

smartCHRO

EMEA-Ausgabe | Eine Publikation von Workday | 2. Ausgabe

Skills in der KI-Ära



Außerdem in dieser Ausgabe:

Wie Personaldaten
moderne CHROs
unterstützen

Wie KI die
HR-Landschaft
transformiert

Michelin: Pionier
auf dem Weg in die
Zukunft des Lernens

Editorial

smartCHRO-Magazin: Skills in der KI-Ära

Willkommen bei der aktuellen Ausgabe des smartCHRO-Magazins. Hier erhalten Sie Einblicke von Personalverantwortlichen aus der EMEA-Region.

In dieser Ausgabe sprechen wir mit Workday-Kunden, Partnern und externen Experten darüber, welche Fähigkeiten im KI-Zeitalter gefragt sind. Wir zeigen, wie Kompetenzen in Datenanalyse, Personalrisikomanagement und Coaching für CHROs und HR-Teams immer wichtiger werden, um echten Mehrwert für ihr Unternehmen zu schaffen.

David Green, Director bei Insight222, erörtert, wie Personaldaten und verbesserte Datenkompetenzen den CHROs und ihren Teams helfen können, Transformation und Wachstum des Unternehmens zu fördern.

Außerdem sprechen wir mit Branchenanalysten, Workday-Partnern und Personalverantwortlichen der Workday-Kunden Mondelēz International und Sanofi darüber, was die Zukunft für die HR-Funktion bereithält und wie CHROs das transformative Potenzial von KI effektiv nutzen können.

Darüber hinaus positioniert sich David Wilson, Gründer und CEO der Fosway Group, zu der Frage, wie die HR-Funktion durch die Förderung der Reaktionsfähigkeit des Unternehmens ihren strategischen Wert unter Beweis stellen kann.

Agnès Le Guern, HR Transformation Project Director bei Air Liquide, Volker Schrank, Senior Director of HR Technology and Employee Experience bei Mondelēz International, und Julie Muggli, Head of Talent (HR) Operations, Technology and Analytics bei On, erläutern, wie sie durch Automatisierung die Effizienz ihres Unternehmens steigern und eine Kultur des Lernens fördern.

Im Gespräch mit Jean-Claude Loiseau, Process Engineer for Learning, und Laura Naftan, Global Process Engineer for Training Administration, beide bei Michelin, möchten wir herausfinden, wie das bekannte multinationale Unternehmen seinen Ansatz für Weiterbildung und Entwicklung modernisiert.

Bei all dem freuen wir uns, aktuelle Erkenntnisse und innovative Vorschläge des Workday-Partners PwC zu der Frage vorzustellen, warum die Bindung und Weiterqualifizierung der bestehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schlüssel zur Überwindung der digitalen Kompetenzkrise sein könnten.

Und schließlich erzählt der ehemalige Fußballer und heutige Psychologe Paul McVeigh, was CHROs von der Premier League über Arbeitsplatzkultur lernen können.

Wir hoffen, dass Sie basierend auf den Informationen in dieser Ausgabe von smartCHRO Risiken in Chancen verwandeln können und dazu inspiriert werden, Ihre Personalabteilung als Vordenker zu unterstützen.



Angelique De Vries-Schipperijn
President, EMEA, Workday

Inhalt auf einen Blick

04

Wie Personaldaten moderne CHROs unterstützen

08

Wie KI die HR-Landschaft transformiert

10

Wie verantwortungsvolle KI den HR-Bereich umgestalten kann

14

HR im Wandel: Vier zentrale Einsichten von David Wilson, CEO der Fosway Group

17

Michelin: Pionier auf dem Weg in die Zukunft des Lernens

20

Ein neuer Blick auf Talente, Skills und Kompetenzen

24

Inspiration aus der Premier League: Sechs wertvolle Lektionen von Paul McVeigh

Am Dialog teilnehmen – drei Möglichkeiten

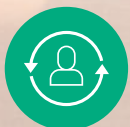
Sie möchten Teil der smartCFO-Community werden und die vierteljährliche digitale Ausgabe sowie Informationen zu lokalen Veranstaltungen erhalten? Dann haben Sie folgende Möglichkeiten: Beitragsideen **EINREICHEN**, eigene Artikel zur Veröffentlichung **BEITRAGEN** oder unseren Newsletter **ABONNIEREN**.

Eine Adresse für alles!

Senden Sie uns eine E-Mail an smartchroemea@workday.com.

Wie Personaldaten moderne CHROs unterstützen

Es lässt sich nicht leugnen, dass die HR-Funktion heute ganz anders aussieht als noch vor 10 – oder gar fünf – Jahren. Vorbei sind die Zeiten, in denen Personalverantwortlichen lediglich eine unterstützende Funktion zukam. Moderne CHROs sind strategische Partner, die zusammen mit den anderen Mitgliedern der Führungsetage die Geschäftsmethoden des Unternehmens mitgestalten.





Von **Patrick Evenden**,
Workday-Autor für EMEA

„Ich glaube, für HR-Fachkräfte gab es noch nie eine spannendere Zeit als heute“, so David Green, Director bei Insight222 und Co-Autor des Sachbuchs „Excellence in People Analytics“. „Personalverantwortliche sind auf dem Weg von einer unterstützenden Funktion zum strategischen Partner.“

Angesichts von Faktoren wie dem Fachkräftemangel und veränderten Arbeitsmethoden durch KI wird sich die Rolle des CHRO ständig verändern. Laut der jüngsten Studie „Future of Jobs“ des Weltwirtschaftsforums dürften sich 23 Prozent der Tätigkeiten in den nächsten fünf Jahren grundlegend verändern.

Um sich als echte strategische Partner zu positionieren, müssen CHROs Einblicke gewinnen, die sowohl für die Personalprozesse als auch für betriebswirtschaftliche Entscheidungen von Bedeutung sind. Und hierzu braucht es leistungsstarke Personalanalysen.

