.

B5: [00:46:01] Alles klar. Alles Gute.

I2: [00:46:03] Ich bedanke mich.

B5: [00:46:04] Danke schön. Danke.

10.4.6 Interviewtranskript Interview 6

I2: [00:00:34] Und ja, dann läuft alles. Dann können wir loslegen. Genau. Ja Herr [Name]. Sie sind [in der Telekommunikationsbranche] [im Personalbereich] tätig und können uns dafür natürlich oder deswegen vor allem wichtige Einblicke in die Unternehmensstrategie, zur Digitalisierung und auch die dazugehörigen Personalentwicklungsprozesse liefern. Daher direkt einmal. Was kommt Ihnen spontan in den Sinn, wenn Sie an unser Interviewthema erfolgreiche Digitalisierungsprozesse denken?

B6: [00:01:12] Ja, einerseits natürlich wir als Unternehmen selbst. Weil ja wir selbst als Vision haben, gemeinsam, nachhaltig Österreich digitalisieren. Also wir haben das in unserer Vision, in unserem Purpose auch drinnen. Als Teil unseres Auftrages. Und wenn ich an Digitalisierungsprozesse denke, dann denke ich eigentlich an drei Dinge. Das eine ist einmal das

Digitalisierung nach innen für uns von fundamentaler Bedeutung ist. Also quasi, wie wir unsere internen Prozesse digitalisieren. Wie unsere Finance Prozesse, auch unsere HR-Prozesse, glaub ich wo wir ja dann noch draufkommen. Der zweite Teil ist so Digitalisierungsprozesse, wo wir für Kunden was machen. Wo wir quasi dem Kunden einfach das Leben leichter machen. Ja, das ist so dieser zweite Teil. Und das, was ich mir heute, wo in der Früh diese Fragen gesehen habe, als erstes eingefallen ist. Das ist so, das Thema erfolgreich und da gibt es. Und das ist zwar nicht ganz sauber das Zitat aber aber inhaltlich hat der das genauso gesagt. Das war ein deutscher CEO von einem Telekomunternehmen, der gesagt hat, wenn er schlecht/. Also nein wie hat er genau gesagt? Ein Scheißprozess, auch wenn man digitalisiert bleibt es trotzdem ein scheiß Prozess. Also quasi, das also kann man im Internet nachlesen, ist jetzt nicht von mir. Das war jetzt der CEO von der O2 in Deutschland, der hat das quasi in einem Interview gesagt. Und das ist glaube ich so diese Kombination aus erfolgreichen Digitalisierungsprozessen. Also mir kommt den Sinn, dass man, um auf die Frage jetzt noch mal konkret einzugehen. Intern, extern und Digitalisierungssprozesse, dass das mehr oder viel mehr ist als nur das Papier abzulösen. Ich glaube da ist so diese in vielen Organisationen oder auch bei uns manchmal sagt man halt okay, wenn der Zettel weg ist, dann hat man digitalisiert. Aber das ist es wohl nicht. Ja, und diese drei Dinge kann man da sehen.

I2: [00:03:17] Was würden Sie sagen, was da vielleicht noch mehr dazukommt, als nur jetzt vom Papier wegzukommen?

B6: [00:03:24] Ja, das ist einfach ein ganz anderes. Vielleicht ganz anderes Prozessmodell oder ganz eine andere Vorgehensweise. Aber mal heute sagt. Nehmen Sie dafür her einen Kundenvertrag? Ja, Verträge. Man brauchte halt ein mal Verträge mit dem Kunden. In vielen Bereichen. SO was ist in vielen Prozessen passiert? Man hat halt versucht, quasi den Zettel nicht

mehr auszudrucken. Aber in Wirklichkeit ist es genauso wie vorher, dass man sagt okay, man sieht halt den Zettel quasi nicht mehr ausgedruckt vor sich, sondern digital und unterschreibt halt das dann irgendwie digital. Jetzt hat man das und das ist ja auch schlau. Also ich möchte das gar nicht schlecht reden. Nur ein digitaler Prozess ist vielleicht ganz anders. Weil die Frage ist, brauche ich dann überhaupt eine Unterschrift? Kann ich das einfacher gestalten? Kann ich das von der von der Zutrittsgeschichte ganz anders gestalten? Und so? Diese Frage muss man sich immer stellen. Muss man die Schritte überhaupt noch so machen in einem digitalen Umfeld? Als wie als wie heute. Ich habe mich letztens zu einer Veranstaltung angemeldet und war da extern und dann hast du vor Ort wieder eine Zutrittskarte halt holen müssen. Also wenn das ein digitale Prozess wäre, dann würde ich wahrscheinlich den QR Code irgendwie mitgeschickt bekommen bei der Anmeldung. Man würde diese Schritte überhaupt einsparen und das ist wahrscheinlich dann wirklich auch ein veränderter Prozess und nicht nur digitalisiert. Halt wirklich was haben die gemacht? Sie haben mir halt eine Einladung geschickt. Ja, digital. Und jetzt? Früher hätten sie vielleicht ein Brief geschickt, jetzt schicken Sie halt eine Email. Aber in Wirklichkeit die Schritte dahinter sind völlig gleich wie vorher. Und Digitalisierung würde halt heißen, dass man Dinge einfach ganz anders macht. Ja.

I2: [00:05:09] Verstehe. Und was würden Sie jetzt sagen? Welche Unternehmensmaßnahmen sind für Sie essenziell, um solche digitalen Prozesse eben bestmöglich zu begleiten?

B6: [00:05:24] Jetzt nochmal vom Scope. Also wir schauen jetzt eher nach innen und dann in weiterer Folge auf unsere Personal-, HR-Themen, oder? Also jetzt weniger auf das, was wir Kundenseite tun, oder? Ja.

I2: [00:05:35] Ja.

B6: [00:05:35] Ja, okay. Ja Führungskräfte. Was wir halt sehen ist. Führungskräfte waren in der Vergangenheit sehr viel mit administrativen Dingen auch verbunden oder notwendig. Und da versuchen wir heute schon viele. Oder wir haben eigentlich ziemlich alles digitalisiert und in dem Zuge auch viele Schritte weglassen. Wieder ein Beispiel jetzt URLAUBSANTRAG. Also bei uns kann man logischerweise einen Urlaubsantrag stellen. Also quasi, man sagt da wäre man gerne auf Urlaub. Ich habe das so gemacht für meine Mitarbeiterinnen. Wir haben die Option geschaffen, dass das automatisch genehmigt wird. Also quasi es braucht keinen Genehmigungsschritt mehr durch die Führungskraft, sondern ich habe das automatisch so eingestellt für mich. Wenn mich ein Mitarbeiter fragt, wo ich davon ausgehe, dass sind mündige Menschen und die wissen, wann sie in den Urlaub gehen können, dann läuft das automatisch durch. Das ist halt bei mir, in meinem Team möglich. Und sozusagen für Führungskräfte ist glaube schon wichtig das Thema Transparenz, aber auch hohe Automatisierung. Ja, wir sehen halt, dass die Führungskräfte immer 100.000 Sachen um die Ohren haben und hier quasi Prozesse zum Simplifizieren, zum Entschlacken, zum Vereinheitlichen. Das macht absolut Sinn. Und da laufen wir offene Türen ein, bei den Damen und Herren Führungskräften, also die haben das sehr, sehr gerne. Aber Transparenz ist dann die andere Seite. Also sie wollen dann schon auch haben im Zuge von Reports und so weiter, dass sie sehen, wer es jetzt ist. Bleibe bei dem Beispiel, wer ist im Urlaub? Wann ist er im Urlaub? Wie schauen die Rest Urlaubstage aus? Und so weiter und so fort. Aber das muss kein Widerspruch sein. Also ich glaube so das ist glaube ich den/ und was natürlich auch wichtig ist sozusagen den Führungskräfte das sind stabile Prozesse.

I2: [00:07:28] Okay.

B6: [00:07:28] Also die Dinge müssen dann auch wirklich funktionieren. Man muss sich ja verlassen können, vor allem im Personalbereich, da muss man es dann schon verlassen können auf die Themen, dass die funktionieren, dass die Prozesse einfach stabil sind in meinen Worten. Und was wir bei uns auch noch gemacht haben. Wir haben viele. Es gibt da so Robotics heißt es bei uns. Also Prozessautomatisierung. Das ist ein eigenes, eigentlich eine eigene Abteilung bei uns im Haus und da ziehen wir relativ viele Automatisierungsthemen drüber und das können die Führungskräfte auch nutzen. Und somit ist sozusagen auch das glaube ich, das kommen wir nachher noch dazu, diese Awareness bei den Führungskräften extrem wichtig auch, dass sie einfach diese Grundmechanik kennen. Was kann man automatisieren? Was kann man auch vielleicht nicht automatisieren? Wo stößt es an die Grenzen? Aber da sehen wir halt, dass technologisch extrem viel möglich ist. Also alles was heute, alles was so repetitiv ist, können Maschinen einfach wesentlich besser als wie Menschen. Und ich glaube, damit muss man sich auch nicht aufhalten. Also ein Zettel einlesen oder irgendwas Repetitives tun. Das können Maschinen einfach bewiesenermaßen besser als wir Menschen. Dafür es gibt viele Dinge, die Menschen besser können, aber manches können halt einfach Maschinen besser. Ja, ja.

I2: [00:08:50] Und wenn wir da jetzt auf Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter schauen, was wären denn so konkrete Maßnahmen, die Sie in der Personalentwicklung treffen, um eben die Führungskräfte dabei zu begleiten? Äh begleiten da diese vereinfachten Prozesse auch anzunehmen und auch vielleicht zu lernen, was dafür nötig ist?

B6: [00:09:10] Ja ich glaube relativ schnell spürbar machen. So ein Beispiel ist im Recruiting. Also wir haben das gesamte Recruiting auf digitale Beine gestellt. Und ein Beispiel ist das Thema, dass das System heißt HR View, das wir verwenden. Also wir nehmen zum Beispiel Credits auf. Da haben wir super viele Bewerbungen und sagen wir mal, 200 - 300 schaffen es in die zweite

Runde. Die nehmen dann so ein Videointerview auf und ich kann mir dieses Videointerview, wann immer ich will, quasi zeitversetzt, wann es mir reinpasst, reinschauen. Und da spüren halt die Führungskräfte, dass das wirklich ein Benefit hat, weil ja sozusagen, die haben ja auch einen ganzen Tag irgendwelche Dinge zu tun, ihre Termine und so weiter und so fort. Und jetzt kann ich mir halt meine fünf Interviews die ich mir anschauen muss quasi die erste Runde, das ersetzt nicht eine zweite Runde, aber die erste Runde ist das digitale Anschauen wann ich will. Wann ich Zeit hab. Wann ich Lust habe. Und das ist so eine Geschichte, wo die Führungskräfte das relativ schnell spüren und auch merken. Ja, und sonst? Glaube ich, ist einfach. Was wir glaube ich im Haus tun, ist immer wieder über diese Digitalisierungspotenziale und Möglichkeiten sprechen. Ich nehme jetzt nochmal das Robotics Thema her. Die berichten einfach ständig darüber. Welche Prozesse haben Sie automatisiert? Diese Woche war zum Beispiel bei uns auch da der [Name], der ist Professor an [einer österreichischen Universität] und hat halt auch drüber gesprochen: "Können Maschinen denken?" Und er hat halt einfach dann auch noch mal zeigt, was Automatisierung im HR-Bereich und Digitalisierung alles leisten kann. Auch wo es an die Grenzen stößt. Aber jetzt noch einmal. Selbst für uns, wir sind ein Technologieunternehmen. Aber auch ich bin immer wieder überrascht, was Technologie inzwischen alles kann. Also bei manchen Sachen könnte ja ein bisschen Angst und Bang werden. Aber es gibt viele Dinge, die können Maschinen einfach exzellent. Und auch das Thema, dass sie dazulernen, dass sie besser werden und so weiter und so fort. Jetzt nehm ich ein anderes Beispiel her. Wir haben in der HR einen Bot gebaut, wo Mitarbeiterinnen Fragen digital stellen können und über den Bot automatisch Antworten bekommen. Und in Wirklichkeit sehen wir halt, dass die Leute eh immer das Gleiche fragen. Also nicht immer das gleiche. Aber jetzt ist mal Beispiel, weil man hat gesagt, man will in Karenzurlaub gehen oder Sabbatical nehmen. Das tut man ja nicht alle Woche. Damit weiß man dann die Regelungen nicht so genau, die Prozesse nicht so genau und dann kann man halt den Bot fragen. Was muss ich tun, um Sabbatical nehmen zu können. Ja, und dann stellt halt der Bot noch zwei, drei Fragen und dann hat man den Link zu dem richtigen Dokument, was ich ausfüllen muss. Digital, die schicke ich dann noch und dann geht es zur Führungskraft und wird

freigegeben. Also ich glaube das sind halt so Themen wo man spürt, dass sich was ändert. Was wir auch derzeit noch tun. Wir sind in einem Riesenprojekt, um unser SAP Coresystem zu ersetzen durch ein neues. Oder HR Coresystem was derzeit von SAP ist zum ersetzen durch ein neues. Und da kommen wir da kommen einfach auch extrem viele Digitalisierungsmöglichkeiten einfach mit. Und so glaube ich, die Führungskräfte sehen das. Und man muss sagen, wir haben eigentlich neulich noch mal überlegt alle administrativen, aber auch Führungsprozesse sind auf unseren digitalen Plattformen. Also wenn man halt sagt man macht ein Mitarbeitergespräch, Zielegespräche. Das ist digital abgebildet, also da gibt es mit Prozessen und Digitalisierung unterlegt. Recruiting habe ich schon gesagt. Wenn man sagt, man will was lernen, dann geht man auf unsere E-Learning Plattform. Unsere interne und holt sich dort Content und des sind halt so Sachen, wo wir glaube ich oder wo unsere Kolleginnen und vor allem die Führungskräfte schon spüren. Wir nehmen die Digitalisierung auch nach innen ernst und reden nicht nur quasi nach außen drüber.

I2: [00:13:27] Ja, ja, vielleicht können wir/.

B6: [00:13:29] Das jetzt/.

I2: [00:13:30] Gleich noch ein bisschen. Tut mir leid, noch mal ein bisschen anknüpfen auch an dieses interne und vielleicht auch E Learning Plattform. Weil Sie haben jetzt sehr viel darüber geredet, eben über Technologien, die vor allem Prozesse vereinfachen. Mich würde aber interessieren, was passiert, wenn man jetzt ein Mitarbeiter und oder eine Führungskraft vor diese Technologie stellt. Und es heißt also nach außen wird kommuniziert. Ja, das haben wir jetzt. Wir arbeiten jetzt mit Bots und sonst was. Aber wie werden die Mitarbeitenden selbst da

dann herangeführt, damit sie auch damit umgehen und auch umgehen lernen? Und da kommt vielleicht dann auch diese E Learning Plattform. Das fand ich ganz spannend zum Einsatz.

B6: [00:14:09] Ja also grundsätzlich glaube ich, dass diese Plattformen einfach von der Usability so sein müssen, dass man wenig Schulung braucht dazu. Und das versuchen wir, ich mein das ist, wie ich finde, ja immer nur/. Hab grad ein neues iPhone bekommen. Es ist immer wieder faszinierend, wenn man sagt, die haben keine Bedienungsanleitung dabei. Und jetzt bin ich jemand, der nicht alle Woche das iPhone wechselt, sondern alle fünf Jahre. Weil das eigentlich auch nicht notwendig ist. Ja, immer diese Dinge zu Wechseln. Aber nach fünf Jahren, das ist so gebaut, dass kannst du quasi nicht falsch machen. Und ich glaube, das ist auch immer so unser Anspruch ein bisschen bei diesen Plattformen, dass das so ist, dass man es ohne Schulung bewältigt. Das vielleicht einmal grundsätzlich zu dieser Frage, zu diesen Plattformen. Ich glaube, was uns hilft ist. Wir haben einige verpflichtende Schulungsmaßnahmen, die wir unseren Mitarbeiterinnen, also die sind einfach verpflichtend. Was ist da dabei? Das Thema Sicherheit am Arbeitsplatz. Also da ist dabei das Thema Compliance. Da ist dabei. Was ist das dritte? DATA? DATA. Datenschutz und so weiter. Datenschutz ist als Drittes. Und damit unter Anführungszeichen muss jede Mitarbeiterin, jede Führungskraft dieses Unternehmens zumindest ein paar mal im Jahr auf diese Plattformen rauf. Und dann ist es eigentlich so und das sieht man schon auch immer. Die Leute kommen ja heute mit Google auch zurecht. Wenn sie was suchen, ihr Hotel im Sommer für einen Urlaub. Dann kommen ja die Leute mit Google auch zurecht und recht viel anders sind ja diese Lernplattform auch nicht. Ich mein da hat man Suchmasken, da sucht man halt nach Content. Dann kann man sich halt irgendwelche Bäume zusätzlich noch irgendwie runter brechen. Und das funktioniert aus meiner Sicht ganz gut. Und was man natürlich zusätzlich noch tun, das ist, dass man manchmal so kuratieren. Im Sinne von Content stückgerecht aufbereiten. Zum Beispiel ich bin selbst gerade in einem Lernpfad drinnen und das bezeichnen wir als Lernpfade. Das ist das Thema Data, also Datenmanagement. Also wie

tut man Daten gut verwenden im HR-Kontext. Und da geht man halt durch verschiedene Lernpfade durch, durch verschiedene Online Sessions. Durch verschiedene Training Sessions. Damit man einfach zum Beispiel das Thema Daten besser verwertet und vielleicht. Was wir sehen ist, wo man diesen kuratierten Content bereitstellen, da sind die die Nutzungszahlen oder die Zugriffe wesentlich höher. Was, wenn man so dass/. Wir haben eine riesige Content Menge auf unserer E-Learning Plattform. Was man sieht. Und ich sehe es an mir selbst da. Man hat ja dann unterschiedlichste Möglichkeiten sich Lerncontent zu holen. Über digitale Kanäle. Weil ich kann auf YouTube nachschauen. Da brauche ich keine [firmeninterne] Lernplattform. Ich kann mir ein Buch kaufen. Ich kann mir irgendwelche Interviews anhören. Es gibt ja sehr viele und eines davon ist einfach quasi auch unsere Lernplattform. Und was wir über die Lernplattform zusätzlich ermöglichen, das ist Zugang zu anderen Lernplattformen wieder. Zur LinkedIn Academy, zur Udemy und zwei, drei andere auch noch. Also da können die Mitarbeiterinnen über unsere E-Learning Plattform. Da haben wir dann die Lizenzen bei Udemy zum Beispiel und sich dann dort IT Skills zusätzlich abholen.

I2: [00:17:38] Mhm. Spannend. Gibt es da noch irgendwelche anderen. Ich nenne es jetzt mal Maßnahmen oder Systeme? Oder ist es nur die E-Learning Plattform?

B6: [00:17:51] Also wir? Wir sehen schon, dass das Thema Hybrid einfach von großer Bedeutung ist. Jetzt während der Pandemie war fast alles digital. Persönlich glaube ich auch, dass dies eine gute Mischung braucht. Also wir machen natürlich unsere Flächenschulungen. Ich sage mal zum Thema Arbeitssicherheit. Die sind komplett digital. Aber wir haben jetzt zum Beispiel so ein Leadershipjourney auch gemacht. Und das besteht halt aus Elementen, die digital sind und das passt da gut. Aber ich glaube, wenn man dann zum Beispiel in einer Feedbackrunde reingeht oder sich Feedback holen will oder Situationen ausprobieren. Das kann halt, da kann das

Physische durch nichts ersetzt werden. Also vielleicht ist das in fünf Jahren auch nochmal anders mit Brillen und so weiter und so fort. Aber wir sehen, dass da einfach durchaus eine Parallelwelt gibt zwischen digitalen und/. Oder nicht Parallelwelt. Es braucht beides wahrscheinlich. Dass man sagt, was digitales Lernen betrifft. Aber auch das Gemeinsame und wo Dinge aufeinander aufbauen. Wo man unmittelbares Feedback kriegt. Und also deswegen ist es so glaube die zweite wesentliche Plattform. Und sonst bin ich ein großer Fan von diesem 70:20:10 Lernmodell. Das versuchen wir halt überall auch zum predigen. Ja. Weil diese Vorstellung, dass sagt man lernt nur mehr in der Klasse. Das sagt ja dieses Modell dass sind 10 %. 20 % lernt mal in Interaktion oder kriegt man über Feedback. Und 70 % on the job. Und das ist glaube so diese was wir halt auch versuchen oder ich versuche in der, dass lernen nichts ist, was nur im Klassenzimmer stattfindet oder auf der Lernplattform. Sondern lernen tun wir hoffentlich alle. Jeden Tag. Ja, ich meine (...). Wenn jemand jetzt sagt "Ich mach einen Workshop". Gestern haben uns mit dem Thema Retention beschäftigt. Dann ist es on the job und ich hab extrem viel gelernt von meinen Kolleginnen. Von den Ideen der anderen. Und das ist auch lernen. Deswegen diese 70:20:10 Geschichte. Die verwenden wir sehr gerne auch, um das ins rechte Licht zu rücken.

I2: [00:20:00] Ja (...). Wir haben jetzt. Viel über Führungskräfte vor allem geredet. Wenn man das so ein bisschen aufsplittet in Führungskräfte und Mitarbeitende. Gibt es da Unterschiede bei Ihnen im Unternehmen? Gibt es da andere Angebote oder eher nicht?

B6: [00:20:21] Ja, also (...). Ein paar Unterschiede gibt es natürlich. Ein Leadership Development Programm ist nur für Führungskräfte zugänglich. Z.b. wir haben zum Beispiel so ein Unconscious Bias Training gemacht, also quasi wie geht man mit Vorurteilen um. Mit Gewalt am Arbeitsplatz, sexueller Belästigung und so weiter und so fort. Da gibt es ein. Das ist ein Beispiel, da gibt es ein spezielles Führungsbild. Wie verhalte ich mich als Führungskraft? Und als Mitarbeiter? Aber ich

würde sagen, gefühlte 98% ohne das jetzt genau zu wissen ist völlig gleich. Für Mitarbeiterinnen und Führungskräfte. Es gibt ein paar Themen die werden unterschiedlich gehandhabt, weil der Content ein bisschen ein anderer ist oder die Zielgruppe ein Stück weit anders ist. Aber das ist jetzt auch wenn ich sage. Wir haben eine Schulung für Data Scientists, ja dann gehen halt auch nur die Leute hin, die sich für Data interessieren und niemand der jetzt in der Operations arbeitet. Und so ist es halt bei den Führungskräften auch. Vielleicht. Und wo das ein bisschen schwimmt. Wir haben also für Führungskräfte so ein New Manager Programm. New Leaders Journey nennen wir das. Und da sind halt dann quasi die Leute, die so von der Mitarbeiter in die Führungsrolle übergehen. Die kommen da so rein und dort stellen wir diese Plattformen vor und so weiter. Aber sonst würde ich sagen, gibt es vom Content oder vom Zugang. Keinen Unterschied. Eigentlich sind es glaube ich die Führungskräfteprogramme und ein paar ganz wenige Themen. Aber auch da wieder eher aus der Führungsrolle gedacht. Also bei dem Beispiel Unconscious Bias oder irgendwelche Belästigungsthemen. Welche Rolle hab ich als Führungskraft? Oder welche Verantwortung habe ich als Führungskraft? Deswegen fällt das bisschen auseinander. Aber sonst sind die Themen gleich.

I2: [00:22:16] Gut. Gibt es an dieser Stelle noch andere Maßnahmen, die Sie vielleicht ergänzen möchten?

B6: [00:22:25] Rund ums Thema Digitalisierung und Personalentwicklung, oder?

I2: [00:22:30] Mhm.

B6: [00:22:31] Ja. Was ich persönlich sehr interessant finde, auch ist. Wir haben jetzt während also das Thema Gesundheitsmanagement als eine Ecke davon auch. Da hat sich ja jetzt extrem viel getan, während der Pandemie auch ja. Und der Bedarf ist jetzt ein anderer. Erst einmal inhaltlich, was die Leute brauchen. Also dann das ganze Thema Wellbeing und alles was so entsteht. Da entstehen unheimlich viele Apps und Angebote und ja. Unendlich viel Content. Ja, das ist glaube ich völlig neu entstanden die letzten zwei Jahren. Also oder ich habe es vorher einfach nicht gesehen. Aber ich glaube, da ist eine ganz eigene Ecke entstanden dazu. Und da kämpfen wir schon ein bisschen. Oder nicht nur wir, sondern das weiß ich von vielen anderen Unternehmen auch. Was muss, was soll man tun als Unternehmen auch? Weil was man dann sehen am Ende des Tages, dass die (unv.) also quasi wer nimmt es dann wirklich in Anspruch ja relativ gering sind.

I2: [00:23:35] Mhm.

B6: [00:23:35] Also wir haben da glaube ich wirklich teilweise coole Angebote. Aber das ist auch sowas wo dann wahrscheinlich ein Stückweit für die Leute so Arbeit und Privat ein Stück weit verschwimmt und ja. Wo die Leute quasi auch private Angebote nutzen. Ja das ist vielleicht was ich noch dazugeben kann. Denn sonst ist so rund um Digitalisierung und PE-Maßnahmen in dem Fall eher so Gesundheitsmanagement glaube ich einfach was wir zusätzlich noch tun.

I2: [00:23:59] Okay.

B6: [00:24:03] Ja.

I2: [00:24:03] Frau [Name], haben Sie vielleicht noch irgendwas?

B6.1: [00:24:06] Die einzige Ergänzung, die mir noch speziell für eine bestimmte Gruppe einfiel ist die Lehrlingsausbildung.

B6: [00:24:13] Stimmt ja.

B6.1: [00:24:14] Ja wo wir auch extrem viel digitalisieren. Sei es jetzt eben, wie der [Name] schon gesagt hat, vom Recruiting angefangen bis aber auch zu digitalen Lerninhalten UND sogar auch und das finde ich auch wirklich sehr nett. Digitale Lernziel Kontrolle. Auch da viel mit Gamification wird da gearbeitet und das könnte man vielleicht noch ergänzen.

B6: [00:24:41] Ja genau. Und das was du sagst [Name]. Das Thema Digital Campus find ich super.

B6.1: [00:24:45] Bingo genau, genau!

B6: [00:24:46] Ja genau das ist quasi eher auf der nach außen gedacht. Wo wir vor allem für Kinder und Jugendliche digitale Ausbildungsprogramme anbieten. Und ich war jetzt vor zwei Wochen selbst dort, jetzt nicht weil ich die Zielgruppe bin, Sondern weil wir eine Veranstaltung gehabt haben. Und dann mit den Kindern. Und das ist einfach fantastisch. Also quasi die können da über die Schule so Unterstufe, Beginn Oberstufe reingehen und dort programmieren üben. Programmieren lernen, mit künstlicher Intelligenz basteln und das ist einfach/. Für mich war es wieder faszinierend mit welcher Leichtigkeit und spielerischen Eleganz die an diese Themen

herangehen und innerhalb von von einer Stunde schaffen, dass da irgendwie so ein programmiertes Auto quer durch die Räume fährt und weiß wie es umdrehen muss und was Ding. Und das finde ich eine sehr schöne Geschichte, wo auch quasi die Verbindung von unserer eigenen Vision mit eben Österreich nachhaltig gemeinsam digitalisieren, nach außen hin einfach auch spürbar wird. Und das ist richtig richtig ein cooles Element noch quasi was jetzt Digitalisierung quasi auch noch mal richtig spürbar macht. Und ja, was (unv.) schon stolz macht, dass man sagt, man kann da gesellschaftlich was bewirken. Ja, das ist natürlich was, ja, was sonst so in unserem Purpose ist, glaube ich einfach extrem gut einzahlt ja.

I2: [00:26:09] Spannend. Jetzt läuft ja bekanntlich nicht immer alles nach Plan (...). Deswegen wäre meine nächste Frage, was denn für Maßnahmen oder Möglichkeiten getroffen wurden, die nicht nach Plan gelaufen sind eben und was sie vielleicht im Nachhinein anders gemacht hätten.

B6: [00:26:35] Ja, ich glaube erst einmal, da gibt es. Da gäbe es unendlich viele Beispiele. Aber wenn man jetzt sozusagen/. Wie geht des? Alles was funktioniert, wurde auch irgendwann einmal ausprobiert. Und ist man natürlich auch x-mal gescheitert. Und ich glaube, wir haben da bei uns im Hause schon eine Kultur entwickelt, dass das völlig okay ist. Also mit dem Testen und Experimentieren, also quasi, dass man Sachen ausprobiert. Darum würde ich das Thema eher nach Plan gelaufen. Das ist Glaube, das hat sich bei uns einfach von der Kultur her ein Stück weit verändert in den letzten Jahren. Es ist völlig okay, dass Dinge einmal nicht funktionieren. Weil wir wissen zumindest, was funktioniert und was nicht funktioniert. Hätten wir es nicht ausprobiert, dann wüssten wir auch nicht was nicht funktioniert. SO aber jetzt trotzdem um auf die Frage konkreter einzugehen. Ich bleibe dabei zum Beispiel diese ganzen Wellbeing Angebote in der Digitalisierung. Das hat bisher nicht funktioniert. Wir haben da verschiedenste Sachen gemacht. Aber da in die Digitalisierung reinzuhüpfen, dass die Leute eine App verwenden und ihre

Gesundheitstrainings machen oder ihre Yogaübungen oder sonst irgendwas. Da haben wir viel Energie investiert. Aber am Ende des Tages verwenden das 20 Leute von unseren 7000 ja. Also jetzt kann man sagen ja, es sind eh 20. Aber üblicherweise ist das natürlich nicht unser Anspruch. Und ich glaube jetzt, dass ist so ein Beispiel was wahrscheinlich nicht gut funktioniert. Wir sehen es auch beim Content, dass wir immer wieder Themen reinbringen, die angenommen werden auf den Lernplattformen. Und dann gibt es auch Themen, die finden zwar wir spannend, aber sonst niemand auf diesem Planeten [Unternehmensname]. Ja, aber auch das ist ja/. Ich sage mal, wie wenn man ein Produkt macht als Unternehmen. (unv.). Wenn man sie braucht. Also man macht sich vorher natürlich Gedanken. Ja, aber es hat schon großartige Ideen gegeben die trotzdem keiner gekauft hat dann. Ja und das erleben wir halt auch immer wieder in dieser Geschichte, dass da durchaus Abweichungen gibt. Ja, wart einmal vielleicht noch/. Ja, was vielleicht, weil wir vorhin über das digitale Recruiting gesprochen haben. Auch da glaube ich schon, wir wissen es nicht so genau. Da gibt es schon ein paar Leute, die schreckt das auch ab. Ja, das haben wir auch bekommen, das Feedback. Ja, das heißt, wir lassen jetzt durchaus auch diesen Parallelweg zu. Wenn jemand sagt, ich mach das nicht machen oder ich habe die technische Ausstattung nicht dazu, weil das kann ja auch noch dazukommen. Ja, also wir gehen immer davon aus, dass ein jeder perfekt technisch ausgestattet ist, was aber nicht bei allen Zielgruppen in Österreich so ganz natürlich, selbstverständlich und auch leistbar ist. Ja, also da gibt es auch quasi, da lernen wir dazu. Und bei den Prozessen ist natürlich auch so, dass man halt sagt, man baut einmal einen Prozess und dann lernt man dazu. Der funktioniert besser, der funktioniert schlechter und dann, passt man das auch wieder an. Ja, beispielsweise das Thema. Wir haben schon geglaubt, dass digitales Lernen. Fast noch oder das vielleicht fast ausschließlich das ist. Und heute sehen wir, dass ein guter Mix sein wird. Ja. Oder anderes Beispiel aus einer anderen Ecke kommend. Wir haben, glaube ich drei (unv.). Drei Tage vor der Pandemie ein Learning Hub eröffnet. Also eine Infrastruktur, ein Lernzentrum quasi. Ja, dann war die Pandemie und jetzt sehen wir halt, dass das einfach von der Nutzung einfach besser sein könnte. Ja, weil die Räume also das sind jetzt physische Räume. Ja einfach weniger gebraucht werden. Weil die

Leute sich einfach fragen was kann ich digital machen und was muss ich wirklich in Präsenz machen? Wie vorhin schon beschrieben, da gibt es Themen, die sind präsent super und andere halt weniger. Weiß nicht [Name], fällt dir noch was ein was wir wirklich versemzelt haben?

B6.1: [00:30:35] Nein versemzelt. Was mir nur einfällt ist eben, weil du eben das jetzt eh gerade auch mit der Pandemie angesprochen hast. Was ja natürlich, bei uns wie auch bei allen anderen oder vielen anderen Unternehmen war. Die Pandemie natürlich auch intern ein wirklicher Digitalisierungsboost. Wir mussten ja alle wirklich über das Wochenende ins Homeoffice. Und was ich mich schon noch erinnern kann ganz am Anfang. Wenn du nicht so ganz fit warst mit dem einen oder anderen Tool. Das war dann schon wahnsinnig. Die Hilfsbereitschaft der Kolleginnen, also das voneinander lernen, das Miteinander Ausprobieren. Auch, dass man eben diese/. Wenn einmal was nicht geklappt hat man das, war das okay. Also es war kein Drama und gar nichts, sondern man hat es halt miteinander gelernt und das ist zum Beispiel was, was in schöner Erinnerung bleiben wird von dem ganzen Wahnsinn den wir alle nicht gebraucht hätten. Aber das fand ich total nett. Und das war auch so, wie du gesagt hast [Name]. Auch der Mindset Shift bei uns, das ist vielleicht auch ein ganz kleines Puzzlesteinchen. Es muss nicht immer alles funktionieren und es ist auch okay, wenn es nicht klappt und man hilft sich gegenseitig. Und das war gerade am Anfang eben mit den ganzen Tools oder auch weiß ich nicht. Wenn man Probleme gehabt hat, wie die ganzen Kinder daheim waren, beim Distance Learning. Das hat ja auch nicht so geklappt und da gab es halt auch Kollegen, die gesagt hab, dann probierst du es halt so und so und. Also das war schon schön, das voneinander lernen, dass ja also es fällt mir. Ich weiß nicht ob es jetzt ganz dazu passt aber das ist mir jetzt dazu noch eingefallen.

I2: [00:32:03] Doch passt. Absolut. Weil das wäre so ein bisschen meine Anschlussfrage gewesen. Was denn so mit Mitarbeitern passiert, die eben nicht so ganz mitgehen, wie man sich das

vielleicht wünschen würde oder die diese Technik nicht annehmen. Oder auch, wie dann damit vorgegangen wird. Wenn bei dem Thema Gesundheit das vielleicht nicht ganz so angenommen wird, passiert es dann nur durch eben Kollegen und dass man sich gegenseitig aushilft? Oder werden da noch andere Sachen gemacht?

B6: [00:32:34] Also erst einmal glaub ich ist das Problem bei uns nicht so gross wie vielleicht in anderen Organisationen. Weil wir einfach/. Das ist manchmal ganz trivial dann. Bei uns hat jeder MitarbeiterIn einen Mobilfunk Gerät und einen Zugang zum Internet. Das ist aber für Unternehmen, die in der Produktion tätig sind, gar nicht so einfach. Wir erreichen jede Mitarbeiterin digital und das problemlos und jederzeit. Wenn Sie in der Voest sind oder in irgendeinem anderen produzierenden Unternehmen. Ist das gar nicht so klar und so selbstverständlich. Deswegen ist, glaube ich, dieser Sprung bei weitem nicht so groß bei uns, als wie vielleicht in anderen Organisationen. Und natürlich gibt es Kolleginnen und Kollegen, die sind Vorreiter bei diesen Themen. Und dann gibt es halt auch die, die eher ein bisschen hinten nachhinken. Ja, ich glaube nicht, dass wir jemand zurücklassen in der Geschichte. Ich glaube, das ist das eine. Ich glaube, da hilft es uns, die Kultur, was die [Name] gerade beschrieben hat, dass man sich einfach glaube ich. Bei uns einfach schon eine Kultur des Zusammenhalts und des gegenseitigen Helfens überwiegend gegeben ist. Das Zweite ist, dass wir haben sehr viele Lernangebote gemacht rund um das Thema digitale Tools. Also wie verwende ich MS-Teams. Wie mache ich, wie arbeite ich mit Miro oder irgendeinem anderen Dashboard? Wie kann eine Kurzumfrage machen? Ja, wie kann ich ja alle. Also Teams ist ja mehr Microsoft Teams im Einsatz unendliche und bietet ja fast unendliche Möglichkeiten. Und da hat es schon viele Ausbildungsangebote gegeben ja und. Mir sind jetzt eigentlich keine wirklichen Fälle bekannt, wo wir sagen die Leute tun da gar nicht mit. Ja, weil es eigentlich. Selbst unsere TechnikerInnen die draußen sind in der Fläche. Die kriegen ihre Aufträge auch über die iPads ausgespielt ja. Also deswegen ist dieses Thema mit digitalen Tools arbeiten am Prozess. Oder ich kann nicht in Urlaub

gehen wenn ich das nicht digital mache. Es gibt kein Urlaubs/. Ich bleibe bei dem Beispiel weil ich es vorher schon erwähnt habe. Es hilft einfach nicht. Wenn ich. Und jeder will einmal in den Urlaub gehen ja. Da muss ich irgendwie eine Art digitales Endgerät. Muss das digital eingeben. Es gibt keinen Zettel dafür. Gibt es einfach nicht. Und deswegen ist das glaube ich bei uns in der Kombination ein gewisser Reifegrad, viele digitale Prozesse und auch Weiterbildungsangebote mit einer guten Kultur. Ich glaube eigentlich, ich empfinde es überhaupt nicht als Problem. Wir sehen das auch quasi in den Mitarbeiterbefragungen, dass man bei dem Thema mit der Digitalisierung nach Innen eigentlich super Werte haben. Also und ich glaube, ein gute Balance finden. Also das empfinden glaube ich die Leute auch nicht als Druck. Sondern einfach als selbstverständlich, ja. Und eher so diese Nachfrage immer da ist, wie kann man es noch besser machen. Ja, weil es mag ja eh keiner stundenlang gerne mit Administration verbringen. Das braucht ja auch kein Spaß. Ja, ja.

I2: [00:35:30] Dann kommen wir schon zu meiner nächsten Frage, die jetzt wahrscheinlich, wie Sie gesagt haben. Eben bei Ihnen, Sie sind ja schon hochtechnologisiert. Besonders spannend sein könnte. Und zwar so ein kleiner Zukunftsausblick. Wo sehen Sie die großen Herausforderungen der Personalentwicklung für die nächsten zehn Jahre?

B6: [00:35:53] Da ist einmal das, dass der Wandel? Und das ist ja ein Zitat. Der wird nie wieder so langsam sein wie jetzt gerade. Also quasi diese ganze Veränderung, die passiert. Das ist einfach unglaublich. Und für sie Frau Bauer ist das unvorstellbar. Aber die [Name] und ich kommen aus einer Zeit, da hat es noch keine Email gegeben. Oder zumindest trau ich mich das jetzt einfach so, also ich weiß es für mich fix und bei dir könnte das auch so sein. Ja, und heute ist es quasi. Sind wir schon also quasi. Ist es schon wieder fast gone. Über irgendwelche Messaging Geschichten und so weiter und so fort. Also wir zwei können uns noch daran erinnern,

dass eine Organisation ohne Email und Outlook und Kalender und so weiter funktioniert hat. Das ist zugegebenermaßen 20 Jahre her, aber es hat irgendwie funktioniert. Und wenn man jetzt nach vorne schaut. Also was wir oft sagen, ist. Was für uns wirklich spannend ist. Personalentwicklung, also dieser technologische Wandel, der passiert, ja. Der ist ja unwahrscheinlich, ja. Und man kann ja quasi eh nur immer nur schauen, dass man die wichtigsten Entwicklungen irgendwie dran bleibt, das versteht und mitlernt ein Stück weit auch. Und bei uns ist natürlich. Was uns ein Stückweit wieder zugute kommt, dass das auch Teil unseres Geschäftsmodells ist. Was nehme ich jetzt für ein Beispiel? Ich finde ja zum Beispiel TikTok selber nicht besonders spannend. Oder ich bin jetzt auch nicht die primäre Zielgruppe. Aber wenn wir heute sagen wir wollen uns mit Personalentwicklung beschäftigen oder Metaverse oder solche Themen? Ja, Personalentwicklung. Wir kommen einfach nicht drum herum, dass wir uns mit diesen Themen beschäftigen. Und unsere Kundinnen erwarten das auch von uns, dass wir eine Antwort dazu haben. Ja. Was heißt Virtual Reality und was können wir an der Stelle auch noch tun? Also das Thema technisch. So was ein Riesen was/. Was wir in der Personalentwicklung wirklich drauf schauen müssen in den nächsten Jahren ist, dass man diesen technologischen Wandel einfach gut hinbekommen und auch unterstützen. Und das ist nicht so einfach. Ja, was damit verbunden ist, ist natürlich auch einen Wandel der Arbeitsweisen. Wie arbeiten wir zusammen? Ja, und das ist in der Personalentwicklung auch aus meiner Sicht ein Riesenthema. Und jetzt mache ich es ein bisschen schwarz weiß. Früher war es ganz okay als Experte, alleine im Zimmer irgendwo zu arbeiten. Ja, nur diese Tätigkeiten werden immer weniger, weil das übernehmen immer mehr Maschinen. Ja, in allen Organisationen glaube ich. Und wenn wir heute sagen. In Zukunft werden es vor allem diese kreativen Prozesse sein. Es geht um interdisziplinäre Teams und so weiter. Da braucht man aber auch wieder ganz spezifische Skills. Eben das man im Team arbeiten kann, dass man gemeinsam an Zielen und Strategien arbeitet. Ja, das ist schon ein Thema, dass uns in der Personalentwicklung auch extrem wichtig erscheint. Und ich glaube so, diese nächste Perspektive ist das Thema Führungskräfte. Also Führung. Da könnte man jetzt 20 Jahre zurück schauen, hat sich wesentlich weiterentwickelt. Wie geführt wird. In welchem

Führungsmodell. Mit welchem Selbstverständnis. Und das ist einfach auch. Ich glaube, Führung wird sich in zehn Jahren nochmal ganz anders anfühlen wie heute. Ich mein das hat natürlich auch was mit Generationen zu tun, also wir selbst. Ich sage jetzt noch einmal. Unsere Generation ist ein Stück weit anders konditioniert worden, quasi von der Erziehung in der Schule und dann mit den ersten Chefs, die wir gehabt haben, ja. Es war andere Führungserfahrung. Und heute ist das einfach nochmal anders. Und wir werden alle diese Dinge weiterentwickeln müssen, weil sonst werden wir einfach keine Mitarbeiterinnen mehr finden. Ja, ich glaube das/. Und das seh ich aber gleichzeitig als Riesen/. Wie soll ich sagen? Change Beschleuniger für Organisationen. Ich seh das überhaupt nicht negativ, weil in Wirklichkeit kommt es uns allen zugute. Ich bin genauso Mitarbeiter und wenn wir sagen, wir gehen vernünftig mit den Menschen um, dann ist es gut für die Menschen. Dann ist es gut für den Arbeitgeber und für die Gesellschaft sowieso. Ja. Das vielleicht so als Punkt noch von der Führungssperspektive. Und ein Thema, das bei uns ganz aktuell ist momentan auch ist, ist das ganze Thema Nachhaltigkeit und unter dem Claim ESG Environmental Social and Governance. Ich glaube, das spiegelt einfach diese veränderte Welt ein Stück weit auch wieder. Dass wir sagen wir wollen Dinge tun, die nicht nur heute gescheit sind, sondern morgen und übermorgen auch noch an Wert schaffen. Und nicht nur finanziellen Wert, sondern auch für die Gesellschaft, für die Umwelt und für die Mitarbeiterinnen. Das ist auch noch mal ein Punkt, der quasi in der Personalentwicklung schon eine große Herausforderung ist. Ja, und vielleicht so Der letzte Punkt, weil mich das auch wirklich sehr beschäftigt ist. Wo wir immer mehr ein Problem haben, das ist Aufmerksamkeit zu bekommen auch. Zeit und Aufmerksamkeit. Weil, wie vorhin schon gesagt, also dieser Content. Was ich alles lernen kann, da brauche ich gar keine Lernplattform bei der [Unternehmensname] haben ja. Also es ist unendlich viel Lerncontent und Lernmöglichkeiten für uns alle zur Verfügung. Und unendlich viel, was auch nicht einmal Geld kostet. Was einfach da ist. Wo man quasi nur zugreifen muss. Ja dann sozusagen etwas, was auch eine riesen Kunst ist und sein wird auch in der Zukunft der Personalentwicklung. Dass man eher sagt, wie selektiere ich gut? Wie lerne ich zu lernen? Also in der, ich glaube, dass heißt in der leeren Wissenschaft Deutero Learning, heißt das glaube ich

ja. Also wie lerne ich zu lernen. Weil ich bin auch jemand, der kauft sich gern Bücher ja. Ich hab unendlich viele Bücher daheim. Aber ich schaffe es nicht, quasi das richtig zu Nutzen, weil ich verlernt habe, quasi irgendwie diese Ressource auch gut zu Nutzen und diesen Fokus auch zu finden. Und ja, den richtigen Content rauszufischen, der für mich in dem Moment gerade relevant ist. Das empfinde ich immer mehr als Herausforderung. Und das ist, glaube ich, auch für die Personalentwicklung was. Dinge dann so bereitzustellen wenn sie auch sinnvoll sind ja. Weil den nächsten Content haben, auf eine Lern Plattform stellen, JA EH. Aber der kann auf YouTube auch schauen ja. Aber wann brauchen es die Leute und wann macht es Sinn ja.

I2: [00:42:11] Ja. Sehr schön. Dann biegen wir auch schon auf die Zielgerade ein und ich komme zu meiner letzten Frage. Die da wäre, welche Tipps würden Sie einem jungen Personalentwickler, einer jungen Personalentwicklerin mit auf den Weg geben? Wenn man sie jetzt zum Beispiel einfach in das Unternehmen reinsetzen würde und sagen würde SO jetzt treibe die Digitalisierung bei deinen Mitarbeitern voran.

B6: [00:42:39] Also wenn jemand heute zu uns kommen würde, weil mich das Thema gerade sehr beschäftigt ist, würde ich ihr sagen setz dich mit Technologie auseinander. Ja. Weil ich glaube, dass wir diese Technologie Möglichkeiten, die da schon da sind und die jetzt noch kommen, die nächsten Jahre gerade in der Personalentwicklung noch nicht einmal/. Oder den nutzen wir zu einem ganz kleinen Anteil. Ich glaube, dass Lernen und Personalentwicklung derartige Revolution, auch technologiegetrieben die nächsten Jahre erfahren wird, die wir uns da gar nicht vorstellen können. Ja, und ich hänge immer am Beispiel der Virtual Reality oder von Brillen und so weiter und so fort. Ja, aber wenn man sich heute anschaut und letztens erleben dürfen, ja. Ich habe selbst total interessant gefunden, wie man am Planeten Welt sehen kann. Also quasi. Und das war früher war das in Büchern. Und heute kann man es sich vielleicht im

Web ein bisschen anschauen. Aber ich hatte die Möglichkeit, mit einer Brille quasi durchs Weltall zu schreiten. Ja, das vergisst man nie wieder. Wie der Saturn quasi. Also das ist eine völlig neue Lernerfahrung. Ja. Und ich bin letztens bei einem Unternehmen gewesen auch, die machen, die tun Baumaschinen herstellen. Und in Wirklichkeit machen die/. Da braucht man so zehn Stunden Training, dass man so eine Baumaschine bedienen kann. Ja, neun Stunden von dem Training sind digital und nur die letzte ist, mehr noch quasi direkt auf der Maschine. Und das fühlt sich an, als würde man wirklich auf der Maschine sitzen. Ja, und die reagiert auch genauso. Und da glaube ich, da tun sich Riesenchancen auf. Ja, weil da brauche ich auch nicht mehr nach Berlin fliegen, quasi um dieses Training machen zu können, sondern ich kann das quasi von meinem Arbeitsplatz weg machen. Oder wenn es ganz gut hergeht, darf ich sogar von zu Hause ja. Und ich lerne diese Dinge. Und ich glaube, da wird eine riesen Evolution sein. Und deswegen wäre mein Tipp sozusagen an jemand (unv.), jetzt nehme ich nochmal dieses erste Zitat her. Quasi nicht alte Dinge versuchen zum optimieren, sondern einfach Dinge völlig neu zu denken. Und ich glaube, in der Personalentwicklung ist aus der Kombination mit Content und neuen Technologien Revolution möglich. Und das würde der oder dem der Kollegin oder dem Kollegen raten. Sich vorher mal mit Technologie in Kombination mit PE-Maßnahmen auseinander zu setzen. Ja.