Eine effektive Datengrundlage

Green findet klare Worte, wenn es um den rasanten Wandel der heutigen Geschäftswelt geht: „Wir sind von einer periodischen zu einer kontinuierlichen Geschäftstransformation übergegangen. Das ist eine echte Herausforderung für Unternehmen: Alles verändert sich in kürzester Zeit.“

Themen wie Transformation und Personaldaten spielen für jede Branche eine Rolle. So wechseln viele Unternehmen von einem stellen- zu einem kompetenzorientierten Ansatz, der mehr Flexibilität und Mobilität innerhalb der Belegschaft ermöglicht. Dieser Wandel erfordert jedoch auch einen Paradigmenwechsel unter CHROs. „Das verändert den gesamten Ablauf unserer HR-Programme – von der Personalbeschaffung über die Weiterbildung bis hin zur Talentmobilität“, sagt Green. „Dafür braucht man Daten. Für eine kompetenzbasierte Organisation ist eine Kompetenzdatenbasis unerlässlich.“

Eine weitere Neuerung, die eine solide Datengrundlage erfordert, sind die veränderten Mitarbeitererwartungen. „Die Angestellten fordern eine personalisierte Experience am Arbeitsplatz. Das veranlasst Unternehmen, ihre Initiativen in den Bereichen Inklusion, Unternehmenskultur und sinnvolle Arbeit zu intensivieren“, fährt er fort. „Auch dazu braucht man gute Daten. Außerdem müssen die Verantwortlichen ihren Angestellten zuhören, um ihnen diese personalisierten Erfahrungen zu bieten und die integrative Unternehmenskultur zu schaffen, die sie sich wünschen.“

Darüber hinaus treiben eine stärkere Governance und aufsichtsbehördliche Regulierung den Bedarf an mehr und besseren Daten voran. Nicht nur im Bereich der KI-Governance mehren sich die Vorschriften. So sind die meisten Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten in der EU gemäß der Richtlinie hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) neuerdings verpflichtet, mehr Personalinformationen in ihre Berichte aufzunehmen.

Die Einführung oder Verbesserung der Personaldatenanalyse im Unternehmen ist eindeutig ein Hauptanliegen der CHROs für die nahe Zukunft. Laut einer aktuellen Accenture-Studie können Unternehmen, die die wachstumsfördernde Kombination aus Daten, Technologie und Personal effektiv nutzen, ihre Produktivität insgesamt um bis zu 11 Prozent steigern. Jene, die nur auf Daten und Technologie setzen, erzielen hingegen nur ein Wachstum von 4 Prozent.

Der Personalbereich muss sich weiterbilden, um seine Datenkompetenz zu verbessern.

Mit Personalanalysen zu besseren Unternehmensergebnissen

Unternehmen, die ihre Personaldaten effektiv einsetzen, beobachten zwei Vorteile, die sich daraus ergeben: Die Daten bieten nicht nur Einblicke in den Talentpool, sondern spielen auch eine entscheidende Rolle bei der Verbesserung der Unternehmensergebnisse.

So lässt sich durch eine Analyse der Engagement- und Personaldaten in Kombination mit Kunden- und Umsatzdaten beispielsweise ermitteln, ob und wie stark Führungskräfte und motivierte Fachkräfte die Rentabilität beeinflussen. Green zufolge ist es sinnvoll, mit einer Hypothese zu beginnen: „Eine gute Unternehmensführung, ein hohes Mitarbeiter-Engagement und das richtige Team können, wenn sie Hand in Hand gehen, zu einer höheren Kundenzufriedenheit führen.“

Um diese Hypothese zu testen, müssen die Verantwortlichen jedoch auf solide Personaldaten zurückgreifen – und genau das ist in einer Fallstudie in Greens Buch geschehen. Was hat die Studie ergeben? „An den Unternehmensstandorten mit dem höchsten Mitarbeiter-Engagement war die Kundenzufriedenheit doppelt so hoch“, so Green.

„Das Team fand heraus: Wenn man eine schlechte Führungskraft durch eine gute ersetzt, steigt das Engagement und die Mitarbeiterfluktuation sinkt“, erläutert er weiter. „Und das wirkte sich positiv auf die Kundenzufriedenheit und die Profitabilität aus, weil mehr Produkte an den Kundenstamm verkauft wurden.“ Das Team fand laut Green heraus, dass auch das Gegenteil der Fall war: Ersetzt man eine gute Führungskraft durch eine ineffektive, wirkte sich dies negativ auf Kundenzufriedenheit und Profitabilität aus.

Durch Personalanalysen lassen sich die Auswirkungen der Mitarbeitenden auf das Unternehmensergebnis quantifizieren. „Bei Personalanalysen geht es nicht nur darum, HR-Probleme zu lösen. Es geht vor allem darum, wie wir dazu beitragen können, einige große geschäftliche Herausforderungen und Fragen im Unternehmen zu lösen“, so Green.

CHROs und HR-Führungsteams müssen eine Vorbildrolle übernehmen.



”

Wenn Sie eine schlechte Führungskraft durch eine gute ersetzen, steigt das Engagement und die Mitarbeiterfluktuation sinkt.

David Green, Director, Insight222



Eine datenbasierte Kultur

Da Daten zu einem immer wichtigeren Eckpfeiler der Entscheidungsfindung werden, muss die HR-Funktion ihnen eine höhere Priorität einräumen. In einer Studie von Insight222 mit 271 Befragten aus globalen Unternehmen betrachteten 88 Prozent der CHROs die Datenanalyse als wesentlichen Bestandteil der HR-Strategie. Aber nur 55 Prozent gaben an, dass ihr Unternehmen über eine datengestützte Kultur für Personal-daten und -analysen verfügt. Dieser Anteil ist zwar in den letzten zwei Jahren seit dem erstmaligen Erscheinen der Studie gestiegen, aber es zeigt sich immer noch eine deutliche Diskrepanz zwischen Erwartungen und Realität in Bezug auf Unternehmenskultur und Daten.

Diese Studie zeigt, dass sich der Personalbereich weiterbilden muss, um seine Datenkompetenz zu verbessern. Die Ergebnisse haben mehrere Best Practices aufgezeigt, die dazu beitragen können:

- **CHROs und HR-Führungsteams müssen als Vorbilder fungieren:** „Es reicht nicht, wenn CHROs den Entschluss fassen, eine datengestützte HR-Funktion aufzubauen. Gemeinsam mit dem HR-Führungsteam müssen sie mit gutem Beispiel vorangehen und sich gegebenenfalls selbst weiterbilden“, meint Green.