I2: [00:45:01] Perfekt. Dann sage ich auch schon Dankeschön. Gibt es noch irgendwas, was Sie [Name], oder Sie [Name], zu irgendeiner Frage noch ergänzen wollen?

B6.1: [00:45:18] (...) Also ich glaub mir fällt jetzt nichts ein.

B6: [00:45:20] Vielleicht der letzte Punkt noch der halt mir immer wichtiger erscheint mit dem Content. Und das ist auch so diese ganze agile Denke, einfach ins Tun zu kommen. Also quasi was wir halt einmal geglaubt haben ist perfekte Dinge anbieten zu müssen. Und ich glaube, darum

geht es nicht. Ja, ich glaube, manchmal sind die ersten fünf Schritte wichtiger als wie die Perfektion hinten raus ja. Und das haben wir wieder bei dem Experimentieren und beim Testen und auch wieder. Da kann man so viele Dinge einfach heute leicht, mit geringen Kosten probieren und experimentieren. Und das ist vielleicht noch so eine Geschichte, wenn es um Digitalisierung geht. Also die ganzen agilen Methoden mit Canvas, mit Lean Startup, mit Scrum und so weiter. Das kommt alles aus dieser Ecke ja in Wirklichkeit von neuen Businessmodellen. Wie generiert man die und wie macht man die und wie implementiert man diese auch schnell? Und das ist was glaube ich auch wo man sagt, da kann man viel mitnehmen. Ja, das ist vielleicht noch ergänzend. Ja.

I2: [00:46:23] Dankeschön. Jetzt hätte ich noch fünf schnelle Fragen.

B6: [00:46:28] Yes.

I2: [00:46:28] Drei, die die Sie eh schon wahrscheinlich auf dem Interviewleitfaden gesehen haben, da zur Einschätzung. Da möchte ich Sie jetzt bitten, Ihr Unternehmen eben kurz unter den drei Aspekten auf einer Skala von 1 bis 5 einzuschätzen, wobei eins sehr schlecht ist und fünf sehr gut. Da wäre die erste Frage. Wie schätzen Sie die Digitalisierung im Vergleich zu anderen Unternehmen in Ihrer Branche ein?

B6: [00:46:56] Vier.

I2: [00:46:59] Wie stark wird Digitalisierung in Ihrem Unternehmen vom oberen Management gefördert?

B6: [00:47:06] Ich denke fünf.

I2: [00:47:08] Fünf?

B6: [00:47:08] Ja.

I2: [00:47:09] Okay. Und die letzte Frage wäre. Wie stark werden die Digitalisierungsprozesse von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen selbst gefördert?

B6: [00:47:22] Schwanke zwischen drei und vier irgendwie, weil es so oft mit Ängsten auch verbunden ist.

B6.1: [00:47:27] Mhm wär auch bei 3 bis 4.

B6: [00:47:28] Ja, ja, genau. Ja. Dann sagen wir mal, drei. Muss ja nicht alles fünf sein. Ja, genau. Ja. Ja.

I2: [00:47:34] Dann bräuchte ich noch. Habe ich zwei soziodemografische Fragen noch. Und zwar [Name], wie viele Mitarbeiter haben Sie im Team unter sich?

B6: [00:47:44] Also bei mir in der HR, also quasi in der HR direkt sind es 93. Und unternehmensweit sind wir 6500. Also ich weiß nicht genau, was jetzt da quasi die relevante/. Was die Zielgruppe quasi ist? Genau. Ja.

I2: [00:48:02] Die 93, die muss ich angeben.

I2: [00:48:05] Und dann. Die letzte Frage ist, wie lang sie jetzt schon Erfahrung haben mit dem Thema Remote Work, Digitalisierung etcetera. Wie lange sie sich damit schon beschäftigen.

B6: [00:48:16] Also als Unternehmen haben wir 2012, quasi die erste Flex Office oder Arbeitszeitmodelle eingeführt, wo wir das ermöglicht haben. Also seit dem gibt es das. Um ehrlich zu sein, ich jetzt wirklich intensiver und auch in der neuen Rolle für mich, weil ich bin noch nicht so lange in dieser Rolle. Mit Ausbruch der Pandemie. Also da hat das Ganze schon noch mal einen riesen/. Vorher hat es einfach gegeben. 8 Jahre lang bei uns. Aber mit März 20 hat es natürlich noch mal völlig andere Bedeutung und Dimension bekommen. Ja, vorher war es irgendwie auch da. Ja. Aber sicher nicht unter den Top drei Prioritäten.

I2: [00:48:59] Sehr gut. Dann bedanke ich mich für die Zeit und das Interview. Wenn Sie möchten. Ich werde wahrscheinlich, ich schätze mal im März oder April nächsten Jahres fertig sein mit meiner Arbeit. Kann ich Ihnen die Ergebnisse dann auch zukommen lassen?

B6: [00:49:13] Würde mich freuen, weil ich sozusagen auch immer von den anderen. Also super gerne oder gerne noch mal melden, oder was? Ja, super gerne. Und dann wünsche ich einfach nur gutes Gelingen und viel Spaß. Ist das jetzt Master oder?

I2: [00:49:29] Genau.

B6: [00:49:30] Ja, okay. Und wie lange ist das geplante Studium noch?

I2: [00:49:33] Im Sommer ist es hoffentlich vorbei.

B6: [00:49:35] Ja. Okay. Okay. Ja. Ja.

I2: [00:49:37] Also, die Masterarbeit ist jetzt so das Letzte, was ich noch auf dem Programm habe.
Und dann im Sommer hoffentlich Masterprüfung. Und dann ist es durch.

B6: [00:49:46] Wer leitet eigentlich das Institut für Arbeitswirtschaft? Sozialpsychologie an der/.

I2: [00:49:51] Uni? Ich glaube, dass das der entweder der Herr Professor Dr. Kuronka oder der Herr Professor Kirchler sein müsste.

B6: [00:49:59] Okay, okay, okay. Ich glaube, letzten Sommer war einer von einer Veranstaltung, an der Uni drüben, auf der Executive. Die war wirklich auch interessant. Ja. Okay. Ja. Okay. Ja. Gut. Dann sage Danke [Name] auch, dass du dabei warst und.

B6.1: [00:50:18] Nichts zu danken. Das war sehr interessant. Ich wünsche Ihnen auch alles Gute.

B6: [00:50:21] Viel Erfolg und viel Spaß bei den letzten Schritten der Studie und auch dann beim Einstieg in Beruf.

I2: [00:50:27] Vielen Dank.

B6: [00:50:28] Alles Gute.

B6.1: [00:50:29] Alles Gute.

I2: [00:50:30] Danke. Auf Wiederhören.

B6.1: [00:50:31] Wiederhören.

10.4.7 Interviewtranskript Interview 7

I1: [00:00:02] Okay, hier noch mal auch von mir. Vielen Dank, dass Sie sich jetzt die Zeit genommen haben. Und ich würde auch einfach mit einer ganz offenen Frage einfach mal starten. Wenn Sie an das Thema denken, was Sie jetzt eben auch schon gesagt haben. In der Email war das ja sehr breit formuliert. Digitalisierung und Personalentwicklungsmaßnahmen aufgrund von Flexibilisierung und Digitalisierung am Arbeitsplatz. Was kommt Ihnen da direkt in den Sinn? Also was haben Sie da gedacht?

B7: [00:00:32] Na ja, ich glaube, es braucht immer den Nutzen. Also ich sage jetzt mit Flexibilisierung und Digitalisierung hat ja keinen Selbstzweck. Ich mache ja das nicht, um quasi Mitarbeiter einfach eine neue Arbeitsweise aufzuzwingen, sondern es muss für den Kunden irgendeinen Nutzen darstellen und der muss gegeben sein. Das heißt, ich kann sowohl die Flexibilisierung als auch die Digitalisierung am Ende des Tages nicht ohne den Kunden machen oder nicht, ohne den Grund in irgendeiner Form mitzudenken. Also das wär mal so das Erste was mir was mir dabei einfällt. Jetzt ist die Frage soll ich immer wieder einen Querverweis machen? Ist der Dr. Monshi wird ja wahrscheinlich erzählt haben, dass wir im [Unternehmen] Jahr 2019 eine sehr große Reorganisation vorgenommen haben, also auch struktureller Natur, die natürlich einen Impact auf dieses ganze Thema hat. Das ist die Frage, soll ich das immer wieder einfließen lassen?

I2: [00:01:24] Ja, natürlich gerne. Also so im Sinne von was ist gut gelaufen, was ist weniger gut gelaufen? Gern in dieser Richtung genau.

B7: [00:01:34] Ja, ja. Also zum Thema Flexibilisierung gehört für mich auch das Thema Spezialisierung dazu. Also das heißt, dass man eigentlich in einer Rolle, in einer Aufgabe seine Kompetenz spezialisiert, die Kompetenz erhöht. Und das war genau eines unserer Bestrebisse, die wir 2018 angegangen sind in einer sehr großen Reorganisation des [Unternehmens]. Sie müssen sich vorstellen, dass wir im mittleren Management, dass ein ein Kollege, beispielsweise ein Abteilungsleiter, damals noch so genannt, bis zu vier unterschiedliche Rollen innehatte. Das heißt, er war fachlicher Leiter für sein Thema, beispielsweise Mobilität oder Landnutzung, Biodiversität, um nur drei Beispiele zu nennen. War gleichzeitig auch Personalmanager, war Key Accounter, das heißt hat den Kontakt auch zu den Kunden gehabt und war zusätzlich auch noch Portfoliomanager. Und dass was wir gemerkt haben, ist das eigentlich in diesen vier Rollen, die

er da auf hat. Diese vier Hüte, die er da auf hat, immer wieder intrapersonelle Konflikte auftreten. Das heißt, dass er die eigentlich immer mit sich selbst lösen muss. Und meistens bleibt dann irgendein Aspekt auf der Strecke. Das heißt, wir sind hergegangen, haben gesagt okay, also wir haben 2019 die große Bombe gezündet und haben alle AbteilungsleiterInnen, das waren über 25 im Haus, mussten sich auf eine dieser vier Stellen neu bewerben und sie konnten nur mehr eine innehaben. Das heißt, für mich bedeutet Flexibilisierung auch Spezialisierung, nämlich quasi in seinem Thema quasi eine Profession zu entwickeln, die dann quasi auch gelebt werden kann. Und in dieser Reorganisation befinden wir uns grade noch. Corona hat es da bisschen in die, nicht in die Karten gespielt, weil natürlich dann vieles wieder in den Krisenmodus zurückgefallen ist. Aber mittlerweile sind wir dabei, einfach diese Struktur immer mehr mit Leben zu erfüllen. Mit allen Herausforderungen, die sich darinnen bürden.

I1: [00:03:29] Und wie haben Sie das jetzt konkret ab 2019 dann gemacht mit der Restrukturierung und mit der Spezialisierung also/?

B7: [00:03:39] Also wir haben auf einer Klausur einfach den Mitarbeitern die neue Struktur vorgestellt. Also nicht den Mitarbeitern, den Führungskräften, die neue Struktur vorgestellt. Haben, ihnen quasi auch mitgeteilt, also die Geschäftsführung mitgeteilt, dass sie sich auf einen dieser Jobs, auf eine dieser Rollen bewerben dürfen. Sie haben dazu eine Begleitung bekommen, das heißt eine Potenzialanalyse, die dann quasi auch eine Empfehlung ausgesprochen hat, in welchem Bereich sie quasi tätig werden wollen. Und das waren die Bereiche Projektmanagement, also Multi Projektmanagement, muss man eigentlich sagen. Personalmanagement. Fachliche Arbeit und fachliche Leitung oder Key Account Management also in Richtung Kundenbereich orientiert. Mit dieser Potenzialanalyse, die wir gemacht haben und des jeweiligen Coachings, dass wir Ihnen angeboten haben, haben sich also alle

Führungskräfte dann auf ihren neuen Job beworben und dann ist quasi die neue Struktur mit Leben erfüllt worden. Parallel dazu gab es eine Informationsveranstaltung für alle Mitarbeiterinnen des Hauses, wo wir quasi auch die neue Struktur vorgestellt haben, wo die Maßnahmen vorgestellt worden sind. Und in weiterer Folge haben wir auch so/. Wie haben wir es genannt? Open Office. Wo quasi die Mitarbeiterinnen, also wirklich von der ganz untersten Ebene mit den verantwortlichen Personen quasi in den Austausch treten konnten. Warum tun wir das? Was ist das Ziel? Und da ging es natürlich auch ein Stück weit um Psychohygiene, einfach das aufzufangen, gerade Veränderungen. Ich meine ich brauche euch das ja wahrscheinlich nicht erzählen, aber gerade Veränderungen sind immer für die meisten Menschen sehr schmerzhaft, weil wir es aus uns heraus nicht persönlich angehen.

I2: [00:05:19] Mhm. Aber das ist ja eigentlich eine, quasi eine Organisationsentwicklung in Richtung neuer Spezialisierung. Wenn ich das richtig verstehe?

B7: [00:05:26] Genau.

I2: [00:05:27] Und und welche Rolle spielt da Digitalisierung und auch so klassische Flexibilisierung. Zeit, Ort und solche Dinge? Hat es irgendwie zusammenspielt oder war das unabhängig von so was?

B7: [00:05:38] Also ich fange einmal mit der Flexibilisierung an, ganz massiv. Also Sie müssen sich vorstellen, die alte Struktur waren so 26 kleine [Einheiten], die für sich eigentlich sehr autark agiert haben. Aber auch/. Also wir sind eine ausgelagerte Dienststelle aus dem [Unternehmen A], seinerzeit von der Frau [Name], jetzt bei der Frau [Name]. Und die Abteilungsleiter hatten

quasi mit dem Pendant im [Unternehmen A] quasi das Arbeitsprogramm für das Folgejahr besprochen. Infolgedessen die Finanzierung erhalten und alles relativ in grünen Tüchern gehabt. Das, was jetzt dadurch entstanden ist, dass quasi der Abteilungsleiter für sich alleine dieses Arbeitsprogramm nicht mehr gestalten kann, sondern er braucht andere Personen. Und wir haben auch gesagt, da Umweltthemen eigentlich nicht mehr kausal zu betrachten sind, sondern einfach in einer Diversität unglaublich zugenommen haben. War es möglich, dass Mitarbeiter nicht nur einem Team zugehörig sind, sondern unterschiedlichen Teams. Das heißt, wir haben gesagt, Mitarbeiter haben ein Heimatteam, können aber 2 bis 3 anderen Teams auch zugeordnet sein. Also ich gebe ein Beispiel. Wir haben seit ein paar Jahren ein Team von Ökonominen, die aber Beispiel auch im Bereich Klima arbeiten, die auch im Bereich Mobilität arbeiten. Das heißt, natürlich haben sie eine Heimat, das ist ihr unmittelbarer Ansprechpartner und sie arbeiten auch in anderen Teams. Also das hat einfach die Struktur damit aufgebrochen. Also ich glaube, zu Flexibilisierung gehört auch das Aufbrechen von Strukturen. Das, was damit auch passiert ist, dass wir auch unsere Führungsmodelle überdacht haben. Also wir haben in der alten Struktur ganz klassische Stablinien- oder Matrixorganisationen gehabt. Jetzt würde ich unsere Organisation eher als kundenorientierte Prozessorganisation definieren und (...) genau. Wir sind auch übergegangen zu Shared Leadership oder kollektiver Führung. Das heißt, wir haben momentan im Haus drei unterschiedliche Führungsmodelle. Einmal das Ein-Personen-Führungsmodell, Shared Leadership, auch mit Teilzeitkräften teilweise, wo wir es einfach quasi kompensieren, als auch mit Shared Leadership. Das macht natürlich eine relativ hohe Herausforderung, wenn es um die Schnittstellen geht, in den Supportbereich beispielsweise. Aber wir glauben dadurch einfach auch ein Stück weit, die Bedürfnisse der Gesellschaft, also gerade auch der neuen Generation, abzudecken. Zum einen und dadurch unsere Organisation auch ein Stück weit flexibel zu machen.

I2: [00:08:05] Das ist ja eigentlich etwas, wo sich gar nicht so viele Organisationen drüber trauen, über Shared Leadership, das ist ja schon sehr innovativ eigentlich.

B7: [00:08:13] Ja, das hat für uns auch einen Beweggrund gehabt, einen Auslöser gehabt. Wir haben gesagt, also es war ein Credo. Also wir haben ein Jahr diese Reorganisation vorbereitet und sind da sehr stark in den Diskurs gegangen. Also gerade im obersten Management und ein Satz, der uns da sehr geleitet und geprägt hat, der lautete "Was im Außen ist, ist im Innern, und was im Innern ist, ist im Außen." Das heißt, wir können nur das, was wir im Innen gelernt haben, auch ins Außen bringen. Wir nehmen unser Außen, das heißt unsere Lernumgebung, unsere Umgebung so wahr, dass wir unsere Umweltthemen nicht alleine etablieren können. Also wir brauchen die Wirtschaft dazu, wir brauchen die Gesellschaft dazu und wir brauchen auch die Politik dazu. Und mit diesen unterschiedlichen Stakeholdern müssen wir interagieren und unterschiedliche Umweltthemen quasi voranbringen, ein Bewusstsein schaffen, dass es da zu einer Änderung kommen muss, auf ganz unterschiedlicher Ebene. Und manchmal gewinnt der eine, manchmal gewinnt der andere. Aber es ist immer. Es geht immer darum, eine gewisse Balance zu haben und das auszutarieren. Und wenn wir diese Herausforderungen auf unseren Markt sehen, an dem wir tätig sind. Dann war unsere Meinung, unser Glaubenssatz "Wenn wir das draußen brauchen, dann müssen wir es intern lernen". Und deshalb haben wir auch diese Struktur so gebaut. Das Prinzip des dialogischen Vorgehens und des dialogischen Aushandelns miteinander, dass wir auch intern quasi eben diese Spezialisierung herbeigeführt haben. Und quasi in diesen Aushandlungsprozess zu gehen.

I2: [00:09:40] Also wo quasi das Aushandeln innerhalb der Person nach außen verlegt wurde, könnte man sagen.

B7: [00:09:46] Keine intrapersonellen Konflikte mehr, sondern das Aushandeln in der(unv., Zwischen-?).

I2: [00:09:49] Von intrapersonellen zur interpersonellen Konflikten könnte man sagen. (unv.) okay. Spannend. Und jetzt? Vielleicht zweite Frage vorher noch. Die Digitalisierung, spielt die da auch eine Rolle?

B7: [00:10:05] Genau. Digitalisierung. Also das, was wir uns sehr beschäftigt haben, war natürlich das Digitalisierungsthema, weil das natürlich auch im Regierungsprogramm drinnen stand. Zwar noch unter der alten Regierung, da war es sehr, sehr prominent verankert im Regierungsprogramm. Aber es beschäftigt uns jetzt natürlich auch. Das [Unternehmen], wenn wir es als in die primär Aufgabe des [Unternehmens] geht, dann wäre das eigentlich wahrscheinlich. Ich formuliere das jetzt vielleicht ein bisschen kryptisch, aber das Erheben, Interpretieren und Empfehlen von umweltbezogenen Daten das könnte so man als primär Aufgabe des [Unternehmens] sehen. Und noch passiert das quasi analog, also unter Anführungszeichen. Aber wir wissen natürlich, dass es durch künstliche Intelligenz mittlerweile Tools und Software gibt, die das deutlich besser machen könnten als der Mensch. Und in diese Richtung wird es gehen, dass wir also auch die Daten, mit denen wir hantieren, in der Auswertung, in der Interpretation, was auch immer das dann sein mag, einfach digitalisieren. Das ist das eine. Also das sind quasi für mich bedeutet ja Digitalisierung einen einen Geschäftsprozess, der analog abgebildet ist in die digitale Welt zu bringen und quasi einen zusätzlichen Geschäftsprozess zu etablieren. Oder einen neuen aber der ausschließlich digital ist. Das wär mein Verständnis für Digitalisierung. Für die Prozesse haben wir quasi intern im Haus, wenn es um die Geschäftsprozesse und Supportprozesse geht, haben wir quasi Kolleginnen und Kollegen, die diese Prozesse neu definieren und in einer Prozesslandkarte darstellen. Aber da

gibt es momentan noch nicht die direkte Verknüpfung, dass das quasi in einem digitalen Tool. Also wir haben das bei einer Prozesslandkarte bei Adonis abgebildet, da steht auch alles drinnen, da sind alle Dokumente drinnen aber es gibt jetzt da noch, da sind wir noch dran. Also keine direkte Verknüpfung, teilweise noch nicht, teilweise schon, teilweise noch nicht. Dass ich zum Beispiel Aufforderung per Mails automatisiert bekomme. Also dass quasi der Workflow quasi digitalisiert bereits abgebildet ist, da sind wir dran. Aber das ist noch nicht zur Gänze umgesetzt.

I2: [00:12:04] Und diese klassischen Flexibilisierungsaspekte Homeoffice, zeitliche Flexibilisierung. Ist das auch Teil?

B7: [00:12:12] Absolut. Genau. Also wir haben relativ viele Teilzeitmodelle bei uns im Haus, weil wir natürlich auch einen relativ hohen Frauenanteil bei uns im Haus haben. Das heißt, wir bieten sehr viele Teilzeitmodelle an. Das, was wir jetzt auch durch Corona natürlich gelernt haben. Also Corona, war natürlich ein unglaublicher Booster für die Zusammenarbeit im Bereich Digitalisierung. Das, was wir einfach gemerkt haben, dass wir sehr gut auch internationale Projekte über über Medien wie Zoom. Also wir verwenden halt MS Teams beispielsweise. Gut abwickeln können. Das hat natürlich deutlich zugenommen. Die Reisekosten wurden quasi in dieser Zeit deutlich minimiert. Und das, was zur Folge hatte, dass wir mittlerweile eine Betriebsvereinbarung haben für alle Mitarbeiterinnen, wo quasi Homeoffice geregelt ist. Das heißt, Mitarbeiter bei einer Vollzeitbeschäftigung bekommen bis zu zwei Tage Homeoffice Tage.

I2: [00:13:08] Und jetzt, dieser ganze Prozess aus der Sicht der Personalentwicklung? Was sind da die Herausforderungen, die Maßnahmen, die Erfahrungen?

B7: [00:13:19] Ja, also, das eine ist ja. Das eine ist das das Zünden der Bombe und das Verschieben von Kästchen und das Verteilen von neuen Aufgaben. Und das ist ja meistens am Reißbrett sehr gut, oder gelingt ja meistens sehr gut mit der Vorstellung. Die andere Seite ist ja, dass meistens dahinter eine Haltung verknüpft ist. Also wenn wir jetzt hergehen und sagen, ich löse die die Stablinien oder die Matrixorganisation auf und bringe sie in eine kundenorientierte Prozessorganisation, dann macht das ja auch was mit der Führung. Also im Sinne von wie wird Führung verstanden? Wie navigiere ich als Führungskraft hier hindurch? Wie verhalte ich mich neu als Mitarbeiter? Wie kann ich mich hier orientieren? Und da sind wir jetzt da gerade daran. Also das, was der Plan eigentlich gewesen wäre, aber leider muss ich es immer wieder sagen, kam halt Corona dazwischen. War eigentlich geplant, dass wir in der Führungskräfteentwicklung schon viel, viel früher ansetzen. Da werden wir wahrscheinlich mit 2023 jetzt also nicht nur wahrscheinlich, sondern wir werden damit starten. Wo es genau darum geht Führungshaltung in einer sehr volatilen, fast schon netzwerkartigen Organisation. Wo es mehr um rollenbasiertes Arbeiten geht, weniger um Funktionen. Wo es mehr um Persönlichkeitsentwicklung geht, wo es mehr ums Coaching geht, wo es weniger geht, um Vorgaben, wo es mehr geht, um Ergebnisse. Also das könnte ich jetzt fortführen. Immer diese/.