- **Jede Weiterbildungsinitiative muss vom Verantwortlichen für Personalanalysen geleitet werden.** So merkt Green an: „Laut unseren Untersuchungen steigt die Chance, dass HR-Fachleute Schulungen im Bereich Datenkompetenz erhalten, um das Zweieinhalbfache, wenn die Verantwortlichen für die Personalanalyse für dieses Weiterbildungsprogramm zuständig sind. Dabei geht es nicht um den persönlichen Einsatz dieser Führungskräfte. Es geht vor allem darum, dass sie mit dem Learning-Team zusammenarbeiten, um ihr Know-how bei der Konzeption von Weiterbildungsprogrammen einzubringen.“
- **Bei der Weiterbildung sollten Soft Skills im Vordergrund stehen:** „Es geht bei dieser Art von Kompetenz eher um Verhaltensweisen: Wie führe ich das Gespräch mit den einzelnen Akteuren? Wie interpretiere ich Daten und leite Empfehlungen aus diesen Erkenntnissen ab? Es geht um Storytelling“, meint Green.

Und wie jede Form von Weiterbildung sollte natürlich auch die Vermittlung von Datenkompetenz kein einmaliges Unterfangen sein. Weiterqualifizierung erfordert eine Investition – aber eine, die sich, wie Sie anhand Ihrer Personaldaten feststellen werden, auszahlt.

Die Vermittlung von Datenkompetenz sollte kein einmaliges Unterfangen sein.



Wie KI die HR-Landschaft transformiert

Bis 2030 wird die gesamte Generation der Babyboomer 65 Jahre oder älter sein. Die Generation Z der nach 1997 Geborenen wird bis dahin 30 Prozent der Arbeitskräfte ausmachen. Zu diesem demografischen Wandel gesellen sich technologische Fortschritte – insbesondere der rasante Aufstieg der KI –, die schon jetzt zu einer Neuordnung der Arbeitswelt führen.

Von **Patrick Evenden**, Workday-Autor für EMEA



KI kann die Work-Life-Balance, den Wunsch nach Sinnhaftigkeit und die Zufriedenheit der Menschen fördern.



Wir haben mit HR-Führungskräften darüber gesprochen, wie sich diese Veränderungen auf das wertvollste Asset des Unternehmens auswirken: die Mitarbeitenden.

Dabei kamen auch die dringendsten Herausforderungen und Chancen zur Sprache, die sich im Personalwesen abzeichnen, sowie die Frage, wie Führungskräfte das Potenzial von KI erkennen und ihre Mitarbeiter auf eine KI-gestützte Zukunft vorbereiten können.

Hier sind sechs zentrale Erkenntnisse aus der Gesprächsrunde:

1. KI kann die Mitarbeiter-Experience verbessern, Arbeitsschritte vereinfachen und so veränderte Erwartungen erfüllen:

„Die Anwender erwarten im Unternehmen die gleiche Experience wie im Privaten: Sie erwarten eine Anwendererfahrung wie bei Amazon oder Uber“, so Cyril Zaidan, Head of Digital Employee Experience bei Sanofi, einem globalen Gesundheits- und Pharmaunternehmen. „Großunternehmen mit schwerfälligen Prozessen und einer Vielzahl von Tools für das Tagesgeschäft müssen ihre Abläufe vereinfachen, um eine ansprechende Experience zu schaffen.“

2. KI kann zu besseren Personalentscheidungen und echten Ergebnissen führen:

„Die Größe der Personalanalyse-Teams ist seit 2020 um 43 Prozent gestiegen“, erklärt David Green, Director des globalen Dienstleistungsunternehmens Insight222. „Unternehmen erzielen mithilfe von Personalanalysen einen echten Mehrwert – und zwar im Hinblick auf das betriebswirtschaftliche Ergebnis, auf die Mitarbeiter-Experience, auf die Schaffung einer analysebasierten Unternehmenskultur und sogar auf den gesellschaftlichen Nutzen.“

”

Es ist die Aufgabe von HR, der gesamten Belegschaft den Nutzen von KI zu vermitteln.

Raimond Rovers, Partner, Deloitte Consulting

3. Durch KI werden HR-Führungskräfte zugunsten höherwertiger Aufgaben entlastet:

„Es wird der Tag kommen, an dem KI selbstständig Stellenbeschreibungen verfasst: Früher haben Mitarbeiter damit Stunden verbracht. Heute können wir dafür Large Language Models (LLMs) einsetzen“, so Rich Bye, Vice President of Workforce and Payroll Product Strategy bei Workday.

4. KI verbessert die Work-Life-Balance und die Zufriedenheit der Menschen und kann helfen, den Wunsch nach Sinnhaftigkeit zu erfüllen:

„KI kann nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Arbeitskräfte maßgeblich bereichern, da ihr Alltag durch die Minimierung manueller Aufgaben stressfreier wird“, so Pete Tiliakos, Principal Analyst, Advisor und Managing Partner bei 3Sixty Insights, einem Forschungs-, Beratungs- und Consulting-Unternehmen.

5. Die HR-Abteilung sollte im Diskurs um die Vor- und Nachteile von KI ein Mitspracherecht haben:

„KI bietet viele Lösungen, aber es gibt auch viele Nachteile“, gibt Raimond Rovers, Partner bei Deloitte Consulting, zu bedenken. „Es ist die Aufgabe von HR, der gesamten Belegschaft den Nutzen von KI zu vermitteln und sicherzustellen, dass die Technologie nicht falsch eingesetzt wird.“

6. Zuhören wird für Manager im Umgang mit dem beispiellosen Wandel immer wichtiger:

Im Zuge der sich wandelnden Rolle der KI „muss die HR-Abteilung sehr flexibel sein und sich in nie gekannter Art und Weise anpassen können“, so Stacey Harris, Chief Research Officer und Managing Partner bei Sapient Insights Group, einem Forschungs- und Beratungsunternehmen. „Es ist wichtig, dass Sie Ihrer Belegschaft zuhören und ein effektives Change Management-Programm entwickeln. Sie müssen verstehen, was sich verändert, den Wandel managen und herausfinden, wie Sie ihn mitgestalten können.“

Wenn Sie sich eingehender mit diesen Erkenntnissen befassen möchten, sehen Sie sich die gesamte Aufzeichnung des Gesprächs auf der Workday Rising EMEA unter www.workday.de an.

Wie verantwortungsvolle KI den HR-Bereich umgestalten kann

Von **Patrick Evenden**, Workday-Autor für EMEA

Wenn Sie in einem Raum voller HR-Fachkräfte das Wort „Fachkräftemangel“ in den Mund nehmen, wird wahrscheinlich ein kollektives Raunen zu hören sein. Für CHROs hat dieses Anliegen oberste Priorität – nicht nur im Hinblick auf das übrige Unternehmen, sondern auch in Bezug auf ihre eigene Funktion. Da viele HR-Teams mit so wenigen Mitarbeitenden wie nie zuvor auskommen müssen, sind Führungskräfte sehr an effizienzsteigernden Maßnahmen interessiert, die ihre Kollegen zugunsten wichtigerer Aufgaben von monotonen Routinearbeiten entlasten.

Darum setzen HR-Führungskräfte von Unternehmen wie Air Liquide, On und Mondelēz International auf Automatisierung. Laut einer aktuellen Workday-Befragung unter 1.124 HR-Technologieverantwortlichen gehen 70 Prozent der Befragten davon aus, dass KI die HR-Funktion in den nächsten fünf Jahren in zahlreichen Bereichen maßgeblich unterstützen wird – vom Kandidaten-Matching bis hin zur Karriere- und Kompetenzentwicklung.

Ein neues Maß an Effizienz in der HR-Funktion erzielt man jedoch nicht über Nacht. Ob dies gelingt, hängt von Planung, Zusammenarbeit und Schulung ab. Im Folgenden finden Sie einige Best Practices, die Sie bei der Transformation Ihres Unternehmens durch Automatisierung berücksichtigen sollten.

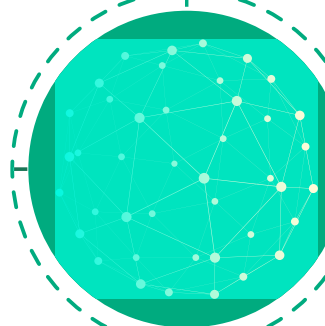
Mit zunehmender Automatisierung müssen HR-Führungskräfte ein Lernumfeld schaffen.

Die richtigen Aufgaben automatisieren

Zur Formulierung einer Automatisierungsstrategie muss man sich zunächst ein klares Bild davon machen, welche Aufgaben menschliches Eingreifen erfordern – und welche nicht. So haben die Menschen vermutlich kein Problem damit, einen Chatbot danach zu fragen, wie viele Urlaubstage ihnen dieses Jahr noch zustehen. Aber sie werden sich ihm nicht unbedingt anvertrauen, wenn sie sich über Belästigung am Arbeitsplatz beschweren möchten.

„Vor der unternehmensweiten Implementierung müssen HR-Führungskräfte Aufgaben identifizieren, die für die Automatisierung geeignet sind“, so Volker Schrank, Senior Director of HR Technology and Employee Experience bei Mondelēz International.

„Wir müssen uns mit sensiblen Themen befassen. Mitarbeitende kommen dann zu uns, wenn sie jemanden zum Reden brauchen: einen menschlichen Ansprechpartner“, so Schrank. „Das können wir ihnen nur bieten, wenn wir all die alltäglichen Prozesse automatisieren. Wir wollen unsere HR-Kollegen von der Vielzahl administrativer Aufgaben entlasten, bei denen keine zwischenmenschliche Komponente und keine Beratung nötig ist.“



Durch die Automatisierung können sich HR-Führungskräfte auf Aufgaben konzentrieren, bei denen der persönliche Kontakt wichtig ist, was sowohl die Effizienz als auch die Effektivität steigert. Außerdem werden dadurch traditionell fehleranfällige Prozesse nahtloser und unkomplizierter für die Angestellten. Vor der Onboarding-Automatisierung bei Mondelēz waren über drei Viertel der Laptops und anderen Firmengeräte beim Arbeitsbeginn neuer Mitarbeiter noch nicht verfügbar, was zu Produktivitätseinbußen führte und bei den Anwendern einen schlechten ersten Eindruck hinterließ. Dank der Automatisierung sind heute über 90 Prozent der Geräte bereits am ersten Tag einsatzbereit.

„Die meisten Onboarding-Aufgaben sind hochgradig standardisiert: Man braucht einen Ausweis, eine E-Mail-Adresse, eine Firmenkreditkarte und möglicherweise ein Gerät“, so Schrank. „Wenn man der HR-Abteilung all diese Aufgaben abnimmt und sie automatisiert, können sich die Teammitglieder auf das kulturelle Onboarding im Unternehmen konzentrieren.“



Wie Mondelēz hat auch On laut Julie Muggli, Head of Talent (HR) Operations, Technology and Analytics bei dem Sportschuhunternehmen, Aufgaben ermittelt, die sich leicht automatisieren lassen. „Wir identifizieren die Lücken, bei denen uns KI, so glauben wir, wirklich helfen kann“, erklärt Muggli. „So haben wir beispielsweise die Zeitplanungs- und Zeiterfassungslösung von Workday eingeführt, die Machine Learning (ML) für Prognosen und KI zur Erstellung von Schichtplänen einsetzt. Im Recruiting setzen wir auf eine KI-basierte Lösung, die während des Einstellungsgesprächs Notizen macht und als Coach fungiert, der den Interviewer mit Hinweisen unterstützt.“

Konsensbildung

„Automatisierungslösungen können die Effizienz des HR-Teams nur dann steigern, wenn sie auch genutzt werden. Daher ist es unerlässlich, die Mitarbeitenden möglichst früh in den Implementierungsprozess einzubeziehen“, bemerkt Schrank.