I2: [00:14:45] Mhm.

B7: [00:14:46] Diese Vergleiche zu alt und neu. Das ist natürlich eine Haltungsfrage und das ist auch eine Generationenfrage. Das [Unternehmen] ist natürlich keine Organisation, deren Durchschnittsalter relativ jung ist. Wir sind, glaube ich, bei mittlerweile 45 Jahren. Stehen vor einer sehr HOHEN Pensionierungswelle jetzt bis 2028. Also ich glaube, uns verlassen bis zu 75 % aller Führungskräfte werden das Haus verlassen. Das heißt, es ist natürlich auch eine Generationenfrage. Mit der neuen Generation wird es natürlich auch wahrscheinlich ein

bisschen spielerischer gehen. Also das heißt, aus dem Blickwinkel der Personalentwicklung ist jetzt einmal die Führungskräfteentwicklung dran, dass wir hier einen Schwerpunkt setzen, dass hier Sie als Multiplikatoren dienen und dass das Navigieren durch diese neue Organisation im Sinne einer neuen Führungshaltung, einem neuen Führungsverständnis eigentlich besser etabliert wird.

I2: [00:15:39] (unv.)

B7: [00:15:39] (unv.) Entschuldigung.

I2: [00:15:43] Und Führungskräfte entwickeln dann in der Umsetzung? Was ist des so klassisch seminaristisch oder wie ist es gedacht?

B7: [00:15:51] Also hoffentlich nicht. Mir liegen jetzt da zwar schon alle ersten Grobkonzepte vor, aber wir sind noch im Auswahlprozess. Also mein Bestreben ist ganz klar, dass es hingeht in eine moderne Führungskultur. Also genau das, was ich, was ich vorhin erwähnt habe, also nicht von anschaffen, sondern wirklich von ergebnisorientierten führen, von Coaching. Wo quasi die Führungskraft nicht der beste Experte ist, sondern der Mensch, der Enabler quasi, der ermöglicht, der begleitet. Also das wäre so die Intention und das steht auch ganz klar drinnen, dass wir einfach die modernen und neuen Führungsmodelle quasi hier etabliert haben möchten. Zum einen und zum anderen, dass auch quasi dieser Führungswechsel, dieser Generationenwechsel mit einfließen muss in dieses in dieses Konzept.

I2: [00:16:38] In dem da eine gewisse Chance ja dann drinsteckt eigentlich in diesem Wechsel.

B7: [00:16:43] Genau.

I2: [00:16:43] Chance oder fast eine Grundnotwendigkeit sonst klingt gar nicht so?

B7: [00:16:48] Ja.

I2: [00:16:48] Ja, also so kenne ich das aus dem öffentlichen Bereich immer wieder, dass das natürlich eine eine Möglichkeit ist, erst mit der Babyboomer Generation eigentlich noch einmal verstärkt.

B7: [00:16:58] Ja also das könnte durchaus nochmal ein Booster sein. Aber ich sage auch gleich dazu, was uns nicht gelungen ist. Also wir haben ja eigentlich hier einen Transformationsprozess gestartet und ich würde gerne auch noch mal unterscheiden zwischen Changeprozess und und Transformation. Für mich ist der Begriff Transformation bedeutet für mich persönlich, dass die Veränderung in ein bestehendes neues System nicht mehr hineinpasst und folgedessen eine gänzlich neue Struktur, ein gänzlich neues Mindset gestaltet werden muss. Für mich wäre es im Change Management habe ich das bestehende System nach wie vor und ich mache halt einfach eine Veränderung, die da gut noch hineinpasst. Das heißt, das, was bei der Transformation auch noch zu Trage tritt, ist, dass ich eigentlich selber immer wieder in dieser Ungewissheit bin und eigentlich dieses Ziel Format, diesen Zielzustand in dem neuen System eigentlich gar nicht so gut kenne. Das heißt, da braucht es aus meiner Sicht gesehen sehr viel lernen, sehr viel experimentieren, sehr viel auch wieder verwerfen. Also dieses Trial and Error und einfach das Ausprobieren. Und das hatten wir zwar unmittelbar nach der Verlautbarung, also nach dem Kick

off eigentlich und nach der Besetzung der neuen Funktionen eigentlich geplant. Aus Sicht der Geschäftsführung hätten wir damit auch die Organisation ein Stück weit überlastet und überfordert. Also das wäre natürlich dann wirklich in die Richtung Transformationstraining gegangen. Das wäre dann in die Richtung gegangen, dass wir Experimentiergruppen über alle Hierarchiestufen hinweg und alle Funktionsstufen hinweg etabliert hätten, die quasi dann auf Learning Journals gegangen wären. Die mehrere Tage möglicherweise irgendwo unterwegs gewesen wären, um Transformation im wahrsten Sinne des Wortes wirklich an ihrem eigenen Leib und Körper zu verspüren und in einer gewissen Form dann auch sag ich jetzt mal über ein Tool, was wir uns schon eigentlich ausgesucht hätten, das dann auch mitzuteilen. Das heißt, dass die Organisation immer quasi miterlebt hautnah, wo gerade die Lernschritte sind, wo auch möglicherweise die Fails sind.

I2: [00:19:09] Und das heißt geht es da darum, das richtige Tempo zu finden?

I1: [00:19:13] Genau ja. Absolut

I2: [00:19:13] Deswegen diesen ziemlich radikalen Ansatz, den Sie vertreten und offensichtlich oder oder nehme ich mal an und der Trägheit der Organisation oder so, da dieses Spannungsfeld.

B7: [00:19:25] Ja. Absolut, absolut.

I1: [00:19:27] Und naja und vor allem bei der Transformation hat man kein konkretes Ziel ja oft, sondern jeder definiert ja dann im Endeffekt das eigene Ziel oder wie die Transformation am Ende, wenn es überhaupt ein Ende gibt. Im besten Fall ist es ja ein ständiger Lernprozess und da

die Mitarbeitenden mitzunehmen und Führungskräfte ist natürlich Wahnsinn, weil jeder unterschiedlich bereit ist, sich genau auf diese Ungewissheit vorzubereiten.

I2: [00:19:55] Ja und es wirft noch einmal die Frage auf. Was gibt es da für Unterstützungskonzepte, also Führungskräfte-Training oder Führungskräfteentwicklung? Training stimmt gar nicht. Entwicklung eigentlich wäre ein Ansatz. Haben Sie? Gibt es da noch Ansätze?

B7: [00:20:14] (...) Na ja also am Ende des Tages geht es ja darum, quasi eine Welle entstehen zu lassen der Begeisterung oder des Involvements und der Akzeptanz, dass das Neue lebbar ist.

I2: [00:20:29] Mhm.

B7: [00:20:29] Also das es keine Utopie ist oder kein Konstrukt ist, das eigentlich halt sich irgendjemand ausgedacht hat, sondern dass das tatsächlich lebbar ist. Und wenn diese Welle sich aufbaut mit immer mehr Mitarbeitern und irgendwann einmal schwappt, dann haben wir den Kulturwechsel quasi erreicht. Das heißt, am Ende des Tages, glaube ich, geht es genau darum, einfach auf der Ebene der Mitarbeiter so eine Trainingsplattform stattfinden zu lassen, die Multiplikatoren dann auch im Unternehmen sind. Man könnte auch sagen, früher haben wir gesagt Change Agents, vielleicht sind es dann Transformationsagents. Ich habe keine Ahnung, aber die quasi neugierig machen, die anstecken, die quasi Lust machen, auch eine gewisse Lust und Neugierde zu entwickeln, das neu auszuprobieren. Und da kommt natürlich schon.

I1: [00:21:13] Wie?

B7: [00:21:13] Ganz kurz nur, da kommt natürlich schon auch dazu, dass das [Unternehmen], wir können unsere Herkunft nicht verleugnen, wir sind ein [Unternehmen], wir kommen aus dem B7: [Unternehmen A] seinerzeit für [Unternehmensbereich] etcetera. Wir haben natürlich auch vom Menschentyp Menschen in unseren Reihen, die sehr nach Sicherheit, sehr nach Struktur suchen. Die natürlich jetzt nicht bei uns arbeiten, weil sie ständig die Veränderung wollen. Ja, also das ist natürlich schon ein bisschen naturgegeben auch. Nicht umsonst haltet sich das [Unternehmen] einen eigenen Organisationsentwickler.

I2: [00:21:49] Nein, das ist ein spannendes Paradox. Also man erlebt ja schon seit längerem, dass irgendwann hat die [Branche], also da ist man nicht hingegangen eine Zeit lang jetzt ist eigentlich das wo Akademikerinnen und so weiter am liebsten hingehen, weil sie genau die Sicherheit suchen und sie brauchen aber Leute, die das wieder aufgeben. Also das ist ja eigentlich ganz spannend irgendwie.

B7: [00:22:11] Absolut. Absolut.

I1: [00:22:11] Aber/?

I2: [00:22:12] Wie kann man das triggern? Trotzdem nochmal auf der Ebene der Personal. Also man kann Leute so auswählen vielleicht, weiß ich nicht, oder?

B7: [00:22:20] Ja, also ich glaube schon, dass ist Potenzial- also Analysetools glaube ich gibt, wo man einfach die Veränderungsbereitschaft messen kann. Also das wäre zum Beispiel eine Möglichkeit. Wobei, da hätte ich auch wieder eine Gegenthese. Die Frage ist, ob nicht das System von ihrer Kultur auch Menschen, die eine hohe Veränderungsbereitschaft haben, nicht dann auch wieder frisst. Also ich kenne das aus einem anderen Kontext. Ich sage jetzt bewusst den Namen nicht. Aber ein sehr innovatives, ein sehr (...) progressives Unternehmen, die sich eine/. Nein andersrum. Entschuldige. Ein Unternehmen, das sehr bodenständig und sehr im Bereich der NGO tätig war, hat sich eine Marketingleitung geholt aus einem sehr progressiven und sehr radikalen Unternehmen. Und quasi das Marketing ein bisschen auf neue Beine zu stellen. Und binnen vier Wochen war die Dame vom System gefressen. Also da war keine Spur mehr von Progressivität und Radikalität, sondern es war sanft und eher der Kultur des Hauses dann geschuldet. Also ich glaube, man braucht dann immer mehrere Menschen, die quasi diesen Turnaround schaffen. Alleine glaube ich, wird es schwierig und die Menschen müssen dann auch an der entsprechenden Position sitzen, um diese Welle halt auch wirklich vorantreiben zu können, bewirken zu können.

I2: [00:23:41] Also Führungskräfteentwicklung und strategische Personalplanung werden zwei so große Gesichtspunkte.

B7: [00:23:48] Ja.

I2: [00:23:48] Gibt es da noch irgendwas?

I1: [00:23:50] Ja wie haben Sie die Welle da 2019 so in Gang gebracht?

B7: [00:23:54] Na, das habe ich ja vorhin gesagt. Das ist uns leider nicht gelungen.

I1: [00:23:57] Ah okay.

B7: [00:23:57] Weil quasi da die Geschäftsführung auch gemeint hat, wir sollen das Unternehmen nicht überfordern. Und das war leider. Genau.

I2: [00:24:09] Mhm. Aber wie? Aber gibt es noch Ideen oder Ansätze, wie man das noch unterstützen könnte?

B7: [00:24:27] (...) also ich glaub es jetzt. Also ich glaube man kann sich nur Reize von außen holen mit Learning Journals, mit Experimentiergruppen (...). Also ich glaube es einfach mehr. Also nicht Personalentwicklung im klassischen Sinne, wo ich Mitarbeiter in ein Training setze oder in eine Schulung setze, sondern eher eigentlich. Es geht um Erfahrung, es geht um Lernen, es geht um um spürbar machen. Es geht um um Gefühl. Es geht um ja um Emotionen am Ende des Tages ja.

I1: [00:25:07] Und ja/.

I2: [00:25:07] Ja Eva.

I1: [00:25:07] Sie haben ja den Changeprozess sozusagen angeregt. Und wenn man jetzt diesen Changeprozess zwar abkapselt von der Transformation, ist es ja trotzdem ein gewisser Zustand von Veränderung, der ja eigentlich vielleicht sogar so eine Welle auch der Begeisterung für eine neue Transformation auch hervorrufen kann. Und wie haben Sie es da geschafft, die Maßnahmen auch an den Mann zu bringen? Oder wie haben Sie es da geschafft, diesen Changeprozess im Unternehmen weiter zu etablieren?

B7: [00:25:37] Indem wir das Thema, was uns im Aus, also unser eigentliches Thema, das wir im Außen haben, ins Innere zu projizieren. Das heißt, das, was wir alle ja wollen im [Unternehmen], ist die Transformation in den Umweltthemen. Und da können wir ein Thema jetzt daher nehmen das Thema Mobilität. Und natürlich können da viele Maßnahmen passieren, die quasi die Personen in dem Land dazu zwingen, manche Dinge zu ändern. Aber am Ende des Tages geht es um die Verhaltensänderung, die ein jeder bei sich herbeiführt. Also dieser Transfer zu sagen, wir müssen diese Transfer/. Oder wir sind wahrscheinlich die Treiber der Transformation der im Umwelt Sektor passiert und weil wir dort etwas erreichen wollen, brauchen wir es intern auch. Das heißt, wir können nicht von den Menschen da draußen verlangen, dass sie ihr Verhalten ändern zugunsten der Umwelt und die eineinhalb Grad zu erreichen. Und wir selbst tun aber nichts dabei und wir bleiben so, wie wir sind, weil wir meinen, weiß ich nicht. Wir müssten es nicht. Sondern wir müssen uns an unserem eigenen Leib auch spüren, was es bedeutet Veränderung. Erst dann können wir die Menschen, unsere Kundinnen einfach in den Dingen auch begleiten, das heißt eben im plausibel machen, im Projizieren des Bedürfnisses, was im Außen ist, zu sagen, das betrifft auch uns aber halt in einer anderen Art und Weise.

I2: [00:27:08] Mhm. Mhm

I1: [00:27:11] Also jetzt gemeinsame Visionen. Gemeinsame Visionen schaffen und mit also eine/.

I2: [00:27:19] Ja ähm.

B7: [00:27:20] Ja es ist mehr als eine gemeinsame Vision.

I2: [00:27:23] Ich frage mich gerade, ob wie man ob man das verallgemeinern kann oder ob das spezifisch jetzt für dieses Klimathema ist, das ja ein ganz ein spezielles Thema ist. Gerade jetzt die letzten Tage in den Nachrichten höchster Leidensdruck, quasi der, der zu wenig wahrgenommen wird und so weiter halt und ein ganz ein bestimmter Druck, in dem sie ja stehen. Oder ist das was, das man quasi verallgemeinern kann? Verallgemeinert wäre es, man braucht eine Kompatibilität mit den Anreizen von außen oder so irgendwie, oder?

B7: [00:27:55] Ja. Na, können wir es mal durchdenken am Beispiel der Universität?

I2: [00:28:00] Ja genau. Wenn man jetzt unsere Organisation nimmt. Da ist der Druck von außen weitaus geringer. Letztlich.

B7: [00:28:07] Ja. Na gut. Ihr habt einen finanziellen Druck? Wahrscheinlich, oder?

I2: [00:28:11] Da gibt es ein bisschen einen finanziellen Druck, der aber aber keinesfalls zu diesen radikalen Veränderungen führt, wie Sie es jetzt gerade durchführen oder vorhaben. Also. Und jetzt, wenn man jetzt den Unterschied erkennt, wie wäre es meine These das ist, dass bei Ihnen diese ganz starken, also auch diese Öffentlichkeit des Themas und das alles diesen Prozess vielleicht triggert sogar oder unterstützt oder so.

I1: [00:28:34] Man könnte. Ja, man könnte dieses Wissen der Universität nutzen also dass man sagt, die Mitarbeitenden/

I2: [00:28:41] Ja natürlich klar. Aber jetzt quasi die die Universität hat sich/. Die hat sie auch stark verändert die letzten 20 Jahre oder so. Aber aber nicht so stark von außen getriggert. Da ist ein Unterschied glaube ich. Also das das scheint mir jetzt so spezifisch zu sein, oder? Oder irgendwie frage ich mich jetzt das gerade, weil ich das ganz spannend finde, diese Idee, dass sie quasi intern etwas kontrollieren, was außen passiert.

B7: [00:29:08] Also ich bring noch ein anderes Beispiel, wo ich glaube ich und möglicherweise ist es die Verknüpfung der Dringlichkeit von außen, die dann Einfluss auf die auf die eigene Aufgabe Rückschlüsse zieht. Es gibt in Österreich einen großen Mineralölkonzern, der ganz eindeutig sagt Wir werden wahrscheinlich von einem Mineralölkonzern in einen Chemiekonzern umgewandelt werden. Weil wir einfach zurzeit eine Energiekrise haben, weil einfach unsere Rohstoffe nicht mehr zur Verfügung stehen. Wir müssen uns anders aufstellen, wir müssen uns neu etablieren, wir müssen neu denken. Ich glaube, Ähnliches könnte für das Thema der Mobilität im Sinne von der Mobilbauer genauso sein, also der Fahrzeugbauer wie BMW, Audi etcetera. Zu sagen, wir müssen uns neu überlegen, wie Mobilität der Zukunft aussieht. Wir werden wahrscheinlich nicht mehr an jeden Haushalt zwei Autos verkaufen, im Durchschnitt von zehn Jahren. Und ich

glaube, aufgrund dieser Dringlichkeit, die im Außen entsteht, verändert sich möglicherweise auch die Aufgabe des Unternehmens, vielleicht sogar die Primäraufgabe des Unternehmens.

I2: [00:30:20] Hm.

B7: [00:30:21] Ja.

I1: [00:30:21] Die dann wieder in die Mitarbeitenden und Führungskräfte (unv.).

I2: [00:30:27] Ja. Das Verallgemeinerbare wäre dann, diese Dringlichkeiten zu erkennen und die Bedürfnisse dann ausgewählt, was sie ja da sehr, sehr präzise machen. Weil die ja natürlich in dem Bereich auch für viele nachvollziehbar sind. Also es klebt sich ja jeden Tag wer an einem Bild fest und so weiter. Also es gibt ja kaum ein Thema, dass das noch präsenter sein könnte eigentlich neben dem Krieg oder so.

B7: [00:30:51] Ja, absolut (...). Ich denke jetzt grad darüber nach, über die Verallgemeinerung ob man da irgendwie ein Wort, einen Rückschluss ziehen könnte. Aber ich glaube, jeder also ich mein, dass jede Veränderung braucht eine Dringlichkeit, oder?

I2: [00:31:12] Ja, das wäre die Verallgemeinerung glaub ich da die Dringlichkeit zu erkennen. Die spezifische Dringlichkeit und das nicht zum Selbstzweck zu machen. So, und bei Ihnen ist es ganz klar die Dringlichkeit, die nach Innen getragen wird.

B7: [00:31:26] Ja.

I1: [00:31:27] Und dann gleichzeitig, dass die Dringlichkeit von allen Parteien wahrgenommen wird, gleichzeitig oder zumindest halt um eine Welle sozusagen auszulösen. Genau. Und dann, dass die Verantwortlichen die konkreten Schritte einleiten oder Maßnahmen ergreifen. Jetzt zum Beispiel Führungskräfte oder auch Mitarbeitende. Ich glaube, auch so eine Welle kann von unten nach oben gehen.

B7: [00:31:54] Ja beziehungsweise kann auch die Dringlichkeit unterschiedlich wahrgenommen werden. Also je nachdem, wo ich mich gerade in Organisation befinde, wenn ich zum Beispiel sehr im Vollzug bin. Wo ich sage, ich mache ja ein Jahr aus. Also wir haben eine Abteilung bei uns im Haus, die beschäftigt sich mit Strahlenschutz, das heißt, die misst quasi den Schadstoffgehalt in der Luft, beispielsweise Radioaktivität. Die haben eine gewisse Vollzugstätigkeit, die Sie für das [Unternehmen A] durchführen. Die machen ja wirklich das ganze Jahr in der Routine dieselbe Tätigkeit. Die werden wahrscheinlich keine Dringlichkeit verspüren. Das heißt, dass wir schon doch draufgekommen sind, dass wir in unserem Unternehmen Themenbereiche haben, die sehr stabil sind und Themenbereiche haben, die sehr volatil sind, die sich permanent ändern, die sehr volatil sind und auch sehr divers sind, die eigentlich kausal nicht mehr zu betrachten sind.

I1: [00:32:48] Wie haben Sie es geschafft, dass dann zu verbinden und wie haben sie es geschafft, alle ins Boot zu holen?

B7: [00:32:57] Ja, ich glaube es waren sehr also zum einen diese Informationsveranstaltungen, die wir durchgeführt haben. Also das war eine zweiseitige Klausur. Zum einen, wo es einfach sehr viel Raum dazu gab, einfach das Neue auch mitzugestalten. Es ging ja nicht nur darum zu sagen, pass auf das ist es jetzt da. Und damit ist es jetzt gegessen. Sondern es gab das schon einen hohen Part der Mitgestaltung zum einen. Zum anderen, dass es viele Räume gab, wo Führungskräfte Fragen stellen konnten. Die Begleitung auch durch externe Personen, durch externe Coaches. Und auch halt die Potenzialanalyse. Einfach zu sehen, okay. Und auch die freie Entscheidung. Für welche Position möchte ich mich gerne bewerben? Und es steht ja auch jedem Mitarbeiter frei. Also das ist natürlich dann immer, das will man natürlich nicht, aber es steht doch jedem Mitarbeiter frei, das Unternehmen zu verlassen. Muss man auch ganz ehrlich sagen ja.

I2: [00:33:53] Und spielt dann so was. Also irgendwie frage ich mich noch einmal nach den Spezifika. Also in der A und O Psychologie, weiß man zum Beispiel, dass die wahrgenommene Sinnhaftigkeit einer Tätigkeit ein ganz wichtiges motivationales Kriterium ist. Ist es bei Ihnen höher als woanders? Dadurch, dass das Thema so auf der Hand liegt?

B7: [00:34:13] Also wir merken das jetzt auch in der Personalrekrutierung, dass sehr viele, gerade so im letzten Jahr, dass viele neue Mitarbeiter zu uns kommen, weil sie sagen, sie wollen einer sinnhaften Tätigkeit nachgehen. Sie wollen also quasi dem Umweltschutz dienen oder zumindestens in (unv.). Also auch wenn sie im HR Bereich arbeiten oder im Controlling oder sonst irgendwo. Aber sie wollen zumindest in einer Organisation arbeiten, deren Sinnhaftigkeit gegeben ist, auch wenn Sie dieselbe Tätigkeit machen.

I2: [00:34:37] Und das könnte dann schon auch eine Basis für Veränderungsbereitschaft sein. Möglicherweise jetzt mit aller Freiheit.

B7: [00:34:44] Naja der Idealismus ist sehr hoch. Der Idealismus ist sehr hoch und wir, viele unserer Kollegen, fühlen sich natürlich auch als Anwälte für die Umwelt. Ja.

I1: [00:35:01] Ja.

I2: [00:35:03] Ist die Frage, ob das was mit Veränderungsbereitschaft zu tun hat, wie sie es eigentlich brauchen. Denke ich mir gerade oder ob das etwas anderes ist, dieser Idealismus.

B7: [00:35:10] Ich habe jetzt gerade ein bisschen weitergedacht und habe mir gedacht so, manchmal steht das auch dem im Wege. Natürlich. Weil ich sage jetzt mal, wenn ich mich als Anwalt der Umwelt tituliere, dann bin ich natürlich auch ein Stück weit veränderungsresistent. Weil ich sage genau da, wo ich stehe, kann ich möglicherweise der Umwelt dienen und nicht in einer anderen Form. Oder wenn mir quasi das Geld gekürzt wird, beispielsweise, ja, dann könnte ich ja, ich könnte ja noch viel mehr leisten. Aber ich weiß, dass der Kunde es nicht zahlt. Beispielsweise.

I2: [00:35:38] Mhm. Mhm. Mhm

I1: [00:35:41] Ja. Man muss dann diesen strukturellen Wandel sehr stark mit dem Idealbild verknüpfen, irgendwie versuchen zu verknüpfen, um so eine Motivation dann zu schaffen.

B7: [00:35:52] Ja. ja. ja.

I1: [00:35:52] Dass das dann nicht kontraproduktiv ist. Ich hätte ja vielleicht jetzt. Weil wir haben super viele Fragen schon beantwortet. Ich hätte jetzt vielleicht so eine oder noch zwei abschließende. Wo sehen Sie die großen Herausforderungen für die Personalentwicklung in den nächsten zehn Jahren?

B7: [00:36:15] Also, wenn wir es in unserer Gesellschaft schauen und jetzt auch in die neuen Generationen, dann ist ja das Thema Work Life Balance ein riesengroßes. Und das, was ich wahrnehme, ist es ja mehr, dass die Balance in Richtung Life tendiert als in Richtung Work. Aber da bin ich wahrscheinlich noch in einer anderen Generation. Ich glaube, die Verschneidung zwischen den Bedürfnissen der Menschen und den Bedürfnissen der Wirtschaft. Also wie gelingt es einem Unternehmen einem Mitarbeiter, wobei da sind wir jetzt eher wahrscheinlich im Personal oder Mitarbeiter Bindungsprogrammen. Aber wie gelingt es einfach, Mitarbeiter an der Stange zu halten. Also kann ich den Mitarbeitern in meinem Unternehmen die Entwicklung ermöglichen, die auch entlang des Life Circles und der Lebensbedürfnisse orientiert ist? Und ich glaube, die Organisationen, die das am Bestmöglichen schafft, ohne sich jetzt irgendwie verbiegen zu müssen. Ich glaube, die werden wahrscheinlich kein Fachthema haben, also kein Fachkräftethema haben und die werden wahrscheinlich auch relativ viel in der Personalentwicklung in die Persönlichkeitsentwicklung hineinstecken.

I2: [00:37:25] Ist dieses Bindungsthema bei Ihnen aufgrund des Idealismus der Leute? Ist es höher bei Ihnen als anderswo oder gleich?

B7: [00:37:36] Das Bindungsthema?

I2: [00:37:40] Weil mit dem Bindungsthema haben ja viele Organisationen ein großes Problem also gerade im öffentlichen Bereich. Ich hab immer so klassische Beispiele eher ich hab mich mit der Stadt Wien, mit den Wiener Linien und solchen Unternehmen beschäftigt die halt, die waren Traditionsbindungsunternehmen. Und jetzt haben sie das Problem, dass das völlig verloren gegangen ist.

B7: [00:38:00] Ja.

I2: [00:38:02] Und vieles im öffentlichen Bereich geht so in die Richtung. Aber gerade bei Ihnen ist es da anders? Oder ist es. Haben Sie ähnliche Probleme?

B7: [00:38:08] Also ich glaube, im Fachbereich ist es, haben wir eine hohe, wie soll ich sagen, eine hohe Bindungsfähigkeit, was Mitarbeiterinnen betrifft.

I2: [00:38:15] Weil da da müsst ja fast so sein, weil das Thema ja, mit dem die (unv.) So gut aufgehoben ist. Und da gibt es nicht viele Alternativen, wo man hingehen kann.

B7: [00:38:22] Genau das könnte sich jetzt nur ändern, da einfach in den unterschiedlichen Unternehmen immer mehr Nachhaltigkeitsbeauftragte gesucht werden und natürlich die Wirtschaft deutlich mehr zahlt als sag ich jetzt mal der öffentliche Bereich. Das heißt, wir werden

uns viel intensiver auch damit beschäftigen müssen, was sind unsere Schlüsselkräfte und wie können wir die ans Unternehmen binden, dass sie quasi nicht das Unternehmen verlassen? Also das wird. Ich glaube, dass das noch ein riesengroßes Thema werden wird. Weil ich sag jetzt mal, wenn Unternehmen plötzlich Kolleginnen aus der aus der untersten Managementebene oder aus der ersten Managementebene die Teamleiter waren oder oder Arbeitsgruppenleiter waren, plötzlich mit Gehältern im sechsstelligen Bereich locken, dann sagt keiner nein.

I2: [00:39:11] Mhm.

B7: [00:39:11] Und da können wir einfach nicht mithalten. Das müssen wir ganz ehrlich so sagen. Da müssten es möglicherweise andere Dinge sind. Aber ich glaube, die Zukunftsthemen der Personalentwicklung liegt sicher auch im in dem Thema einfach Sicherheit, Stabilität, Perspektive zu geben. Ja? Ich glaube, dass es immer mehr in die Richtung Persönlichkeitsentwicklung geht. Ich glaube, dass man grundsätzlich davon ausgehen muss, dass wenn ich einen Mitarbeiter eine Mitarbeiterin anstelle, dass ich die fachlichen Gegebenheiten voraussetze und dass es dann eigentlich in die Richtung Persönlichkeitsentwicklung geht.

I2: [00:39:43] Mhm, mhm.

I1: [00:39:45] Und dann diese Zweigleisigkeit zwischen Sicherheit, Stabilität und gleichzeitig ständige Erneuerung, Transformation und Mitlaufen.

B7: [00:39:56] Genau und ich glaube, es ist auch immer die Frage gelingt es mir als Unternehmen einfach die Gestaltungsmöglichkeiten natürlich in einem gewissen Rahmen. Aber einem

Involvement der Mitarbeiter einen Raum zu geben, wo sie mitgestalten können. Proaktiv in dem ich wirklich. Ehrlich und aufrichtig und nicht alibimäßig. Und wenn das gelingt, glaube ich, ist. Und auch das Thema der weiterhin der Flexibilisierung der Arbeitswelt. Also macht es. Also wir haben zum Beispiel in unserer in unserer Rahmenvereinbarung drinnen stehen dass natürlich das Homeoffice in der eigenen Wohnung oder am Zweitwohnsitz stattfinden soll. Also das vielleicht dann irgendwann mal rausschneiden aber nur so als Dings. Die Frage ist, könnte ich jetzt mein Homeoffice auch in Valencia machen, beispielsweise wenn ich morgens auf Urlaub bin? Und wenn ich jetzt da mich, es mich reizt, im Februar einfach nach Valencia zu gehen, weil es halt dort schon 23, 25 Grad hat und ich die ersten Sonnenstrahlen genießen möchte, aber dort meinen Arbeitstag verrichte von neun bis 17:00 Uhr oder halt später, wenn es keine Termine gibt. Also ist diese Flexibilisierung möglich? Ja.

I1: [00:41:11] Hätten Sie da spezielle Tipps jetzt an junge PersonalentwicklerInnen? Sie sagen, so könnte man diese Schere zwischen das, was sie jetzt schon gesagt haben, Work Life Balance und ja, den Maßnahmen.

B7: [00:41:29] Ich glaube, das ist nichts Neues. Aber das ist ja diese Kunst, glaube ich, diese Spannung der einzelnen Generationen im Unternehmen in irgendeiner Form zu befrieden. Ja, ich glaube, wenn ich halt junge Kolleginnen und Kollegen einfach an Bord hole, dann haben die wahrscheinlich andere Bedürfnisse, als wenn ich quasi jemanden habe, der möglicherweise schon 20, 25 Jahre Arbeitsleben hinter sich hat. Also diese milieubasierte, bedürfnisorientierte Personalentwicklung, sich gut anzuschauen: Was brauchen die Menschen?

I1: [00:41:57] Haben Sie da konkrete, auch Massnahmen schon im Kopf oder ist schon eher spezialisiert und individualisiert auf die Mitarbeitenden eingehen?

B7: [00:42:05] Ich glaube individualisiert und spezialisiert auf die Mitarbeiter einzugehen. Ich glaube, jetzt da pauschal eine Aussage zu treffen, weil auch jedes Unternehmen da anders ist oder auch jede Branche anders ist, glaube ich wär da schwierig zu treffen.

I1: [00:42:17] Wie wurde das bei Ihnen gemacht? Oder gab es da. Ja, Maßnahmen die/?

B7: [00:42:23] Ja das was wir uns sehr bemühen ist einfach entlang des Lebenszyklus. Quasi die Mitarbeiter zu begleiten. Sehr stark jetzt auch mit dem Thema der Arbeitszeitflexibilisierung. Das ist momentan halt da, wo wir uns bemühen. Ich sage jetzt mal, da ist sicher noch Luft nach oben, auch was sag ich jetzt mal in der Personalentwicklung möglicherweise noch zu tun wäre.

I1: [00:42:49] Und dann habe ich da vielleicht noch eine Frage: Wie kommunizieren Sie das? Also wie bringen Sie auch diese Maßnahmen und alle Dinge, die Sie dann etablieren oder jetzt zum Beispiel auch mit Home Office an die Mitarbeitenden?

B7: [00:43:02] Na, wir haben bei uns in der Stabsstelle Organisationsentwicklung beschäftigen wir uns auch mit dem Thema interne Kommunikation. Das heißt, wir haben ein internes Social Media Tool (Jemma?). Das ist so quasi das Facebook für Unternehmen ist. Darüber wird sehr viel kommuniziert und ausgetauscht. Wir haben ein eigenes Intranet, wo alles angeführt ist, wo man das quasi nachlesen kann, wo quasi auch Mitarbeiter direkt angeschrieben werden. Und man wird wahrscheinlich auch Mitarbeiter einladen in Kick Offs beispielsweise, ihnen das Thema vorzustellen. Beziehungsweise beginnen wir mittlerweile, jetzt auch durch die Digitalisierung, auch durch die elektronischen Meetings, die wir statt oder stattfinden können,

Kurzschulungen zu machen, beispielsweise zu speziellen Themen, wo man dann auch etwas vorstellen kann. Beispielsweise. Also damit treffen wir eigentlich die Zielgruppe relativ genau.

I2: [00:44:02] Okay, ich glaub. Wir sind unsere Fragen. Gibt es irgendwas noch in diesem Spektrum der Themen, die wir da jetzt besprochen haben, was sie uns noch mitgeben möchten?

B7: [00:44:17] Ich glaub. Man ist. Man könnte da wahrscheinlich noch Stunden darüber reden, aber ich glaube, dass das, was es. Die Herausforderung ist jetzt einfach die Veränderung der Haltung und des Mind Sets. Und ich glaube, das ist die größte Herausforderung. Gerade in dieser Zeit, in der wir uns aber befinden, dass sich da von außen alles verändert. Und dann will man natürlich irgendwo stabiles Stabilität haben und dann sucht man Halt im Unternehmen oder woanders und dort bekommt man es halt auch nicht. Und die Frage ist. Was löst der Gedanke der Stabilität oder der Volatilität aus?

I2: [00:44:58] Mhm.

I1: [00:44:58] Sie haben wie im Unternehmen? Hatten Sie dann auch Coaches und Coachees, die das mit begleitet haben, oder konnten Sie die begleitet haben?

B7: [00:45:07] Ja. ja.

I1: [00:45:08] Ja.

I2: [00:45:11] Okay. Herzlichen Dank.

I1: [00:45:13] Vielen vielen Dank.

I2: [00:45:14] Ungemein spannend.

B7: [00:45:15] Gerne, gerne.

I1: [00:45:16] Ja, wirklich sehr spannend. Und ja.

I2: [00:45:20] Wir werden in irgendeiner Form eh in Kontakt bleiben, werden dann einen Text zuschicken, oder?

B7: [00:45:25] Ja, super. Perfekt.

I2: [00:45:26] Wir machen auch Veranstaltungen gelegentlich und man. Vielleicht können wir Sie da mal einladen oder so irgendwie.

B7: [00:45:31] Ja sehr gerne. Also das Thema Arbeitspsychologie oder Organisationspsychologie interessiert mich eh sowieso sehr. Das heißt, wenn ihr da Veranstaltungen habt, bin ich da jederzeit gerne bereit, als Zuhörer zu kommen, mich da irgendwie darin fortzubilden, was auch immer es ist.

I2: [00:45:46] Dann nehmen wir sie auf unseren Verteiler.

B7: [00:45:48] Super.

I2: [00:45:49] Perfekt. Okay.

B7: [00:45:50] Jetzt habe/ Entschuldigung.

I1: [00:45:54] Nein, Entschuldigung.

B7: [00:45:54] Also, ich habe gehört, dass Sie das spannend finden. Und können Sie mir bitte Feedback geben? War das für euch hilfreich, was ihr gehört habt?

I2: [00:46:00] Absolut. Absolut, absolut. Also, wir haben auch eine Handvoll Interviews, wo wir uns quasi so einzelne Einzelfälle anschauen und versuchen dann eher einfach Muster zu erkennen. Das ist die Idee oder das Spektrum der Idee zu sammeln. Ich finde persönlich den öffentlichen Bereich hochspannend, weil ich das schon lange so erlebe, dass der viel innovativer ist, als es im Vorurteil draußen ist. Das finde ich interessant. Also ich hab auch Projekte gemacht mit dem Finanzministerium. Relativ viel mit der Stadt Wien und habe diese ganzen Unternehmen als sehr innovativ empfunden. Eigentlich. Und das finde ich ganz und da mit diesen klassischen Themen, die Sie natürlich haben, mit diesem Generationswechsel und so weiter. Das sind Themen, die mir sehr vertraut vorkommen. Die es natürlich gibt auch klarer Weise, dass da dieser

Gap auch so groß ist das könnte sehr beschreiben zwischen ganz traditionell wo man eigentlich nur wenn man es überspitzt formuliert warten kann bis das halt zu Ende geht weil da ist nichts mehr zu entwickeln und so weiter. Aber das das kennen Sie ja diese Themen.

B7: [00:46:59] Genau. Genau. Ja, okay.

I1: [00:47:02] Ja, super. Also ja, ich habe mich da nur anschließen. Ich fand es auch total spannend, einfach auch nochmal so einen anderen Blickwinkel zu bekommen vom öffentlichen Bereich. Wie Herr Korunka bereits gesagt hat. Also wirklich eigentlich eine Vorzeige Change Prozess ist und vielleicht bald Transformation, wo man vorher denkt okay, das ist nicht möglich vor allem im öffentlichen Bereich.

I2: [00:47:25] Und Eva das war ja das klassische Berufsfeld, oder? Weil die Eva sich sehr sehr mit den Umweltthemen beschäftigt auch in der A und O Psychologie das wäre auch dadurch irgendwie oder?

I1: [00:47:35] Ja genau. Ja, also genau ich beschäftige mich damit, wie man Mitarbeitende motiviert, sich nachhaltiger zu verhalten. Genau. Also im Prinzip, das stimmt, ist genau auch mein Themengebiet.

B7: [00:47:50] Also wir haben seit einem Jahr ein neues Team etabliert. Das beschäftigt sich mit dem Thema gesellschaftlicher Wandel.

I2: [00:47:56] Mhm.

B7: [00:47:56] Und das ist wahrscheinlich genau das Themengebiet. Also wenn Sie da Interesse haben, ich kann Ihnen gerne mal den Kontakt herstellen und vielleicht, Sie können mit der Teamleiterin mal auf einen Kaffee gehen oder Mittagessen gehen und austauschen.

I1: [00:48:07] Gerne. Ja, ja, gerne.

I2: [00:48:10] Okay. Vielen Dank.

I1: [00:48:12] Ich hätte. Ich habe noch eine. Das ist so eine kleine organisatorische Frage. Wie lang wird in Ihrem Unternehmen schon die Digitalisierung, Remote Work und so gelebt? Also, wie lange haben Sie schon? Was etabliert?

B7: [00:48:30] Also wir hatten immer wieder Home Office Tage. Das kenne ich jetzt da schon, seit ich im Unternehmen bin, dass ist mittlerweile seit zehn Jahren, dass die Kolleginnen und Kollegen immer wieder Home Office Tage hatten. Das Remote gut arbeiten ist aber erst wirklich auch. Also unter anderem auch wenn natürlich unsere Mitarbeiter sehr viel reisen und die dann irgendwie Zugriff brauchen auf ihre Dokumente und auf die Mails etcetera. Das heißt, das war schon relativ schnell etabliert, also sicher schon seit zehn Jahren und länger noch. Das hat sich natürlich jetzt mit Corona deutlich verbessert. Also wirklich, da muss ich unsere IT wirklich loben ohne Ende. Die haben wirklich von Tag eins auf den Tag zwei, wo wir in den Lock Down angekommen sind, im ersten, hat das System funktioniert und es hat keinen Unterschied gemacht, ob ich im Büro sitze oder zu Hause arbeite. Ich habe nahtlos auf meine Unterlagen

zugreifen können. Es gab nie irgendein Bandbreitenproblem oder sonst irgendwas. Also das hat reibungslos funktioniert. Also wirklich großartig. Also remote arbeiten wir natürlich verstärkt jetzt da seit 20, seit der Pandemie. Aber es gab natürlich vorher auch immer wieder speziell für Führungskräfte diese Homeoffice Tage.

I1: [00:49:40] Ja okay, das war das einzige für die (unv.).

B7: [00:49:45] Und wenn ihr noch irgendwas braucht zum Thema, vielleicht noch mal nachfragen oder nochmal genauer etwas wissen wollt zu einem quasi halt Fokuspunkt oder sonst was, dann bitte jederzeit gerne. Ich stehe da wirklich jederzeit gerne für Auskunft oder noch Erläuterungen zur Verfügung.

I1: [00:50:01] Vielen Dank, danke Ihnen.

B7: [00:50:03] Okay, sehr gerne.

I2: [00:50:05] Einen schönen Nachmittag und wir bleiben. (Aufnahme Ende)

10.4.8 Interviewtranskript Interview 8

I1: [00:00:00] Genau. Ja. Dann sag ich das jetzt auch noch mal offiziell. Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen für uns und Sie bereit sind, dieses Interview zu führen. Wie eben besprochen. Wir würden das aufnehmen zur Transkription für Forschungszwecke und dann würde es wieder gelöscht werden. Und das Ganze findet statt. Einmal im Rahmen von zwei Studierenden, die ihre Masterarbeit schreiben. Und in einem Buchprojekt, wo Arabella Mühl, Herr Korunka und ich ein

Buch für den Hogrefe Verlag schreiben, über Personalentwicklungsmaßnahmen bei Remote Work oder im Sinne von Digitalisierung und fortschrittliches Arbeiten. Also es wird eine Bandbreite geben an verschiedenen Maßnahmen, die wir vorstellen. Und dafür möchten wir möglichst nahe praktische Beispiele nennen können.

B8: [00:00:51] Super gern. Wenn ihr natürlich jemanden für ein Kapitel brauchst oder so, dann können wir darüber reden. Also es wäre, wär spannend, weil ich habe mich noch nicht getraut, aber ich freu ich mich, mal hier ein bisschen Input zu geben und ich habe mich ein bisschen vorbereitet mit meinem eigenen Einschätzungen und Ansichten, was denn so am Markt läuft. Genau.

I1: [00:01:04] Perfekt. Ja, perfekt. Das freut mich sehr. Ja, wenn Sie möchten, dann können wir direkt so starten, weil es soll ein Austausch werden. Wir haben jetzt zwar ein paar Fragen vorbereitet, aber es soll eher ein Gespräch werden. Also, wenn es möchten, können wir direkt starten, was Ihnen eingefallen ist bei dem Thema Digitalisierung.

B8: [00:01:23] Ja, gerne. Also ich habe mich. Also danke für die vorab Zusendung der Fragen. Ich habe mir Gedanken dazu gemacht und habe mich bemüht, meine Gedanken so zu strukturieren, dass für sie das auch leichter wird. Für das Transkribieren und generell für die Verwendung. Also die erste Frage, die Sie gestellt haben, war Unternehmensmaßnahmen, um digitale Prozesse bestmöglich zu begleiten. Und wenn man auf der allgemeinen Ebene bleiben, versuche ich trotzdem ein bisschen so eine Struktur in der Antwort reinzubringen, dass man sagen könnten, es gibt drei Bereiche, die wir beachten sollte. Das Wissen können, das Wollen und das Tun und auch das nachhaltige Tun. Ich glaube, das sind durchaus bekannte Einteilung, wenn es ums Wissen und Können geht. Das würde ich beinahe schon gleichsetzen. Dann ist in den meisten

Einführungen von Digitalisierung und lassen Sie mich ein konkretes Beispiel nehmen zum Beispiel Selfservice im Personalbereich. Selfservice bedeutet, dass man sämtliche Personaldaten abfragen kann, teilweise verändern, sofern möglich vom Personal Art, dass man gewisse Updates machen kann, die nicht für jemanden gemacht werden, sondern die der Mitarbeitende oder die Mitarbeitende selber durchführt. Und. Um das zu können, muss ich immer wissen wo muss ich hin und und wie bediene ich das und wie ist das System aufgebaut? In den meisten Fällen sind es ja zugekaufte Systeme und die. Da muss man eingeschult werden. Nicht nur die Personalabteilung, die hochspezialisiert sind, damit da noch mehr verschiedene Auswertungen fahren, Reports fahren, sondern auch die einzelnen Mitarbeitende. Jeder Einzelne muss wissen wie bediene ich das System zu meinem Vorteil oder so, dass ich möglichst schnell Routine entwickel? Arbeitszeit Aufzeichnung, trivial seit langer Zeit. Aber es ist mehr als nur eine Karte rein raus stechen, sondern bei uns wir müssen wirklich Einträge machen, müssen Entscheidungen treffen. Welche Art der Arbeit ist das? Von welchem Arbeitsplatz, welchem Ort? Wo liegen die Pausen? Ist das ein Zwickeltag oder Bridge Day? Oder Fenstertag eben? Wie trage ich den ein? Solche Kleinigkeiten muss man wissen und dazu braucht es schlicht und ergreifend Schulung. Dann brauchst du zweitens Schulung und drittens sind Schulungen auch noch ganz wichtig. Die Leute müssen wissen, wie kommen sie daran? Und das Interessante dabei ist, weil ich ja selbst im Bereich Personalentwicklung arbeite, die kann man durchführen und die Leute machen es dann und haken es ab, weil sie müssen es oft. Es wird getrackt und wenn sie es abgehakt haben, verstehen sie es immer noch nicht. Das heißt, man muss das in irgendeiner Form liefern, dass die Teilnehmenden an den Schulungen das dann auch wirklich verstehen. Und da gibt es dann immer wieder die Notwendigkeit, das in ein, zwei oder drei Tranchen zu machen, in mehreren Wellen. Das wäre zum Beispiel eine Empfehlung. Eine andere oder ein anderes Beispiel sind Zertifizierungen im Bereich von Unternehmensrichtlinien. Gerade bei börsennotierten Unternehmen, die nach einem ausländischen Börsenrecht, zum Beispiel (unv.), arbeiten. Das hat gewisse Auflagen. Mit wem darf man zusammenarbeiten? Mit wem darf man nicht zusammenarbeiten? Ich denke da Richtung Sanktionen in bestimmten Ländern und das

muss man wissen. Da reicht schon das Wissen und das muss immer wieder aufgefrischt werden. Wieder ein Beispiel dafür, dass einmal eine Lernintervention nicht genügt. Das muss immer wieder passieren. Neben der Verfügbarkeit davon, neben diesem Tracking, dass da bin ich kein Freund davon. Das ist Mikromanagement. Aber es ist tatsächlich relevant und wichtig und einer der wenigen Bereiche, wo ich diese Form des Micromanagements unterstütze und gut finde. Also das ist eben der Bereich, wo es Sinn macht. Daneben gibt es noch einen zweiten Bereich, mit dem ich auch sehr viel Akzeptanz schaffen kann. Das ist das Vorleben der Führungskräfte. Ich bin ja selbst im Bereich Führungskräfteentwicklung tätig und bin fest davon überzeugt, dass man nur das erwarten kann von Mitarbeitenden, was man selber vorlebt. Es hat sich daher eingebürgert, wenn es zu neuen Prozessen kommt, dass die oberste Führungsebene das meistens vorlebt und dass im internen sozialen Netzwerk, firmeninterne soziale Netzwerke ausdrücklich darstellt, dass sie eine Schulung gemacht haben. Ja, und das ist eben dieses Role Modelling, auf das ich später noch einmal eingehen werde. Das ist so der Bereich Wissen und Können, Schulungen. Und der zweite Bereich wäre dann der Bereich Wollen. Da würde ich vielleicht so die Begriffe reinschmeißen Sinn, Akzeptanz, Purposeful Leadership, wenn man das so möchte. Ja, ich muss dazu zwei. Ich habe so zwei Dinge aufgeschrieben, die ich für wichtig halte. Das eine ist, dass man Experten einbindet, dass man mal die Leute fragt. Die, die betroffen sein werden von einer Digitalisierung, in welcher Form auch immer. Man muss ja nicht daran denken, dass die Personen dann weniger zu tun haben, aber anders arbeiten müssen. Die sollte man auch fragen, welche Einstellung sie dazu haben, welche Vorschläge sie haben, und zwar immer hinsichtlich welcher Zielsetzung. Und da muss man sich die Frage stellen Für wen wird digitalisiert? Und ich glaube, da trennt sich schon die Spreu vom Weizen, denn manche Unternehmen digitalisieren, um einfach nur Kosten zu sparen und das nicht so ehrlich und offen aussprechen. Andere hingegen machen es, um eine Prozessvereinfachung herbeizuführen, die wirklich gewünscht war. Und wieder andere machen es um das, was wir im Großen und Ganzen (unv.) Experience nennen, zu verbessern, um einfach die Mitarbeitenden als Service Dienststelle zu (unv.). Vor Jahren gab es ein Beispiel, das so aus Indien stammt interessanterweise. Wo ein