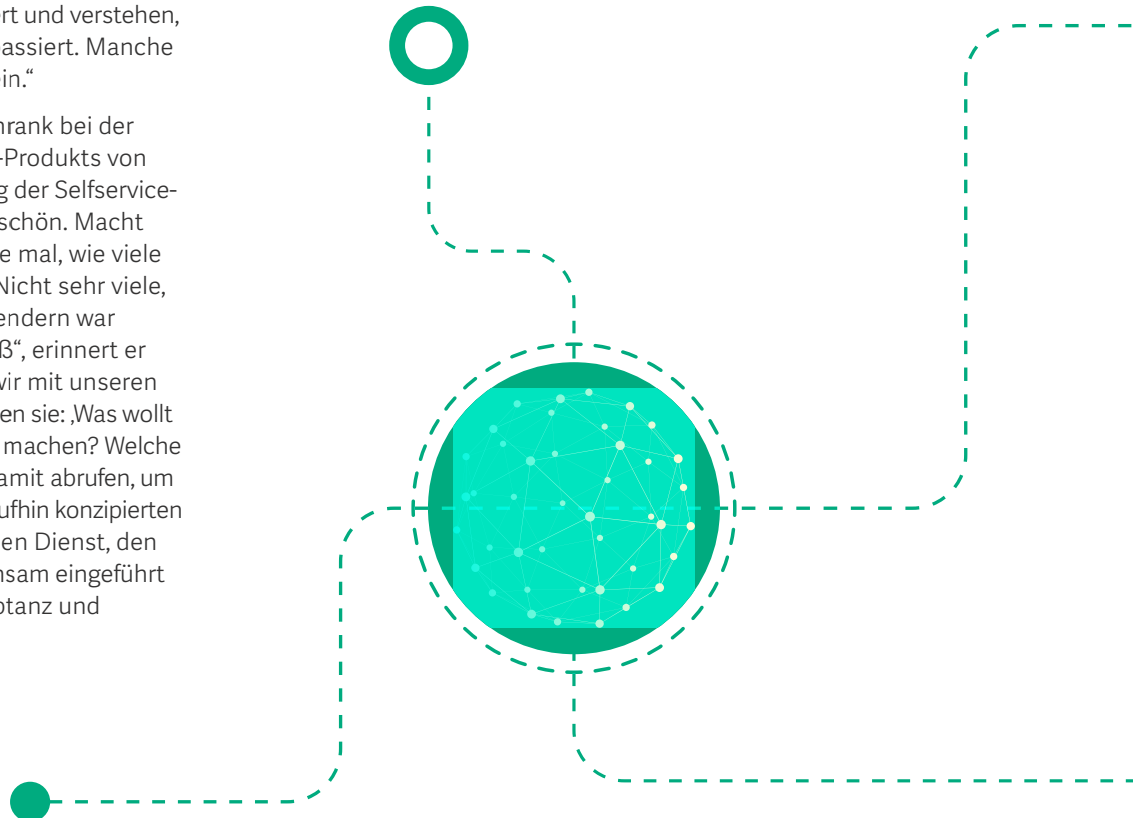
„Wenn man den Menschen neue Strukturen aufzwingt, fühlen sie sich nicht eingebunden. Sie fühlen sich nicht wertgeschätzt“, erklärt er. „Aber wenn Sie Ihre Kollegen in den Prozess einbinden, bleiben sie motiviert und verstehen, was passiert und warum es passiert. Manche bringen sogar eigene Ideen ein.“

Was das bedeutet, erfuhr Schrank bei der Einführung eines Selfservice-Produkts von Mondelēz. „Bei der Einführung der Selfservice-Lösung sagten wir nur: ‚Bitteschön. Macht was draus.‘ Und jetzt raten Sie mal, wie viele Leute den Dienst nutzten ... Nicht sehr viele, und unter den wenigen Anwendern war die Unzufriedenheit sehr groß“, erinnert er sich. „Aber dann arbeiteten wir mit unseren Kollegen zusammen und fragten sie: ‚Was wollt ihr mit der Selfservice-Lösung machen? Welche Informationen möchtet ihr damit abrufen, um euer Team zu managen?‘ Daraufhin konzipierten wir gemeinsam mit ihnen einen Dienst, den wir dann getestet und gemeinsam eingeführt haben. Plötzlich waren Akzeptanz und Begeisterung groß.“

Die neuen Technologien müssen nicht nur den Wünschen und Bedürfnissen der Beschäftigten Rechnung tragen, sondern auch innerhalb der normalen Arbeitsumgebung zugänglich sein. Für Air Liquide, einen Gaszulieferer für die Industrie, dessen Belegschaft sich aus Fabrik- und Bürokräften zusammensetzt, war es laut Agnès Le Guern, HR Transformation Project Director, von entscheidender Bedeutung, dass die gesamte Belegschaft Zugang zu Selfservice-Funktionen erhielt. „Wir bieten all unseren Fachkräften das gleiche Maß an Selfservice, unabhängig davon, ob sie in der Fertigung oder im Büro tätig sind“, so Le Guern.

In Europa bietet Air Liquide Selfservice-Tablets an, die so beliebt sind, dass sie von über 90 Prozent der Belegschaft in der Fertigung genutzt werden. Die verbleibenden 10 Prozent können sich per Telefon oder per Chat über die Computer in den Anlagen jederzeit an die HR-Abteilung wenden.

Ein neues Maß an Effizienz in der HR-Funktion erzielt man nicht über Nacht.



”

Vor der Implementierung müssen HR-Führungskräfte Aufgaben identifizieren, die für die Automatisierung geeignet sind.

Volker Schrank, Senior Director of HR Technology and Employee Experience, Mondelēz International



Fachliche Spezialisierung der HR-Funktion

Da HR-Büros zunehmend automatisiert und effizienter werden, müssen Führungskräfte nicht nur die täglichen Aufgaben ihrer Teammitglieder, sondern auch ihre eigene Funktion und Rolle innerhalb des Unternehmens überdenken.

„Oft werden die Menschen erst dann Teil des Diskurses, wenn es um die Frage geht, ob es durch Automatisierung und KI zu Stellenkürzungen kommt. Dabei denke ich, dass KI ein Hilfsmittel ist, das uns in die Lage versetzt, uns auf die entscheidenden Momente zu konzentrieren: auf die zwischenmenschlichen Beziehungen“, so Muggli. „Das bedeutet, dass unsere fachliche Spezialisierung zunehmen wird.“

Le Guern stimmt dem zu: „Ich denke, unser Aufgabenbereich wird immer spezifischer werden. Eines der Schlüsselemente der Transformation besteht darin, die Rolle der einzelnen HR-Teammitglieder besser zu definieren und unsere HR-Fachkenntnisse zu vertiefen. Ich begrüße diese Entwicklung im HR-Bereich: Sie verheißt mehr Fokus und mehr Sorgfalt.“

Mit zunehmender Automatisierung müssen HR-Führungskräfte ein Lernumfeld für ihre Kollegen aus der Personalabteilung schaffen, das diesen die Möglichkeit bietet, zu echten Experten im Umgang mit KI- und ML-basierten Technologien zu werden.