großes Consultingunternehmen eine Art Ticketsystem erstellt hat, wo Mitarbeitende ihre Probleme, Fragen, etcetera reinstellen konnten und nicht irgendwelche spezialisierten Fachkräfte, die dann abgearbeitet haben von HR, sondern wo Manager sich das greifen konnten, um dann zu sagen Ich löst das für dich, ich helf dir. Das war aber nicht deren Hauptaufgabe, sondern das waren halt Manager, die gerade (Idoltime?) hatten oder Spezialisten in einem bestimmten Bereich. Bei uns firmenintern und in sehr vielen anderen wird das heutzutage aufgrund von künstlicher oder mit Hilfe von künstlicher Intelligenz bewerkstelligt. Also da wird sehr viel an Wissen, das in der Organisation vorhanden ist, das immer wieder neu abgefragt wird, das hoch repetitiv ist. Speziell eben nach Einführung von Digitalisierungen wird in Datenbanken oder in künstlichen Chatbots hinein gefüttert, wird begleitet. Dann werden die angelernt von vom internen Consultants oder auch extern. Und dann hat man da eine Möglichkeit preisgünstig was zu implementieren, wo das Unternehmen viele Kosten spart. Aber es kann auch dazu führen, dass man glaubt, man hat hier sehr viele Fragen schon beantwortet, nämlich die gängigsten Fragen, typischerweise als FAQs, aber die werden halt anders abgefragt. Aber dann kommt es immer wieder zu Spezialfragen So und was mache ich jetzt? Ich als mitarbeitende Person im Unternehmen, die so einen tollen Chatbot hat, die ganz viele vorher vorweggenommene FAQs abarbeiten kann. Und genau meine Frage, so wie ich sie stelle oder meine Spezialfrage wird nicht beantwortet. Wohin wende ich mich? Habe ich da jetzt eine Rufnummer? Habe ich da einen Livagent, der mir antwortet und da muss ich auch drauf achten. Für wen wurde das gemacht? Ist das berücksichtigt worden? Und da stecken dann wieder Extrakosten dahinter und das wird sehr oft gern übersehen. Das heißt, die Frage ist, für wen wird digitalisiert, soll gespart werden, so ein (Vertriebs?) Skills aufgebaut werden? Sollen bestimmte Stellen entlastet werden? Das sollte sehr klar sein und auch klar kommuniziert werden. Natürlich kann man sich denken, dass die meisten Unternehmen sagen. Nein, es soll natürlich alles sein, es soll günstiger werden, es soll die Personalabteilung entlasten. Und für euch ist es auch noch viel angenehmer und besser. Was nicht ganz stimmt. Jeder, der vor der Pandemie oder kürzlich wieder geflogen ist und selber eingchecked hat, seinen Koffer, weiß, was es heißt, seinen eigenen Koffer aufs Band zu geben und

dann vielleicht sogar richtig oder falsch anzuhängen. Und das richtig zu etikettieren, also all diese Self Services sind nicht ohne. Gibt es schon Fragen?

I1: [00:09:15] Nein, machen Sie gerne weiter. Ja.

B8: [00:09:19] Das heißt, man muss nicht nur den Zweck verkaufen, sondern auch zuhören, was es braucht. Ich würde dann noch sagen, man sollte. Es sind eigentlich drei Punkte. Also das eine war dieses Experten, SME einbinden, wozu wird das gemacht? Dabei entstehen gewisse Ambivalenzen. Es kann zum Beispiel so weit gehen, dass man sagt. Ja, ja, der Roboter Chatbot. Diese künstliche Intelligenz löst all diese Fragen, aber für unsere Geschäftsführungsebene. Nein, da haben wir natürlich einen Ansprechpartner, weil offensichtlich der Chatbot vielleicht doch nicht so einfach zu bedienen ist und vielleicht doch nicht alles beantwortet und vielleicht doch manche gleicher als andere sind. Und da muss man diese Ambivalenz auflösen und erklären, warum das so ist und wie man damit in Zukunft umgehen möchte. Das ist heikel, das wird von vielen nicht angesprochen. Gerade von unten nach oben ist nicht angesprochen, aber jeder nimmt es wahr und das muss meines Erachtens, also es muss klar gelegt werden. Dann gibt es noch etwas sehr Interessantes. Ich habe kürzlich, vor zehn Tagen etwa, ein interessantes Gespräch mit Personen, die an der vordersten Front im Vertrieb stehen, gesprochen. Die gesagt haben, sie sind mit sehr vielen Prozessen alleingelassen. Und wenn sie das machen, geht es zwar schneller als früher, aber sie haben die volle Verantwortung. Und dann habe ich das hinterfragt. Und das Ergebnis war, dass sehr viele Genehmigungsprozesse reduziert wurden, aber dadurch auch so wenig kommt. Weniger Kontrollinstanzen existieren bis hin gar keine. Bei relativ kleinen Geschäften wird da gar nichts mehr gemacht und es wird einfach durchgewunken, sozusagen mit dem Ergebnis, dass wenn ein Fehler auftritt, was so passiert ist, unterlaufen ist und ein Zahlendreher oder eine Genehmigung, die so nicht oder etwas nicht eingeholt wurde. Wenn das

das im Rahmen von Stichproben dann entdeckt wird und verfolgt wird, fürchten die Mitarbeitenden natürlich. Oh je, jetzt habe ich da niemanden, der mich deckt oder der mich entlastet. Ja, das sind Befürchtungen. Das heißt nicht, dass es dann dazu kommt. Aber das sind zum Beispiel Prozessschwächen beziehungsweise diese Ambivalenz von. Ich habe vorhin gesagt Stichwort Ambivalenz auflösen. Ich kriege mehr Freiheit durch einen digitalen Prozess, der flotter geht, der weniger, sage ich mal, der weniger Personen involviert, die ein Bauchgefühl, eine Antipathie haben oder die vielleicht gerade mal krank sind oder nicht sehr motiviert sind. Die halten ja auch Prozesse auf. Eine künstliche Intelligenz, ein Chatbot macht das nicht. Er arbeitet schnell, schnell durch. Dadurch geht alles flotter. Ich freue mich, aber ich habe gleichzeitig kein Vier Augen Prinzip mehr. Und dieses Fehlen von der Form ist eben mehr Verantwortung bei mir. Also Ambivalenzen, mehr Freiheit und mehr Verantwortung. Wie löse ich das auf und was biete ich meine Mitarbeitenden an. Denn witzigerweise geht alles schneller. Eigentlich müssen sich alle freuen, aber jetzt sagen die Leute Hoppla, ich bin ganz allein gelassen. Macht das Sinn?

I1: [00:12:08] Ja. Und wie? Wie gehen Sie damit um? Also haben Sie im eigenen Unternehmen/?

B8: [00:12:13] Nächste Frage?

I1: [00:12:14] Ja.

B8: [00:12:17] Ich glaube. Also letztendlich ist es ja so, dass diese Ambivalenz oder diese Probleme erst. Lass mich nochmal neu anfangen. Diese Situation wird dann erst zum Problem, wenn es wirklich zu Fehlern kommt, die erst bei Stichproben im Rahmen von zum Beispiel von Audits hervorkommen. Und ein Audit der ein Finding hat bedeutet durchaus ernsthafte

Konsequenzen für Personen. Nicht gleich an Kündigung etcetera denken, es kann zu Strafzahlungen kommen etcetera, wenn es vor allem um Steuerrecht geht. Deklarationen von Mehrwertsteuer etcetera. Viele Dinge sind delegiert in großen Firmen und dann auf einmal kann die Firma selber nicht mehr so frei handeln und sagen kein Problem oder wir machen das schon, sondern die sind dann auch einer gewissen Gesetzgebung unterworfen. Ich denke, das Problem wird eben dann, wenn man stichprobenweise auf Sachen draufkommt. Man muss mehr oder weniger sogenannte friendly audits machen und das gibt es auch schon lange in vielen Unternehmen. Ein friendly Audit ist keiner, der von einer Behörde oder von außen eingefordert wird, sondern der eben genau da stichprobenhaft schaut, ob denn dieser automatisierte, dieser digitalisierte Prozess, wo kaum noch Kontrolle ist, sehr viel Freiheitsgrade sind, ob der funktioniert und wie häufig kommt es da zu Fehlern? Also wenn Sie so wollten und dann am Fertigungsprozess denken, das ist mehr oder weniger Qualitätsmanagement. Wo man schaut, dieser Prozess, diese Produktionsmethode, wie viel Ausschuss hatte, wie viel Licht und Ausschuss wären dann die menschlichen Fehler.

I1: [00:13:41] Zu Vorher und Nachher?

B8: [00:13:42] Zu vorher und nachher, genau. Und wenn man da draufkommt, dass in diesem sehr schlanken, digitalisierten Prozess, wo eben sehr wenig Kontrolle ist und sehr viel Benutzerinteraktion von Endusern, wenn man da drauf kommt, da gibt es immer noch zu viel Fehler, weil Ambiguitäten drin sind, Unklarheiten. Dann muss man die einfach aufgrund dieser Stichproben finden. Dann muss man sagen okay, jetzt müssen wir den Prozess redesignen oder vielleicht doch eine Form von Vier Augen Prinzip machen oder häufigere Stichproben und so weiter.

I1: [00:14:09] Okay, und das sehen Sie diesen Bereich auch im HR. Also sagen Sie, okay, das ist eine Aufgabe von HR, wenn Digitalisierung jetzt weiter fortschreitet, ist es wichtig, sozusagen eine Instanz einzuführen, die genau das macht. Also alle Prozesse sozusagen von oben begleitet, weil das sind ja dann auch wieder personelle Ressourcen.

B8: [00:14:27] Tatsächlich ist es streng genommen keine Aufgabe von HR, weil HR eigentlich nur im Prinzip die Personalressource. Möchte ich gerne an der Stelle festhalten, ganz festhalten, dass ich das nicht mag das Wort, aber es existiert. Das managed ja und denen das zuführt, also deren Aufgabe bestenfalls. Wenn denen zu Ohren kommt regelmäßig, dass es immer wieder Fehler gibt, egal wo im Unternehmen, weil das eine Beispiel war im Vertrieb ja. Da verkauft jemand etwas, was eigentlich kein Managementapproval oder so was braucht und der macht das. Und gibt es im System ein, macht einen Zahlendreher und hat anstatt einer Benutzungsgebühr von zwölf Monaten auf einmal 24 oder vielleicht sogar 120 Monate drin? Er hat sich einfach um eine Stelle vertan. Ist richtig blöd, aber könnte theoretisch vorkommen. Und die kriegen das dann zu Ohren, dass es da Leute gibt, die Konditionen gewährt haben, die nicht in Ordnung sind und dass es da Investigations gibt. Dann müsste HR sagen Moment, wir haben eine Häufung in einem bestimmten Bereich und da muss etwas passieren. Aber es ist nicht nur eine HR Tätigkeit, das ist eher ein Qualitätsmanagement, das ist eher Legal, die das aufbringen, und das ist eigentlich, ja, ich würde fast schon sagen, eher Führungsaufgabe, dass die das aufdecken.

I1: [00:15:43] Ja, ja.

B8: [00:15:45] Ja, und dann gibt es noch das dritte Größere, was ich nenne würde, und das geht immer stärker Richtung HR. Wir sind immer noch im großen Bereich wollen. Um das Wollen zu steigern, muss ich natürlich erklären, warum ich etwas macht. Das hab ich vorhin schon gesagt,

für wen wird digitalisiert? Aber es ist auch wichtig, dass man das immer einerseits zur Corporate Strategy verknüpft. Das bedeutet, dass man versteht, warum eine gewisse Maßnahme gemacht wird. Nicht nur um zu sparen, sondern zum Beispiel wenn man sagt, man möchte durch eine gewisse Digitalisierung auch für Kunden oder für Partner zugänglicher werden und eine Ende zu Ende, End to end Integration haben. Das bedeutet, dass nicht nur Mitarbeiter ein System bedienen. Sondern auch Partner, Kunden über Systeme sich selbst bedienen, wir dadurch zu weniger langweiligen, öden Interaktionen kommen, sondern höher qualitativen Gesprächen kommen. Wenn das die Leute verstehen, dass man deswegen das hausintern macht, wenn man es auch extern macht, wird die Akzeptanz auch höher sein. Also dass eine war das Wissen jetzt waren wir beim Wollen mit den Experten, mit diesen Ambivalenzen und dem Big Picture. Ja und das tun, damit das auch nachhaltig ist. Da kommen jetzt ein paar Stichworte, die so groß sind, dass sie wahrscheinlich Stunden füllen würden. Aber ich gebe da meine implementieren eine Kultur des Wandels. Und das wird so oft gesagt, dass es auch schon wieder langweilig wirkt. Aber was heißt das? Im Prinzip, wenn man digitalisiert heißt, es gibt Veränderungen bei uns, die fangen hier an und es wird immer mehr Veränderungen geben, weil es noch andere Bereiche gibt, die digitalisiert werden. Die eine Enduser verantwortung haben, wo ich weniger personelle Interaktion habe. Wo ich einfach mehr auf Knöpfchen drücke, als Telefon Knöpfe drücke und mit jemanden rede. Und das muss, glaube ich, der Belegschaft klargemacht werden, dass das eine permanente Veränderung und ein permanentes Lernen erfordert. Und das kann man auf verschiedene Weise machen. Man kann auch sagen, dass man das Lernen komplett von dieser Digitalisierung entkoppelt und sagt Lernen per se macht Spaß. Und deswegen setzt man gewisse Ziele, dass eine bestimmte Lern Anzahl, Stunden im Jahr erwartet werden. Und tatsächlich sind die bei unserem Unternehmen vor. Jetzt muss ich mal auch nachdenken. Mit knapp fünf Jahren, glaube ich, sind die mit einer bestimmten Zahl angegeben worden. Wir sind heute beim. Beim fünffachen, bei der fünffachen Zahl, die wir ermöglichen und die den Goldstandard darstellt. Und es wird nicht erwartet, dass man jetzt das Fünffache von dem, was vor fünf Jahren eingefordert wurde, erfüllt. Aber man muss das Minimum nach wie vor dieselbe Zahl erfüllen. Wenn man sich

aber differenzieren will von anderen, dann bekommt man halt eine bestimmte Auszeichnung im Internet. Dann ist man jetzt sag ich der bronzene oder der silberne oder der goldene Abzeichen Träger von diesem Lernen. Und damit wird Lernen gamifiziert. Es wird mit Spaß behaftet. Es sind auch diese ganzen Badges, die habe ich vorhin nicht erwähnt, aber die sind auch sehr, sehr wichtig. Diese Badges, die man dann macht, kann man dann nach außen zeigen. Also außen heißt mit meinen Kollegen teilen. Ich kann das theoretisch im LinkedIn teilen. Sie können bei mir auf dem LinkedIn Account finden, werden Sie da auch eine Menge sehen. Dadurch zeige ich, Ich lerne gern. Das kriegt eine gewisse Dynamik, gerade in Zeiten, wo weniger Geschäft ist. Das könnte in bestimmten Bereichen die Sommerzeit sein. In manchen anderen Bereichen, die Sie so Stabstellen sind eher Jahresendgeschäft. Gerade Personalentwicklung Trainings werden da weniger konsumiert. Da wird schnell noch das Heu eingefahren und schnell noch Geschäft gemacht. In diesem Bereich sieht man einen ziemlichen Peak in Richtung Zertifizierungen oder neuen Badges. Und wenn ich dann bei den Leuten schon das Lernen drinnen habe, dann spielt es keine große Rolle, ob ich jetzt als Lerninhalt die neuesten Trends im IT-Sektor, im Personalbereich oder sonst wo oder bei Führungsprinzipien mache. Dann wird auch ein Teil davon das nächste digitale Tool. Oder wie mache ich Reports aus dem System? Wie hole ich mir aus einem bestimmten System gute Reports raus? Wie arbeite ich mit Daten und dann schwimmt das auf einmal mit ja.

I1: [00:19:56] Ja, das ist super spannend, weil dadurch entsteht ja eine ganz andere Kultur.

B8: [00:20:02] Genau, genau.

I1: [00:20:02] Also meine genau, man hat ja dann auf einmal eine richtige Lernkultur und wichtige Motivator schon an sich.

B8: [00:20:08] Es ist fast schon, ich nenne es fast schon verhaltenstherapeutischer Ansatz. Wenn man sagt, durch das veränderte Verhalten, verändere ich auf einmal meine Einstellung zum neuen Lernen, auch wenn es Inhalte sein könnten, die mir nicht so gefallen wie zum Beispiel "schon wieder ein neues Tool, schon wieder Self Service und schon wieder etwas, was ich selbst machen muss", weil es dann einfach mitgenommen wird.

I1: [00:20:24] Ja. Ja und Haben/. Also jetzt vor allem bei dem Tool haben sie gesagt, dass es läuft übers Intranet. Das heißt, Sie haben im Intranet die ganzen verschiedenen Workshops zu Führungen, zu IT und dann lassen Sie das da einfließen, so wie ich das jetzt verstehe.

B8: [00:20:42] Ja, genau, also tatsächlich. Tatsächlich haben wir eine eigene Lernplattform, die sogar gelegentlich verkauft wird nach außen, wobei das nicht unser Hauptgeschäft ist. Und die ist schon stark. Die ist deswegen stark, weil sie erstens ein Riesen Topf ist, wo man Lerninhalte rein verlinken kann. Das ist mehr oder weniger wie ein riesen Katalog, wenn man so möchte. Die Stärke besteht eigentlich darin, dass dahinter Mitarbeiterprofile sind, die Managerrolle beinhalten, die meine bisherigen Lernkurven oder Lernerfahrungen beinhalten. Es wird alles abgebildet, was ich schon gemacht habe, was ich absolviert habe. Die gewisse Badges, wie ich schon genannt habe, mit Inhalten, die auch ablaufen können. Denn manche die gelten dann zwei Jahre und dann sind sie abgelaufen, müssen erneuert werden und die würden mich dann immer wieder erinnern. Und das Nette ist, dass die dann auch, dass die Corporation quasi Badges oder Lernziele oder Lerninhalte vorgeben kann, die jeder machen muss. Wo eine Pflicht zur Zertifizierung ist. Das könnte Steuerrecht sein in bestimmten Ländern, wo man ein gewisses Steuerprivileg hat. Das gibt dann Bereiche, wie ich schon vorhin genannt habe, diese Aktien, das Aktienrecht beziehungsweise die Compliance mit dem gewissen Aktienrecht. Und ganz wichtig

ist auch IT Security, je nachdem, in welchem Unternehmen man ist bei uns. Wir haben sehr hohe Rechte, wir haben Administratorrechte auf den PCs, was außergewöhnlich ist. Sehr viele Firmen haben genau das nicht, weil sie einfach misstrauen. Aber in der Technologiefirma macht es Sinn, den Leuten Spielereien zuzulassen. Trotzdem muss ich wissen, was, worauf muss ich achten? Damit ich Phishing Attacken etcetera oder Deep Fakes vermeiden kann? Und dafür gibt es eine Bibliothek, sozusagen eine große interne Bibliothek, wo Inhalte eingepflegt werden, die aus diesen verschiedenen Bereichen kommen. Und die wird laufend ausgebaut, auch in der Funktionalität.

I1: [00:22:41] Und gibt es da Unterschiede zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden oder wie ist die Struktur auch bei Ihnen aufgebaut? Also Sie haben vorhin von Expertinnen und Experten gesprochen im Team. Genau. Und ich meine, bei den Lernzielen an sich kann es ja schon sein, dass es Führungskräfte zum Beispiel vor allem sagen "Ich habe dafür keine Zeit". Also das hat man ja auch ganz oft.

B8: [00:23:04] Also Unterschiede bei Lernen für Führungskräfte, Mitarbeitende oder welche?

I1: [00:23:08] Ja unterschiedliche Schulungen wahrscheinlich werden angeboten. Aber wie kriegen Sie da alle ins Boot? Wir haben es jetzt hingekriegt, diese diese Kultur zu etablieren. Ich stelle mir das schwer vor, für vor allem Führungskräfte ja so was anzunehmen.

B8: [00:23:22] Na ja, jein gar nicht normal. Also das ist witzig. Also, um konkret mit Zahlen zu füllen und auch zu nennen. Wir haben begonnen mit so 40 Stunden, wo jeder einzelne Mitarbeitende hat, wir/. Eigentlich war die Botschaft anders. Die Botschaft war wir haben

beschlossen, in jeden einzelnen Mitarbeitenden, egal wo in der Welt, egal auf welchem Rang, 40 Stunden an Schulung zu investieren. Das kostet ja auch was. Es kostet einmal aktiv, weil diese Inhalte kreiert werden müssen. Wobei, wenn sie digital sind im Self Service, also mehr oder weniger Selbststudium, dann können sie auch leicht skaliert werden. Ob ich das für 100 oder 100.000 mache, es macht keinen Unterschied mehr. Aber es kostet auch die Arbeitszeit, die man damit quasi freistellt und zur Verfügung stellt. Du darfst das in Arbeitszeit machen. Und ich mein wenn wir von dem anderen Ende reden, wo wir am oberen Ende bei 200 sind, 200 Stunden. Hallo, das ist viel, das ist richtig viel Zeit. Wir reden von fünf Wochen, die man lernen darf auf Firmenkosten, aber nicht irgendwas mit irgendeinem Unsinn. Es muss schon vernünftig sein. Und wenn man das als Angebot und als Investment darstellt und dann noch zeigt, wir haben dahinterliegende eine Struktur Infrastruktur wie eben diese Lernplattform, wo man sich das aktiv holen kann. Wenn man darüber hinaus auch noch hochwertige Angebote macht, wie von Coursera oder MOOCs anbietet, Massive Open Online Courses, dann haben die auch noch einen externen Wert. Das ist nicht nur hausintern die Hausbibliothek, die man sich gegenseitig schreibt. Sondern auch die Personen, die das Unternehmen verlassen, können und sagen "Ich habe gemacht, ich habe mich hier zertifiziert" und so weiter. Und das ist attraktiv. Also das würde ich nicht unterschätzen. Das geht sogar in manchen Bereichen bis hin zu hochwertigen Sachen wie MBAs oder Master Ausbildungen oder Consulting Zertifizierungen. Da gibt es diese, diese Projektmanagements. Das PM Certifications, ja. Projektmanagement Zertifizierung. Ist es schwer die reinzukriegen? Also ich habe jetzt die aktuellen Auswertungen nicht vom Kopf. Genaue Daten will ich jetzt eh nicht mitteilen, aber es ist mehr oder weniger. Nähert man sich dieser Normalverteilung an, man wird immer ein paar haben, die man sehr schwer ins Boot holt. Und das merke ich auch, dass die Personen, die relativ so gegen Ende einer Initiative, die quasi pflichtweise ausgerollt wird. Die, die gegen Ende reinkommen, da merkt man, warum die gegen Ende reinkommen. Ja, da sind wenige dabei, die mega gestresst und mega unter Druck waren. Und das sind dann die meisten von denen, die am Schluss kommen, sind dann wirklich nicht so glücklich mit den Inhalten und machen das nur, weil sie es machen müssen. Aber sehr sehr viele

zu Beginn und so im Mittel Raum, also im mittleren Zeitfenster, wo das gemacht wird. Wenn es sage ich mal im Jänner etwas angekündigt wird, dann sind so bis April, sind wirklich die Motivierten drin und dann kommt so die große Masse und dann so im Oktober, November die, die gerade noch mal schnell die Kurve kratzen, um die Zertifizierung abzuhacken. Ich glaube, man muss mit gewissen Widerständen immer leben, die kriegt man nicht weg. Aber auch hier will ich wieder sagen. Am besten die Führungskraft macht es vor, sagt dann schaut, was ich schon gemacht habe und dann teilt die Person ein bisschen was mit. Und dann muss es wirklich gemanagt werden, dass man einfach immer wieder den Leuten Erinnerungen schickt und sagt "Hast du schon? Wann machst du?" Am Ende des Tages kann man das nicht nur durch Vorbildfunktion machen, aber damit ist schon sehr viel erledigt.