„Wir müssen unsere Kollegen unterstützen und ihnen technologische Weiterbildungsmöglichkeiten bieten, denn in meiner Erfahrung ist der IT-Aspekt im HR-Team nicht besonders stark ausgeprägt“, so Schrank. Laut einer Workday-Umfrage glauben 42 Prozent der befragten HR-Führungskräfte, dass ihr Team nicht umfassend auf KI vorbereitet ist. Diese Ansicht spiegelt die geringste Zuversicht unter allen befragten Funktionen wider.

Laut einer aktuellen Workday-Studie gehen 70 % der Befragten davon aus, dass KI die HR-Funktion maßgeblich unterstützen wird.

HR im Wandel: Vier zentrale Einsichten von David Wilson, CEO der Fosway Group

Von **Patrick Evenden**, Workday-Autor für EMEA



Der anhaltende Fachkräftemangel, wechselnde Arbeitsplatznormen infolge der Pandemie und die Notwendigkeit, geschäftliche Agilität zu fördern, treiben den raschen Wandel im HR-Bereich voran. Laut David Wilson, Gründer und CEO der Fosway Group, den wir im Workday-Podcast begrüßen durften, besteht das übergreifende Thema in diesem Jahr darin, dass die HR-Funktion ihren strategischen Mehrwert unter Beweis stellen muss. Das Personalwesen muss den rein transaktionsbezogenen Ansatz aufgeben und reaktionsfähiger und ergebnisorientierter werden.

Der strategische Wandel der HR-Funktion ist laut Wilson heutzutage ein „absolutes Muss“ für Unternehmen. Sein im Vereinigten Königreich ansässiges Forschungs- und Beratungsunternehmen führt seit mehr als 25 Jahren unabhängige Studien zur HR- und Fachkräftesituation durch und bietet Einblicke in die Zukunft.

Hier sind die vier wichtigsten Erkenntnisse aus dieser Folge:

1. Technologie treibt die strategische Transformation voran

Investitionen in Technologien zur Transformation des HR-Bereichs sind laut Wilson wichtiger als je zuvor. „Die Realität sieht so aus, dass HR- und HCM-Suites inzwischen der Dreh- und Angelpunkt sind, um den sich alle anderen Prozesse drehen.“

Technologien tragen zur Prozessautomatisierung im Unternehmen bei, sodass sich die HR-Teams laut Wilson „weniger um Transaktionen und mehr um Werte“ kümmern werden. Heutzutage befassen sich Teams nicht nur mit „Einstellung und Entlassung, Betrieb und Compliance“, sondern mit wesentlich anspruchsvolleren und mehrdimensionalen Aufgaben, die alle Aspekte des Talentlebenszyklus umfassen.

Die HR-Skills der Zukunft bieten dem Unternehmen laut Wilson einen beträchtlichen Mehrwert. Fertigkeiten wie Datenanalyse, Personalrisikomanagement und Coaching-Skills werden „immer wichtiger, je mehr der Fokus auf die Weiterentwicklung statt auf Transaktionen gelegt wird“. Das neue Ziel der HR-Abteilung besteht darin, als strategischer Wegbereiter zu fungieren und dem Unternehmen dabei zu helfen, agiler und reaktionsfähiger zu werden. HR muss die Strategien mit den richtigen Taktiken untermauern und die Belegschaft an die aktuellen und künftigen Anforderungen anpassen.

Im Moment herrscht Unsicherheit hinsichtlich des strategischen Nutzens der HR-Funktion. Dies führt auf der Führungsebene zu einem „hohen Maß an Unzufriedenheit in Bezug auf die HR-Analysen“, so Wilson. „Das wird sich ändern.“

”

KI verändert die Arbeitsabläufe im HR-Bereich auf disruptive Weise.

David Wilson, Gründer und CEO,
Fosway Group





HR muss sich weiterentwickeln, um reaktionsfähiger zu werden.

David Wilson, Gründer und CEO, Fosway Group

2. Fortschritte im KI-Bereich haben Auswirkungen auf die Belegschaft und die HR-Prozesse

„Das Pferd ist durchgegangen und alle müssen zusehen, dass sie im Sattel bleiben.“ Wilson spricht hier über KI – insbesondere über generative KI, deren Versprechen „viele Menschen blind gemacht hat“. Inzwischen haben viele Unternehmen eine KI-Strategie, die zuvor keine hatten – zumindest ist das Bewusstsein dafür gestiegen, dass sie eine KI-Strategie brauchen.

Dennoch, so Wilson, gehen viele Unternehmen vorsichtig an dieses Thema heran, da sie sich der Risiken bewusst sind und die möglichen Auswirkungen auf die Belegschaft nicht abschätzen können. Der Hype ist groß, aber langsam setzt der Realitätssinn wieder ein. „Durch KI verändern sich die Arbeitsabläufe und die Funktionsweise der Systeme im HR-Bereich auf grundlegende Weise“, bemerkt er.

„Uns bietet sich die riesige Chance, einen Großteil der transaktionsbezogenen Vorgänge durch KI-gestützte, wertschöpfende Prozesse zu ersetzen. KI wird zum festen Bestandteil einer Vielzahl von Lösungsansätzen werden.“

3. Entgeltabrechnung neu gedacht

Die Entgeltabrechnung war bisher „nicht gerade ein Bereich, der für disruptive Veränderungen bekannt war“, so Wilson. Es ging um eine fristgerechte, präzise Entlohnung der Belegschaft. Nicht mehr und nicht weniger.

Eine der großen Veränderungen für HR, die Wilson für 2024 prognostiziert, betrifft die technologiegestützte Entgeltabrechnung. So dürften sich Echtzeit-Abrechnungsprozesse durchsetzen, ebenso wie cloudbasierte Lösungen, die einen globalen Überblick über die Entgeltabrechnung bieten.

„Wir sind an einem Punkt angelangt, an dem einige dieser disruptiven Entwicklungen erste Früchte tragen“, so Wilson. „Diese Entwicklung wird sich weiter fortsetzen. Und die Rolle, die die



Vergütung im Rahmen des Wertversprechens für die Belegschaft spielt, wird ebenfalls an Bedeutung gewinnen, insbesondere beim Frontline-Personal.“

4. Fachkräftemangel verändert Personalmanagement und -entwicklung

Für viele Unternehmen in zahlreichen Branchen ist der Fachkräftemangel, der während der Corona-Pandemie auftrat, zum anhaltenden Problem geworden. „Talente und Skills sind nach wie vor rar gesät“, so Wilson. „Es herrscht ein Mangel im gesamten Markt.“

Diese Tatsache verstärkt den Druck auf Unternehmen, ihre vorhandene Belegschaft zu analysieren und zu erweitern, statt darauf zu warten, dass sich das Talentproblem von selbst löst. Strategische Weiterbildung und Personalentwicklung dürften zunehmend in den Fokus der HR-Teams rücken und die traditionellen Aktivitäten im Bereich Personalbeschaffung und Einstellung ergänzen.

HR-Führungskräfte achten jetzt verstärkt darauf, „wie sie ihre Belegschaft entwickeln, umschulen und weiterbilden“, so Wilson. Ein Schulungsansatz, bei dem der Fokus zunehmend auf die Skills und weniger auf die Rollen gelegt wird, etabliert sich als „dominierender Faktor“.

Das neue Ziel der HR-Abteilung besteht darin, die Rolle des strategischen Impulsgebers zu übernehmen.

Michelin: Pionier auf dem Weg in die Zukunft des Lernens

Das Michelin-Männchen, auch bekannt als Bibendum, hat viele Talente. Seit es 1898 das Maskottchen der Michelin-Marke wurde, ist es schon in die Rollen des Gladiators, des Kickboxers und des Tänzers geschlüpft. Es wurde beim Radfahren und Laufen gesichtet und schrieb früher regelmäßig Artikel für einen italienischen Reiseführer. Und es diente sogar schon als Inspiration im Möbeldesign.

Von **Patrick Evenden**, Workday-Autor für EMEA



Der Lebenslauf von Bibendum ist beeindruckend und abwechslungsreich – wie nicht anders zu erwarten von jemandem, der seit über 125 Jahren in seiner Branche tätig ist, viele bedeutende Umbrüche miterlebt und sich öfter neu erfunden hat als Madonna.

Für viele ist Michelin gleichbedeutend mit den Reifen, die das Unternehmen heute in mehr als 120 Fabriken in aller Welt fertigt. Doch genau wie sein ikonisches Marken-Maskottchen ist auch Michelin nicht nur für seine Reifen bekannt. Angesichts des Wandels in der Verkehrsbranche ist das Unternehmen in den letzten Jahren immer wieder in neue Märkte expandiert. Im Zuge dessen musste Michelin seine Belegschaft mit neuen Kompetenzen und Skills ausstatten.

Komplexität bewältigen und die richtigen Skills ermitteln

Wie also gelingt es einem so großen Unternehmen, das Rad neu zu erfinden, wenn es darum geht, die richtigen Skills für die Erschließung neuer Märkte zu finden?

Als Jean-Claude Loiseau als Process Engineer for Learning bei Michelin anfang, wurden die Karrierepfade aller Angestellten zentral verwaltet. „Das bedeutete, dass mir das HR-Management die nächste Position vorschlug [...], wobei dieser Vorschlag auf meiner aktuellen Stelle und meinem aktuellen Kompetenzprofil beruhte.“ Entwicklung und Weiterbildung basierten also auf der ursprünglichen Schulung für seine allererste Rolle.

Zudem war das System komplex. Die weltweite Weiterbildungsorganisation von Michelin spiegelte laut Loiseau die globale Natur des Unternehmens und auch seine Komplexität wider. Das Fundament bildete ein weltweites Netzwerk von Kompetenzmanagern, die jeweils für ein bestimmtes Tätigkeitsfeld wie Finanzen, Qualitätssicherung oder Industrie zuständig waren. Diese Manager waren für die Entwicklung der Kompetenzen verantwortlich, die benötigt wurden, um die Leistungsvorgaben des Unternehmens zu erfüllen.

Lokale Kompetenzmanager haben das Weiterbildungsprogramm des Konzerns dann lokalisiert, um es für die Angestellten ihrer Region oder ihres Landes zur Verfügung zu stellen, und kulturelle, rechtliche oder didaktische Aspekte wurden hinzugefügt.

Die Schulungsmanager der Produktionsstandorte und ihre Teams brachten das Schulungsprogramm auf regionaler Ebene zum Einsatz, wo sie bis zu 20 Sessions für die Frontlinie-Kräfte in den einzelnen Betrieben planten und durchführten. Sie managten auch alle Nachschulungen, die zur Erneuerung der Qualifikation benötigt wurden.

Selbstbestimmte Karriereplanung

2017 begann Michelin mit der Transformation der Mitarbeiter-Experience für seine 132.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit und entschied sich für Workday Human Capital Management (HCM). Innerhalb von 14 Monaten wurde die Lösung in Betrieb genommen. Schnell wurde klar, dass auch das Karriereentwicklungskonzept des Unternehmens überarbeitet werden musste. Ein Jahr später folgte daher Workday Learning. Auch wurde der gesamte Lernkatalog für alle Beschäftigten geöffnet, um ihnen mehr Kontrolle über ihre Karriere zu geben.

Laura Naftan, Global Process Engineer for Training Administration bei Michelin, ist für die Mitarbeiter-Experience zuständig und leistet ihren Beitrag zur Standardisierung der Schulungsmethoden im gesamten Unternehmen. „Unser Angebot ist zu 60 Prozent digital und besteht aus zwei Teilen: Wir haben ein digitales Angebot, das intern von unseren Digital Learning Factory Teams entwickelt wird, und der Rest wird auf externen Plattformen wie Udemy gehostet.“ Der größte Teil des Schulungsbedarfs bei Michelin betrifft die Frontline-Kräfte: „Sie müssen Pflichtschulungen, Langzeitschulungen, Tutoring und Qualifikationskurse absolvieren“, so Naftan.