I1: [00:26:49] Vielen Dank. Bis jetzt habe ich gedacht okay, ich muss jetzt mal kurz auf dieses auf mein Zettel schauen.

B8: [00:26:56] Ja, ja.

I1: [00:26:56] Haben Sie alles gesagt, dass sie, sich da aufgeschrieben haben?

B8: [00:26:58] Das passt schon. Ich gehe lieber auf das ein, was ich/.

I1: [00:27:02] Aber ja, wobei ich finde es auch spannend, was Sie sich dazu noch aufgeschrieben haben. Vielleicht ist das nämlich genau das was ich fragen will.

B8: [00:27:09] Ich glaube, der große Teil war jetzt schon beantwortet worden. Ich würde streng genommen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, weil Sie haben hier gefragt "Frage 2: Maßnahmen speziell Führungskräfte, Mitarbeitende". Ich habe begonnen, darüber nachzudenken, naja Tabelle gemacht. Links waren die Führungskräfte, rechts die Mitarbeiter, habe ich mir gedacht, eigentlich muss man bei den Mitarbeitern anfangen. Ich bin draufgekommen, dass wir das gar nicht so trennen. Überhaupt nicht. Ja, es gibt gewisse unterschiedliche Inhalte, weil wenn ich von Personalverantwortung spreche, kann ich das nicht einem normalen oder einem einzelnen Mitarbeiter gegenüber als Beispiele verwenden. Da funktionieren andere Beispiele, andere Geschichten, andere Vorbilder. Da muss ich Ihnen mit anderen Inhalten kommen. Auf der anderen Seite, wenn ich das Wort Leadership schon wieder verwende. Dann Leadership hat nichts mit Personalverantwortung zu tun. Das hat mit Innovations Leadership zu tun, das hat mit Initiative zu tun. Auch Projektmanager, die keine Personen verantworten oder an sich berichten haben, denen kann ich auch mit dem Wort "Leadership" kommen und sie damit einfangen. Aber da gibt es ein bisschen noch Inhalte, die unterschiedlich sind. Vom Zugang her wird es nicht anders sein. Ich muss beide einfangen, ich muss beiden erklären, warum etwas passiert. Und ich muss im Prinzip den Sinn und Zweck von Digitalisierung, um das es hier geht immer schlüssig erklären. Was bei Führungskräften wahrscheinlich noch an einer Ecke komplett anders ist. Aber das geht noch über das Digitalisieren hinaus. Das ist ein komplett neues Selbstverständnis, wie man zu führen hat, damit generell Veränderungen, allgemein Veränderungen akzeptiert werden. Und das ist, dass man eigentlich heutzutage niemanden mehr Veränderung verordnen kann. Weder sie zu mögen, noch sie zu akzeptieren. Sondern man kann sie zwar schon verordnen, aber nicht damit rechnen, dass die Leute dann das Beste geben. Denn dann kommt man sehr schnell, stößt man an die Grenze. Wo? Ja, ich will es nicht sagen innere Kündigung stattfindet, aber schon auch innerer Widerstand. Sehr konkret und sehr offen und das ist jetzt nicht zwingend in meinem Unternehmen der Fall. Aber ich weiß, dass sehr viele so mit verordneten Lerninhalten zu neuen Prozessen derart umgehen, dass das Unternehmen sagt, wir haben hier eine neue digitalisierten Prozess. Da gibt es mehr

Mitarbeiterverantwortung, aber dafür geht ja schneller, das wird allen gefallen, und dazu gibt es eine Schulung. Standardvorgehen. Und dann sagen aber die am unteren Ende, die sagen, so ein Blödsinn, dieser Prozess, der macht überhaupt keinen Sinn. Aber wir müssen jetzt die Schulung machen, daran werden wir gemessen, dass wir es verstanden haben und auch können. Das ist der einzige Weg, wo dann x Führungsstufen weiter oben gemessen wird, ob dann wirklich das erfolgreich implementiert wurde, nämlich an der Schulungsteilnahme. Dann machen die die Schulung und dann machen die gemeinsam, einer taktet vor, die anderen schreiben mit und jeder macht zeitgleich dieselbe Schulung und hat auf einmal in kürzester Zeit sein Zertifizierungsexamen online gemacht. Und das ist natürlich nicht in Ordnung. Auf der anderen Seite gibt es sehr viele Leute, die sagen wir wollen doch einfach nur über den Prozess drüberspringen, über diese Hürde und brauchen es nicht wirklich wissen, weil wir machen es eh weiter so wie immer. Und hier ist das Witzige. Das ist einer der Hauptgründe, warum Veränderungsprojekte scheitern. Weil die Leute was lernen sollen, aber es nicht wirklich verstehen. Weder den Grund, noch die Inhalte, weil sie es irgendwo sich drüber geschwindelt haben über das Lernen. Und das nächste ist, dass dann aufgrund dessen sehr viele an alten Prozessteilen festhalten und die neuen auch noch machen und dann kommt schon neue Veränderung, dann kommt wieder was Neues dazu. Am Alten Halten sie wieder dazu, das aggregiert, das wird immer mehr. Das heißt, die Teile sind komplett überfordert mit dem, was sie tun sollen, weil sie nicht wissen, wo und wann sollen sie was loslassen. Und da muss eben die Führungskraft darauf achten, dass sie sagt/. Sollten darauf achten. Wir müssen klar sagen, warum wir etwas machen. Wir geben euch gewisse Freiräume, wie ihr das umsetzt und ihr (unv.) müsst agieren innerhalb dieses Rahmens und das System so und so bedienen, damit es immer noch managebar bleibt. Weil das System selber kriegen wir nicht weg. Den neuen Digital (unv.) nicht weg, aber man kann immer mit mehr und weniger Aufwand damit umgehen. Aber trotzdem muss es schlau sein, damit man versteht, wozu dieser neue Prozess da ist. Dann kann man auch sag ich mal das Minimum für sich identifizieren, was man, dem man noch okay ist. Man kommt sich dabei vielleicht noch als Gruppe schlau vor, dass man so let's trick the system,

aber gleichzeitig hat man es auch erfüllt und hat das Minimum von dem gemacht, mit dem man noch leben kann und dann passt. Und das geht nur, wenn die Führungskraft nicht sagt ihr müsst das ganz genau so machen, sondern ihr sagt, wie wir damit am besten leben können mit dieser Veränderung. Und das ist meines Erachtens ein Vorgang, den würd ich auch wenn es inzwischen schon ja, weich gekaut klingt. Aber es ist nach wie vor, das ist agile Führung. Also ich würd es immer noch so nennen, weil man muss den Leuten sagen, um was geht es? Und ihr müsst euch überlegen, wie ihr das erreicht, um was es eigentlich geht. Ja.

I1: [00:32:14] Ja, ja, ganz spannend vor allem dieser Punkt. Der Weg ist egal, dass man Handlungsspielraum gibt, Autonomie, Freiheit sozusagen. Aber wir haben das gemeinsame Ziel, wir haben diese gemeinsame Vision. Ich glaube das auch ein extrem wichtiger Punkt, der unterschätzt wird.

B8: [00:32:30] Absolut. Es würde sich vieles so regeln lassen. Man kann hunderte Bilder. Wenn jetzt die Skisaison kommt, denke ich mir ich habe so ein Bild von einer Skipiste vor Augen, wo jeder auf seine Art und Weise runter rodelte, wedelte oder sonst wie runter kommt und dabei Spaß hat, weil am Ende des Tages wollen sie Spaß haben. Aber ein paar Grundprinzipien, Grundregeln müssen wir beibehalten, sonst geht das nicht gemeinsam oder mit mehreren Leuten auf der Piste. Und das sind mehr oder weniger so die Vorgaben. Das ist der Prozess und einen gewissen Prozess braucht es. Und Schwerkraft ist Teil des Prozesses. Der Lift ist der Teil des Prozesses und die Tatsache, dass es andere auch noch gibt, ist ein Teil des Prozesses. Und wenn man da sagt Ja, aber wenn du auf die paar Sachen achtest, dass es andere gibt noch und dass du dich irgendwann wirst anstellen müssen und nicht damit davon ausgehen kannst, dass du dich vornherein schwindest und und und. Dann hat man eigentlich ein paar minimale Grundregeln, wo es Spaß machen kann für alle. Ja, und so ähnlich kann man das auch im Unternehmen machen, wenn

man nicht nach oben hin glänzen möchte, um zu sagen Ich bin der Tollste, ich hab das super brav gemacht, sondern wenn man sagt Ja, ich vermittele zwischen dem, was die Corporation eigentlich will und was meine Leute wollen oder können aufgrund der Arbeitsbelastung. Und dazwischen muss ich vermitteln. Das ist meine Aufgabe als Führungskraft, diese Passung herzustellen.

I1: [00:33:46] Ja, diese Schnittstelle.

B8: [00:33:47] Die Schnittstelle. Alles andere ist, das ist keine Führung. Alles andere ist Spreadsheet Management. Das kann man ohne Führungsqualitäten. Einfach zu sagen macht das und das könnte ein Tool könnte das überwachen, was ich gemacht habe oder nicht. Aber es mir zu vermitteln, dass kann kein Tool. Nur Menschen.

I1: [00:34:03] Ja, stimmt ja.

I2: [00:34:04] Aber ich kann mir durchaus vorstellen, dass es auch für Führungskräfte herausfordernd sein kann, eben genau diesen Freiraum zu lassen. So wie es vielleicht für einen Skilehrer auch schwierig sein kann, die Schüler ihren eigenen Weg finden zu lassen.

B8: [00:34:17] Also das ist generell. Wenn man da zum Thema agil sprechen ein Megathema. Die Balance zwischen Wie viel lass ich? Also dieses Loslassen ist generell eine Qualität einer agilen Führungskraft. Und loslassen muss man den Prozess, aber nicht das Ziel. Das ist wichtig. Dieser Outcome. Wir nennen es Clarity About the Outcome. Und Ziel ist ganz wichtig. Wir haben wir jetzt letzte Woche intensiv darüber diskutiert. Es geht hier nicht um das Festhalten an einem

fertigen Produkt, sondern das Festhalten an einem fertigen Zweck und an der Zweckerfüllung. Das das klassische Beispiel, das/. Haben sie sich mit agilen Menschen beschäftigt, so ein bisschen? Sie kennen wahrscheinlich diese Analogien. Kunde will ein neues Auto und eigentlich will er nur neue Mobilität. Und dann geht man Iteration an, vom Skateboard bis übers Fahrrad bis zum Elektromoped. Und am Ende des Tages könnte rein theoretisch ein Mietwagen stehen und nicht ein produziertes Fahrzeug. Das heißt, die, der Zweck ist erfüllt es vielleicht sogar viel besser erfüllt als das, was der Kunde oder was der Mitarbeiter vorher wollte oder was das Unternehmen wollte. Aber das geht nur in einem permanenten Dialog, im permanenten Austausch. Was will die Corporation und was brauchen die Mitarbeitenden? Und dieser Dialog muss stattfinden und der wird halt oft einfach. Also der wird oft gescheut und wird der Einfachheit halber abgekürzt. Oder er geht aufgrund von zu langen Berichtswegen zu internationalen oder zu großen Strukturen verloren. Und es ist auch bequem, einfach zu nehmen, was man macht, was man vor kriegt. Als Manager das weiter zu reichen sagt, wurde gesagt Ihr müsst exekutieren, Ruhe und macht mal. Aber das nennen wir dann Transparentmanagement im negativen Sinne. Es gibt zwei Formen von Transparenz ein positives, negatives. Man muss transparent in der Kommunikation sein, aber man darf nicht einfach weiterreichen. Man muss offen und ehrlich sein was einem gesagt wird, natürlich gewisse Selektivität braucht es. Die schlechten Sachen sollte ich eher mir überlegen, was ich weitergebe. Aber einfach nicht zu sagen, da gibt es einen Prozess und macht den und hier wird neu digitalisiert. Jetzt gibt es keinen HR-Partner mehr. Ihr müsst hier auf die Website euch selbst bedienen, einpflegen und das noch dazu zu wissen, Termine, das geht nicht. Also das ist, da ist kein Mehrwert. Noch einmal das ist keine Management Tätigkeit, das ist einfach eine Mailbox aus Fleisch und Blut. Aber das ist. Das bringt nichts.

I1: [00:36:38] Ja. Ja.

B8: [00:36:38] gut. Was soll ich noch, habe ich noch?

I1: [00:36:40] Es war. Tatsächlich wäre das genau die nächste Frage gewesen. Deswegen gucke ich jetzt.

B8: [00:36:45] Dann war da noch mal was ist nicht nach Plan gelaufen? Was hätten sie anders gemacht? Und wo sehen Sie die größten Herausforderungen?

I1: [00:36:50] Hätte ich jetzt als nächstes.

B8: [00:36:51] Hast du es?

I1: [00:36:52] Ja perfekt.

B8: [00:36:53] Also das ist sehr schwer zu beantworten. Einerseits, weil ich/. Also, es gibt ein paar Realitäten. Das eine ist, was heißt nicht nach Plan gelaufen? Wann ist etwas nicht nach Plan gelaufen? Ab einer gewissen Größe im Unternehmen, ab einer gewissen Internationalität werden die Dinge einfach durchgezogen. Was jetzt ernsthaft. Was meinen sie mit nicht nach Plan gelaufen?

I1: [00:37:16] Ja, es gibt manchmal Change Prozesse, die man dann etabliert. Also in manchen Unternehmen funktioniert die vier Tage Woche zum Beispiel, in manchen Unternehmen klappt

sie nicht. Und da ist so die Frage okay, was ist nicht nach Plan gelaufen und was hätten sie anders gemacht, um dann doch die Vision sozusagen zu erfüllen. Oder? Ja. Genau. Gibt es Maßnahmen?

B8: [00:37:44] Ja. Wie beantworte ich das am besten? Also wenn ich immer bei der Digitalisierung bleibe. Um es ein bisschen handfester zu machen. Dieser Self Service HR Bereich, oder? Das ist deswegen so leicht als Beispiel, weil es leicht nachvollziehbar ist. Oder die Reiseplanung zum Beispiel. Früher gab es ein Telefonat mit einem Reisebüro und die haben alles gesagt und irgendwann wurde es umgestellt auf rein Self Service mit einer eigenen Reisebuchung. Und die sagen einem nichts mehr. Zum Beispiel, dass man für Indien ein Visum braucht und dann steht man am Freitagabend ohne Visum da und am Samstag in der Früh muss einem die Botschaft für einen alleine aufsperrern. Ist mir auch schon passiert. Glück gehabt. Also ja, der Firmenname und die Größe kann helfen und ist mir schon persönlich passiert. Aber das ist ein Ergebnis gewesen, wo etwas nicht nach Plan gelaufen ist. Für mich individuell, dass ich etwas nicht mitbekommen habe, dass ich etwas nicht verstanden habe oder dass das Tool etwas nicht berücksichtigt hat, nämlich auf Dinge aktiv hinzuweisen. Auf einmal war es in meiner Verantwortung, bloß mir war es nicht klar. Und wenn das ein Beispiel ist, dann glaube ich, gibt es davon 1000 Beispiele. Aber das wird als Lernerfahrung abgelegt, da wächst man sich raus. Also in großen Firmen wie eben dem, an das ich gerade denke. Bei uns ist das, wird es einfach gemacht. Was aber eigentlich immer schon passiert, habe ich vorhin schon erwähnt, ist, dass Prozesse einerseits nicht abgebildet werden, weil irgendwo was fehlt. Weil man die Leute am Ende der Kette nicht befragt hat. Und das zweite ist, dass die Mitarbeitenden sich unklar sind, wo es jetzt wirklich der Wert, der geschöpft wird und dann mit diesem neuen, bei dieser Prozessänderung an alten Dingen festhalten und Neues nicht machen.

B8: [00:39:25] Zum Beispiel eben, wenn man sagt, es gibt eben HR Self-Service, davor gab es HR Partner und die waren Ansprechperson. HR Partner heißt ich rufe jemanden an und sage. Du ich habe da einen neuen Mitarbeiter und der braucht ein neues Notebook oder ein neues Handy oder bei dem funktioniert der Batch nicht. Dann hat der oder die geantwortet. Auch bei komplexeren Sachen, Entlohnungssystemen, bei Incentiveplänen und so weiter. Der Mensch hat geantwortet ja. Das wurde umgestellt oder wird umgestellt auf ein digitales Tool, wo es dann zwar einen Chatbot gibt, aber die wiederum die lokalen Spezifika nicht kennen. Und wenn ich im ersten Moment, wo ich feststelle. Hoppla, der Chatbot gibt mir nicht meine Antworten, aber die kenne ich ja noch, die Kollegin oder den Kollegen kenne ich, dann rufe ich den an. So, und die werden aber nicht sagen Ja, tut mir leid. Die werden schon sagen tut mir leid, du musst dort anrufen. Tatsächlich aber sagen die das ein oder zweimal. Bevor sie sich unbeliebt machen, werden sie Antworten geben. Und jetzt haben die auf einmal mehr Arbeit. Weil die haben in der Zwischenzeit nicht weniger Arbeit gekriegt und mehr Urlaub, sondern die haben andere Aufgaben bekommen. Aber die Leute kommen wegen der alten Rolle immer noch. Und so läuft das dann. Das ist dieses permanente immer wieder zu sehen, dass Prozesse noch am Leben gehalten werden durch die Menschen, die sich sehen, die sich kennen, die man nicht vergrämen will, die man irgendwo wiedertrifft im Unternehmen. Leute, die früher für mich gearbeitet haben, sind jetzt nicht meine Vorgesetzten, aber zumindest zwei Stufen über mir, irgendwo in der parallelen Schiene. Und man weiß ja nie, wo wird der oder die aufschlagen.

B8: [00:40:58] Deswegen ist das etwas. Man muss lernen und den Mitarbeitern beibringen, was höre ich auf, was beginne ich neu und was mache ich weiter? Start, Stopp, Continue nenne ich das. Und diese Klarheit ist leichter gesagt, als sie umgesetzt ist. Das ist vielen auch nicht ganz klar. Das wird erst mit der Zeit klar. Wo muss ich loslassen und was muss ich wirklich Neues machen und was ändert sich nicht? Aber das ist etwas, was glaube ich, eine permanente Kommunikationsaufgabe ist. Also wenn was nicht läuft bei einem Veränderungsprozess, dann ist

es die Unklarheit über die Elemente, die bleiben. Die, die man lassen soll und das, was wirklich neu gehört. Und auch ein gewisser Mut, das beizubehalten. Ansonsten. Ja, ich glaube, das ist das, was man machen sollte. Wenn ich jemandem einen Tipp mitgeben würde, wäre das Man muss ein gewisses, wie soll ich sagen, so ein Missionars Einstellung oder so Predigereinstellung mitnehmen und der darf auch nicht müde werden. Aber wirklich, das muss wirklich bis in die letzte Ecke des Unternehmens einmassiert werden. Das wäre eine Veränderung. Manche Botschaften zum hundertsten Mal gesagt werden müssen. Das hat nichts mit Dummheit zu tun, sondern das hat einfach mit einer gewissen Trägheit zu tun. Auch mit den komplexen Situationen, in denen immer wieder neue Fragen auftauchen, wo man glaubt, man hätte die schon alle beantwortet. Taucht doch wieder was wirklich Neues auf. Und. Da muss man einfach predigen und immer wieder eine gewisse Zeit einplanen, dass dieses Verständnis nicht sofort mit einer Schulung oder mit ein paar wenigen Schulungen erledigt sein kann. Aber das ist glaube ich nicht wirklich Rocketscience, was ich sage, das werden wahrscheinlich viele andere auch so wie ich sehen.

I1: [00:42:35] Ja aber vor allem diese Vision zu unterstreichen. Also so, das war jetzt die Frage, wahrscheinlich als Tipp für Führungs, für neue HRler oder so, dass man ja nicht eine hohe Frustrationstoleranz hat und ja sie haben jetzt gesagt einmassieren, dass fand ich auch ganz gut.

B8: [00:42:53] Ja, das ist so. Ich hoffe, dass die Sprache okay ist. Aber das ist so, man muss das langsam den Leuten beibringen. Die sind zu keinem Zeitpunkt glauben, dass jemand dumm ist. Wenn ich andere selber 50 Mal im Jahr sagen muss, dann ist das einfach so, weil ich wahrscheinlich mit 50 verschiedenen Personen spreche. Und manchmal muss ich denselben das auch fünfmal oder vielleicht sogar 10 Mal sagen. Und wenn ich dann selber merke, da kommt es nicht an, dann muss ich überlegen, wie ich kommuniziert habe. Weil ich meine, es sei denn die

Leute haben tatsächlich ein Problem. Aber dann sollte ich mich um das Problem vielleicht genauso kümmern aus meiner Personalverantwortung. Also am Ende des Tages ist das auch eines meiner Mantras. Also Mitarbeiter sind nie falsch, sondern es ist ein falsch an der falschen Stelle eingesetzt. Oder sie haben keine gute Passung oder ich habe mich nicht genug gekümmert. Übrigens ein Stichwort für die letzte Frage, die Sie gestellt haben. Und ich muss mich da ein bisschen mehr darum kümmern Was, was ist da, was im Weg steht, das ich noch nicht kenne. Das ist eine hohe Anforderungen an einen Manager. Die brutale Realität heißt Das kostet viel Zeit. Das heißt, wenn ich das, wenn ich das auch so leben möchte, dann muss ich mir Zeit nehmen für viele Einzelne. Und da gebe ich ja persönliches Beispiel. Freunde von mir haben mich kürzlich angesprochen. Haben aufs Kino gewartet und danach. Übrigens Du bist doch in dem Bereich tätig. Was mache ich denn mit der Mitarbeiterin, die macht nicht so, wie ich gern hätte. Und das geht alles doch viel besser und viel einfacher. Und das Ergebnis war, dass eigentlich die neue Führungskraft, die Bekannte von mir Spezialistin war, alles wirklich viel besser konnte, dann zu Führungskraft wurde und sich an und für sich die Zeit nicht genommen hat, ihr Wissen zu transferieren oder täglich mit dieser neuen Mitarbeiterin zu arbeiten, damit die das besser versteht. Schrittweise. Das heißt dieser Zeitaufwand, der muss eingeplant werden. Und gerade bei Veränderungsprozessen hat man diese Bekannte, also aus unsere gemeinsamen Perspektive, diesen gemeinsamen Veränderungstipp und der wird einfach nicht eingeplant. Veränderung wird meistens linear fortgesetzt. Hier waren wir vorher, da wollen wir hin. Also ziehen wir eine Linie. Aber ich das ich dazwischen sehr viel Reibungsverluste habe durch die Implementierung wieder nichts neues was ich sage. Das ist zum Beispiel auch eine dieser Botschaften. Dann dürft man nicht müde werden, daran zu erinnern. Das ist einfach so! Ist nicht betriebswirtschaftlich, ist psychologisch. Und deswegen gibt es uns und deswegen müssen wir denen das regelmäßig immer wieder vorsingen.

I1: [00:45:16] Das ja, ja. Vor allem halt mit dieser gemeinsamen Vision. Wie Sie gesagt haben, Transparenz, Kommunikation, um alle mitzunehmen in dem Moment und viel Zeit einplanen.

B8: [00:45:29] Und ich glaube auch, dass man kann auch sehr viel Energie aus Widerstä/. Also wenn man jetzt allgemein über Veränderung sprechen. Man kann aus den Widerständen auch viel rausholen. Da gibt es richtig, da gibt es ja Leute, die offensichtlich. Also ja, da muss ich aufpassen, dass wir uns nicht verzetteln. Aber es gibt Leute, die wollen nur zeigen, wie schlaue sie sind. Das sind die, die eigentlich permanent jammern und die haben eigentlich auch eine Funktion. Weil es gibt bei uns im Betrieb eine Funktion, der nennt sich Quality Assurance und deren Aufgabe ist es, mögliche Fehler oder Probleme vorwegzunehmen, so dass sie im Rahmen des Projektmanagement berücksichtigt werden können. Was heißt berücksichtigen? Wenn ich ein IT-Projekt habe, wo es um eine größere Veränderung in einer IT-Landschaft geht, da könnte es sein, dass man draufkommt, dass man gewisse Dinge übersehen oder vergessen hat. Dann müssen mehr Leute dran arbeiten, mit noch mehr Computern und noch mehr Zubehör, also mit noch mehr Ausstattung und Ausrüstung. Und das kostet alles und das muss eingepreist werden. Und dann, wenn man weiß, in solchen Projekten gibt es immer wieder Überraschungen, dann muss im Vorfeld (unv.) eingrenzen. Und das sind dann die Leute, die berufsmäßig immer darüber nachdenken, was alles schief gehen könnte. Und das hat einen Wert. Das ist Quality Assurance. Die denken darüber nach, was kann schiefgehen. Und das ist ein bisschen wie diese friendly Audit Leute, die wissen, wo sie genau reinschauen müssen, weil sie Erfahrungen haben, wo oft Fehler gemacht werden und die kann man sinnvoll einsetzen. Und wenn ich in einem Veränderungsprozess Leute habe in meinem Team, der nicht diese Rolle hat, Quality Assurance, der nicht Auditor ist, aber trotzdem immer gerne (unv. jammert?) und sagt was alles nicht passt. Dann sollte ich das nicht. Aus meiner Sicht sage ich das nicht herabwürdigen. Ich sollte das nicht belächeln oder sogar stoppen versuchen, sondern sagen wunderbar. Wir brauchen genau jemanden wie dich, der uns im Vorfeld warnt, was schief gehen könnte. Genauso wie die, die

sagen: Hey, super, cooler neuer Prozess will ich machen. Also die, die vorbehaltlos happy sind damit und denen dazwischen, die vielleicht so verschiedene Überlegungen haben, wie es vielleicht noch besser ginge. Also ich würde das genauso würdigen. Muss man halt den Platz geben. Irgendwann darf die Person reden und irgendwann darf die Person dann auch wieder nicht mehr reden und andere zu Wort kommen lassen. Und dann glaube ich, fängt man jeden so ein bisschen ein.

I1: [00:47:45] Ja.

B8: [00:47:46] Na gut.

I1: [00:47:48] Das ist ein spannender Punkt. Also so was, das müssen wir auch auf jeden Fall mit reinnehmen. Genau dieser Umgang mit schwierigen oder in Anführungszeichen schwierigen Mitarbeitern. Ja, dass man denen Gehör schafft. Weil das ist ja auch oft das Problem, dass man unzufrieden ist oder erst mal negativ ist, weil man sich nicht verändern möchte, weil man es nicht will.

B8: [00:48:08] Also das ist ein guter Punkt. Und vor allem ist es Widerstände, sind Energie. Widerstände sind Energie oder anders ausgedrückt. Wenn ich ein elektrisches Teil nehme, ob das jetzt mein Handy ist oder, nein Föhn ist nicht gut, irgendwas Batterie betriebenes. Batterien haben immer einen Plus und Minuspol. Dazwischen entsteht Energie und Spannung. Dass sie existieren ist noch nix. Aber wenn ich die zusammenbringe, da entsteht Spannung, also Energie, dann fließt Strom und das kann ich nutzen. Ich muss das halt intelligent nutzen, das eine zu stoppen und nur das andere zu fördern. Das ist nicht ganz richtig. Wobei es auch auf der anderen

Seite davon wiederum Change Zugänge gibt, die sagen naja, die erste Welle, die ich nutze, sind die, die glücklich und fröhlich sind, dass sich was verändert und die nehme ich mit. Das sind diese Promoter. Simon Sinek hat darüber publiziert. Das ist auch eine Change Methode, aber da geht es eher darum, eine Bewegung zu schaffen. Das ist weniger so verordnete Veränderungen, sondern eher so wie können wir initiativ neue Wege gehen? Und dann braucht man Leute, die für Veränderung brennen, die vor Veränderungswünschen brennen und dann kann man diesen Weg gehen. Aber wenn ich schon vorgegebene Veränderung habe, und ich glaube, das müsste man auch/ Weiß nicht, ob ihr ein Kapitel habt über Veränderungsmanagement. Da muss man stark differenzieren gibt es verordnete Veränderungen und ich glaube, damit haben wir begonnen thematisch. Digitalisierung ist meistens verordnet als Prozess, also angehaftet an Tools und Methoden, an Prozesse. Und dann gibt es wiederum Veränderungen, die aufgrund der Außenbedingungen jeder sieht, jeder spürt, aber keiner weiß wohin. Und dann muss man sich die suchen, die Energie haben, in eine bestimmte Richtung mutig zu gehen. Das ist so mehr oder weniger diese intrinsische Motivation. Wir könnten Motivationstheorien herbeiführen und sagen, das ist so die intrinsische Motivation zu Veränderung. Und das erstere ist eher so, die verordnete. Genau mit diesen zwei Typen. Wenn man sich darauf reduziert, die zwei zu verwenden, dann muss man auch überlegen wo bin ich, auf welchem Pfad bin ich gerade unterwegs und dementsprechend muss ich mich anpassen.

I1: [00:50:04] Die meisten Organisationen sind glaube ich eher bei dem Verordneten, also so, dass die/. Diese Vision kommt nach oben und dann muss die sozusagen verordnet werden, um alle mitzunehmen.

B8: [00:50:15] Genau das ist der Punkt. Es ist nicht nur verordnet, es ist am Anfang ist immer da auch was. Die Frage ist, wie viele nehme ich mit? Lass ich die anderen auch mitmachen? Und da

gibt es von John Cotta auch ein Modell, der nannte das diesen Melting Eisberg. Und man entweder bin ich der, der oben am Gipfel steht und alle schauen zu mir rauf und hinter uns sieht keiner, dass so langsam das Wasser immer höher steigt. Oder sage ich stehe ich da oben und sage Leute, dreht euch mal um, jetzt überlegen wir uns mal, was wir machen. Und letzteres wäre quasi das Teilhaben, teilhaben lassen an dieser Achtung. Da gibt es ja Veränderung. Wenn wir nichts tun, dann werden wir was vorschlagen müssen und dann müsst ihr da durch oder ihr überlegt euch etwas gemeinsam mit uns und da muss die Firma im stande sein, auch zuhören zu können. Das gibt es auch, da gibt es auch Methoden. Hat sich bei uns firmenintern einige interessante Ansätze gegeben, wo man diese vielen 100.000 Mitarbeiter, die wir haben, über verschiedene Methoden von sogenannten Jams, von sogenannten ja ich weiß gar nicht, wie kann man es nennen? Virtuellen Konferenzen quasi zusammenholt und dann über ein Thema diskutieren lässt. Nur das klingt eine Ecke demokratischer, als es dann am Ende des Tages wirklich passiert ist. Aber ich glaube, dass wir zum Thema Veränderung gute Ansätze. Ja.

I1: [00:51:30] Ja, ähm. Vielen Dank. Okay. Wow, jetzt (unv.). Sehr schön. Vielen, vielen Dank. Ich habe sonst eigentlich nur noch so. Noch zwei Fragen. Eher organisationelle Fragen. Also, wie lange arbeiten Sie schon mit Digitalisierung im Unternehmen oder seit wann sind Sie ungefähr damit schon konfrontiert? Und vielleicht auch in die hybriden Teams? Genau. Und dann noch die Führungsverantwortung. Wie lange haben Sie auch schon?

B8: [00:52:04] Also sehr schwer zu beantworten, weil kann Digitalisierung, glaube ich. Wir sind mitunter Vorreiter. Unser Unternehmen ist tatsächlich weltweit unter den ersten und anerkannten Vorreitern für Homeoffice gewesen, was dann hybride Teams mit sich gebracht hat. Einerseits. Andererseits hat es teilweise Digitalisierung erfordert, weil gewisse Sachen einfach nicht möglich waren. Bis man, kürzlich habe ich gesehen. Auf der Uni Wien gibt es jetzt endlich

diese digitale Unterschrift bei Lehrverträgen et cetera. Das ist sehr hilfreich, das ist gut und solche Sachen haben wir vor. Da gab es ja ein eigenes System, das nannte sich ideal. Vor 20 Jahren schon gehabt. Schon auch mit Kunden, nicht nur firmenintern, sondern auch mit Kunden implementiert. Das ist erst jetzt sehr, sehr langsam gekommen. Die Grundlagen dafür waren rechtlicher Natur, die geschaffen werden mussten. Gerade in Österreich. Beziehungsweise datenschutzrechtlicher oder auch infrastruktureller wegen dieser Bürgerkarte. Oder oder digitales Österreich oder digitales Amt heißt es korrekt oder so? Also ich glaube, dass das Unternehmen, da müsste ich jetzt nachdenken, also mindestens 20 Jahre. (unv.). Ich selber mit Digitalisierung ja eben seit es das Unternehmen gibt. Als betroffene Person würde ich das nicht implementieren, wobei ich selber sehr viele Dinge im Sinne von hybriden Teams immer schon gemacht habe, aber jetzt aufgrund der Corona Pandemie nochmal beschleunigt habe. Und ich habe selber sehr viele Innovationen eingebracht in der Art, wie wir zusammenarbeiten. Wo bis heute eigentlich dann für mich die Frage immer häufiger ist, müssen wir jetzt wirklich reisen? Mir gefällt die Frage deswegen gut, weil ich mir ganz bewusst überlege will ich jetzt reisen oder machen wir Meeting mit mehr Personen vor Ort? Weil, wenn es die Umwelt belastet und wir das eigentlich besser digital machen können, dann machen wir es lieber digital. Und wenn es aber etwas ist, was man nicht ersetzen kann, wie dass man sagt, wir wollen uns immer wieder am Tisch setzen, wir wollen ja immer essen gehen, wir wollen wir mal reden, dann sollte man das auch machen und dann passiert das immer noch. Also diese Beschleunigung zu hybriden Teams, überlegt jetzt gerade mal. Ja, also die war schon lange vor der Pandemie bei uns ein starker Treiber. Warum? Weil wir ein Unternehmen aufgenommen haben, so integriert haben, dass sehr, sehr viel digital an Schulungen gemacht hat und sehr viel digitale Prozesse auch mitgebracht hat. Ich glaube, das war vor ungefähr 8 bis 10 Jahren. Hat es eine sehr starke Digitalisierung hausintern gegeben. Ungefähr so zehn Jahre kann man sagen.

I1: [00:54:32] Okay, ja, das war, das waren auch schon so die letzten, die Fragen.

B8: [00:54:36] Ja, und zur Frage ist, was sind die zukünftigen Trends der nächsten zehn Jahre? Kann ich Ihnen gerne was schicken? Ich habe natürlich eine Meinung dazu, aber das ändert sich, glaube ich. Je nachdem, wen man gerade fragt.

I1: [00:54:49] Ja, also wenn. Wenn Sie noch fünf Minuten haben. Wir haben noch. Aber wie? Wie Sie möchten.

B8: [00:54:55] Ja, von mir aus gerne. Ja. Ich habe nämlich witzigerweise um 16:30 was ausgemacht, also ein bisschen Zeit, aber.

I1: [00:55:00] Okay, geht dann gehen dann gern.

B8: [00:55:03] Ja, also das sage ich in aller Bescheidenheit, das sind meine Meinungen. Und ich ja, nehme nicht für mich heraus, dass ich da der große Marktforscher wäre oder der große Spezialist, was die großen Trends sind. Aber ein paar liegen auf der Hand und leiten sich von dem Gesprochenen ab. Das hybride Arbeiten bleibt. It came to stay. Es geht sogar so weit, dass ich selbst gehört habe und dazulernen musste, dass auch in Lateinamerika ganze Communitys entstanden sind von Amerikanern oder weltweiten Bürgern, also global citizens, die nach ich will jetzt nichts falsches sagen in ein mittelamerikanisches Land. Ich will gar nicht das Land nennen, aber dort sind die hin, war das Honduras? Irgendwo, wo es richtig schön zum Leben ist, scheinbar. NEIN Costa Rica, ich glaube Costa Rica war das. Und da sitzen ganze Communities, die einfach das schöne Leben, die niedrigen Lebenshaltungskosten genießen und von dort aus ihren Job machen. Und die suchen sich das teilweise so nach der Zeitzone aus. Das heißt, wenn jemand

für Europa arbeiten würde, wird wahrscheinlich eher irgendwo im Südafrika sitzen, oder keine Ahnung, irgendwo wo die gleiche Zeitzone ist, aber das Klima netter. Oder dann im Sommer wieder rauf nach Europa fliegen und dann wieder zurück. Das ist, die Menschen fangen einfach mal an die Vorteile zu nutzen und zu erkennen, dass dieses hybride Arbeiten ein Riesenvorteil hat. Mega Nachteil, auf den wir extrem achten müssen, ist, dass wir Leute in diesen gemischten Arbeitsverhältnis und Arbeitsgruppen nicht übersehen. Es gibt ein paar, die da sich sehr gut selbst managen können, die sich selber promoten können und diese bekannten Effekte, dass der Nähe zur Führungskraft und der Koalition mit Ehren, also mit höherer Wahrscheinlichkeit für Beförderungen, die ist nach wie vor gegeben. Also wenn mir jemand am Schoß sitzt, werde ich eher an die Person denken und der Person Vorteile zukommen lassen, die dann zu einer Promotion und Beförderung führt. Als jemand, der nicht so oft da ist für mich ja. Auch die extreme Komplexität von Arbeit hat dazu geführt, dass Führungskräfte heutzutage Leistung und Qualität von Arbeit in vielen Fällen nicht mehr bewerten können. Sie haben einfach die Kompetenz verloren. Ja, ich weiß nicht, ob man das auf die Uni umlegen kann, aber es gibt sicher Spezialisten im Bereich Statistik und empirischer Auswertungen. Da gibt es welche, die extrem gute Fachleute sind, aber von letzterem keine Ahnung haben. Und wie soll der eine das andere beurteilen? Im Bereich von Programmierern, im Bereich von Forschung und Entwicklung, im Bereich von Consulting verstehen manche Führungskräfte nicht mehr, was ihre Mitarbeiter machen, sollen sie trotzdem beurteilen. Und das ist im Hybriden noch schwieriger. Und da wieder der Grund. Wenn jemand nah bei mir sitzt, dann kann ich zumindest die Geschäftigkeit der Person oder die Verbleibdauer im Büro beurteilen. Das sind sicher psychologische Effekte, die fließen da ein in die Bewertung. Versus Leute, von denen ich eigentlich immer nur zu geplanten Meetings etwas kriege? Und rein theoretisch so unterbewusst, denke ich mir. Entweder arbeitet der permanent oder arbeitet außerhalb dieser Meetings gar nicht mehr. Und damit müssen wir umgehen lernen. Ich glaube, dass es dieses. Dass es einen starken Trend geben wird, dass wir mit. Dass wir immer komplexere Aufgaben haben werden und sehr triviale Jobs durch speziell Digitalisierung einfach wegfallen, total wegfallen und gewisse

Notariatsstätigkeiten. Also ich überlege grad, es gibt eine Boston Consulting Studie, die das sogar beim Namen genannt hat. Es wird gewisse Bereiche geben, wo sie nicht ersetzbar sind, dass sind Pflegeberufe et cetera, Forschung und Entwicklung. Aber es gibt gewisse Verwaltungstätigkeiten, eben manche Rechtsangelegenheiten, manche Verwaltungstätigkeiten, die wird es einfach nicht mehr geben. Ja, und da müssen wir uns damit auseinandersetzen, dass das einerseits einen höheren Ausbildungsgrad erfordert, um mitzuschwimmen im Bereich der Berufstätigen. Andererseits wird es viele Leute geben, die gerade so an dieser Shot Front sind, die dann in den. In den Frontline Jobs sind, also diese Blue Collar Jobs. Die werden einfach teilweise aussterben und die werden dann in eine Situation rutschen. Die, wo ich heute schon gehört habe, dass das die im bedingungslosen Grundeinkommen landen werden für die spätere (unv.) Haben in der Form ja. Irgendwer hat jetzt kürzlich einem (unv.) gemeint das gibt es schon. Ja, also damit müssen wir umgehen. Und diese Komplexität zu managen und zu leiten wird schwierig sein. Und das letzte was mir noch einfällt, ist dieses. Dass diese Pandemie eigentlich einen extremen positiven Nebeneffekt gebracht hat im (unv.) Mehrbelastung neben all den Härten, die wir hatten. Neben all den Unmenschlichkeiten haben wir angefangen zu realisieren, dass wir doch Menschen aus Fleisch und Blut mit Bedürfnissen sind. Und dass wir angefangen noch programmatisch darauf Rücksicht zu nehmen, dass Unternehmen auf einmal Mental Health ganz groß auf die Fahnen schreiben. Ob das in der UK ist. Das sieht man sehr stark. Sehr, sehr groß in Amerika, in Kanada, also Nordamerika und Kanada. Dort ist das eine Welle. Und ich hoffe, dass das nun nicht nur eine Welle, sondern dass da auch wirklich. Das das Bestand hat und dementsprechend wird es, glaube ich, sehr erfolgreiche Führungskräfte nur mehr geben. Also Führungskräfte werden nur mehr erfolgreich sein, wenn sie imstande sind, sich um andere Leute zu kümmern. Das sind so meine persönlichen Einschätzungen. Und dann gibt es noch andere Dinge, die die Trend mäßig sich entwickeln, die ich jetzt nicht zu 100 % beobachten kann, weil mir dazu einfach die große Masse fehlt. Aufgrund meiner Tätigkeit bin ich mit Führungskräften und mit Leuten, die schon länger im Betrieb sind, dabei. Aber offensichtlich gibt es da in den neuen Generationen einen Trend zu Halbtagsstätigkeit. Es gibt offensichtlich weniger

Bereitschaft, so viel rein zu investieren wie die Generationen zuvor. Teilweise bedingt, weil die wirtschaftlichen Aussichten so ernüchternd sind, um nicht zu sagen niederschmetternd, dass sehr wenige die Chance sehen, selber zu einer Wohnung, zu einem Haus zu kommen, sich das hier zu erwirtschaften zu können. Von Null weg, ohne geerbt zu haben, ohne von außen unterstützt zu werden. Dass dann auch parallel dazu wenig Interesse da ist, Kapital aufzubauen. Wenn man sagt, na ja, gewisse Dinge kann ich mir eben nicht leisten, ich bin in einer, in einer Mietgesellschaft versus einer Haben-Gesellschaft. Da gibt es einen besseren, irgendeinen neudeutschen Begriff dafür, wo man jetzt Autos mehr mietet als sie kauft und solche Sachen.

I1: [01:01:24] Leasing.

B8: [01:01:24] Genau so in der Art. Ja, ja, es ist noch mehr als Leasing, da gibt es noch einen neuen. Irgendwas, irgend so einen Trendbegriff, aber egal. Es geht darum, dass nur eigentlich/. Ich zum Beispiel habe auch keinen Electro-Roller, keinen Scooter, aber ich bin doch her gerollert mit einem, weil ich das viel praktischer finde. Und es ist billiger am Ende des Tages. Und da brauche ich nicht groß viel Kapital anhäufen. Und deswegen wollen viele auch nicht Karriere machen im herkömmlichen Sinn, sondern wollen einfach eine höhere Lebensqualität. Die Frage ist, ob man als Unternehmen sich darauf einstellen kann. Das bedeutet im Endeffekt, dass ein Job, eine Position durchaus von zwei oder mehr Personen durchgeführt werden kann. Und dann das muss man entsprechend gestalten. Das bedeutet auch hier zurück wieder auf Digitalisierung betrachtet, dass man sehr viel mehr Dokumentationsmöglichkeiten oder Austauschbarkeiten schaffen muss, sodass man hier nahtlose Übergänge zwischen zwei Personen, die sich einen Job teilen, schaffen kann. Die vier Tages Woche ist auch so ein Beispiel. Was ist in Bereichen, wo es keine vier Tages Woche gibt, sondern wo die Woche immer sieben Tage hat. Pflege oder Utility, also Strom, Energieversorgung und Transport würde ich genauso begrüßen vier Tages Woche.

Aber da müssen Prozesse sein und Unterstützungen, die einfach Übergabe von gewissen Dingen leicht möglich machen. Gleichzeitig macht das auch wieder Mitarbeitende sehr ersetzlich ja. Jede Arbeit, die ich klein schneide, jeden Prozess, den ich sehr klein detailliere. Da kann ich für einzelne Prozessabschnitte unterschiedliche Personen einsetzen. Und weil das so trivial wird dadurch, der Prozess, sind die Menschen austauschbar. Das ist so dieses mehr Near Shoring oder Near Sourcing. Dass man in der Vergangenheit auch hatten, das hat noch vor zehn 15 Jahren war ein riesen Boom in dem Bereich. Ist das nachvollziehbar was ich damit meinte?

I1: [01:03:14] Ja komplett, da habe ich noch überhaupt nicht drüber nachgedacht. Ja Wahnsinn stimmt ja. Man geht weg von diesem Experten oder Expertin sein, weil sonst müsste man ja 24/7 erreichbar sein, wenn man nur eine Expertin ist. Und wenn man halt dann mehrere hat.

B8: [01:03:29] Ja genau, man teilt es auf mehrere Leute auf. Und wenn mehr Dokumentation da ist und das gut durch Digitalisierung unterstützt wird, werden die einzelnen Personen wiederum leicht ersetzbar. Das hat wiederum Vor- und Nachteile Vorteile für die Mobilität der Arbeitskräfte, die dann sich wechseln können. HR weil wir immer wieder über HR gesprochen haben. Ich weiß nicht, wird das Buch über HR sein, speziell, oder?

I1: [01:03:49] Ja, ja..

B8: [01:03:51] Also HR ist eh von der Berufsgruppe her ein super Beispiel. Weil gerade im Personalbereich extreme Durchlässigkeit ist zwischen den Jobs. Wirklich Karriere zu machen. Wenn man viel verdienen will und hohe Verantwortung haben will, dann empfiehlt es sich. Ich habe meinen Studenten kürzlich gesagt, alle paar Jahre zu wechseln, wenn die Prozesse alle sehr

ähnlich sind, die sind so irgendwo immer rausgerannt, geschnitzt, im Haus adaptiert. Haben andere Namen, aber am Ende des Tages sind sie alle vergleichbar. Es gibt einen Rahmen, also eine gesetzliche Rahmenbedingung, innerhalb derer Personal arbeitet, deswegen heute auch sehr viele Juristen oder WUler. Und innerhalb dessen operiert jedes Unternehmen und die schöpfen halt diese Rahmenbedingungen oder interpretieren sie auf ihre Art und Weise. Und diese kleinen Änderungen muss man halt annehmen, muss man neu lernen. Von Unternehmen zu Unternehmen aber an und für sich, kann man da sich schnell bewegen, weil auch da wird die Arbeit so granularisiert ist. Und ja, es hat eben Vor und Nachteile nicht?

I1: [01:04:45] Ja, ja.

B8: [01:04:47] Ja, das sind so die Sachen, die die mir aufgefallen sind. Es gibt da noch eine Studie, die kann ich dann weiterleiten, weil sie nichts von mir ist. Habe ich blöd ausgedrückt. Und zwar die Microsoft haben da zwei Studien gemacht. Das war 2021 der Work Trend Index. Die sagen noch mehr über Generation Z Employee Experience. Darüber haben wir schon gesprochen. Nur kurz, das kann ich gerne auch weiterleiten und da gibt es einen Link, wobei das eh alles auf deren Homepage zu finden ist über Technology helps the Frontline Workers und die reden da auch noch ein bisschen zu dem Thema. Und vielleicht kommt dann auch diesem Worktrend Index Studie 2022 irgendwann raus. Ich habe es jetzt gerade auf die Schnelle nicht gefunden. Die schreiben relativ viel auch an der Schnittstelle Digitalisierung Personalveränderungen für den Einzelnen, weil die sehr viele Tools haben, die speziell auf den einzelnen Mitarbeitenden zugeschnitten sind.

I1: [01:05:41] Okay, ja.