Die Angestellten können jetzt einem personalisierten Learning-Pfad folgen.

Seit der Einführung des neuen Lernkonzepts ist die Mitarbeiterzufriedenheit weltweit um 12 Prozent gestiegen.

Die erste Herausforderung, mit der sich Naftan und ihr Team konfrontiert sahen, waren unflexible Zeitpläne, insbesondere für die Frontline-Kräfte. „Also entwickelten wir kürzere digitale Inhalte, um diesen Fachkräften die Möglichkeit zu geben, sich in ihrer Freizeit weiterzubilden, ohne zu lange Schulungen absolvieren zu müssen“, erläutert sie. Die Fachkräfte konnten den Schulungskatalog über ihre Privatgeräte abrufen und das Management konnte alle Informationen seiner Teams einsehen, einschließlich der Schulungsstunden und der abgeschlossenen Kurse.

Der Weg zur Personalisierung

Die Angestellten können jetzt einem personalisierten Learning-Pfad folgen. Außerdem erhalten sie Empfehlungen auf Basis ihrer aktuellen Schulungen, die sie zu ähnlichen Inhalten führen: „Wenn jemand also mehr machen und mehr Kurse und Schulungen sehen möchte, kann er das tun. Die entsprechenden Informationen sind unmittelbar abrufbar“, so Naftan.

Die Karriereentwicklung unterscheidet sich drastisch von dem, was Loiseau erlebte, als er im Unternehmen anfang. Er kann jetzt selbstständig arbeiten. „Ich kann jetzt nicht nur auf die Gesamtheit meiner eigenen Informationen zugreifen, sondern auch auf die, die mein Manager oder die HR-Abteilung

für mich freigegeben hat. Ich kann mit dem Tool ausdrücken, welche Interessen ich in meiner Karriere verfolge.“ In Bezug auf die persönliche Entwicklung erhält er Hinweise dazu, welche Kompetenzen in seiner derzeitigen Position vorausgesetzt werden, aber auch, in welche Richtung er gehen könnte, wenn er neue Skills erwirbt. Er kann auch Mentoring-Angebote in Anspruch nehmen und sicherstellen, dass seine Lernprogramme und -kurse auf seine Karrierewünsche abgestimmt sind.

Die Umstellung auf diesen neuen Kompetenzansatz hat zu einer Fülle von Angeboten geführt. Daher ist das Team nun vorrangig damit beschäftigt, den Angestellten zu helfen, das gesamte Angebot zu überblicken.

Aber die positiven Aspekte überwiegen bei weitem die negativen. Seit der Einführung des neuen Lernkonzepts ist die Mitarbeiterzufriedenheit weltweit um 12 Prozent gestiegen. Dadurch ergeben sich nicht nur neue Zukunftsaussichten für Loiseau, Naftan und ihre Kollegen. Durch die Optimierung der digitalen Anwendererfahrung für die gesamte Belegschaft kann Michelin auch neue Geschäftschancen schneller wahrnehmen und seinen Expansionskurs in neue Märkte mit voller Kraft fortsetzen.

”

Wenn jemand mehr machen und mehr Kurse und Schulungen sehen möchte, kann er das tun.

Laura Naftan, Global Process Engineer for Training Administration, Michelin



Ein neuer Blick auf Talente, Skills und Kompetenzen

Liegt die Lösung für den Fachkräftemangel vielleicht direkt vor uns?
Dieser Gastbeitrag von PwC erschien erstmals auf der PwC-Website.

Von **PwC**



Die Arbeitswelt dürfte sich bis zum Ende des Jahrzehnts stark verändern, da sich das Innovationstempo und die technologischen Umbrüche immer weiter beschleunigen. Um ihre Transformations- und Wachstumsziele zu erfüllen, müssen Führungskräfte die benötigten Kompetenzen neu definieren und ihre Herangehensweise an die Bindung und Entwicklung ihrer bestehenden Belegschaft neu bewerten. Außerdem müssen sie eine Innovationskultur schaffen, damit sie KI effektiv nutzen können.

Dieser Ansatz erfordert eine sorgfältige Abwägung. Im Rahmen einer Umfrage von PwC zu den Hoffnungen und Ängsten der Belegschaft zeigt sich ein wachsendes Paradoxon. Unternehmen, die sich bei digitalen Skills auf die Personalbeschaffung konzentrieren, laufen Gefahr, das enorme Potenzial zu verpassen, das in der Weiterqualifizierung des vorhandenen Personals liegt. Diese Angestellten verfügen bereits über die menschlichen Skills, die erforderlich sind, um mithilfe der Technologie ihre Produktivität zu maximieren.

Technologien wie KI werden immer leistungsfähiger und intuitiver. Vor diesem Hintergrund steigt die Bedeutung von Skills wie angewandtem Urteilsvermögen, Kreativität, kritischem Denken, Fachwissen und Führungsqualitäten, wenn es darum geht, mithilfe von Technologien Geschäftsprobleme zu lösen und bessere Ergebnisse zu erzielen. Die effektive Nutzung eines technologiegestützten Ansatzes unter menschlicher Leitung erfordert in der Regel einen Paradigmenwechsel ebenso wie die Weiterqualifizierung und Unterstützung der Belegschaft, damit sie die Vorteile der Technologie auch wirklich nutzen kann.

KI erfordert ein agiles Mindset

Die Beschäftigten im Vereinigten Königreich sind deutlich skeptischer als ihre internationalen Kollegen, wenn es

In vielen Unternehmen muss ein Paradigmenwechsel stattfinden.

um die Frage geht, ob KI ihre Produktivität bzw. Effizienz bei der Arbeit verbessern kann. Arbeitgeber, die ihre Angestellten dazu ermutigen möchten, KI-Lösungen am Arbeitsplatz auszuprobieren und effektiv einzusetzen, müssen ihnen zunächst vermitteln, dass es sich dabei um ein Hilfsmittel handelt, das sie bei der Arbeit unterstützt und ihre Fähigkeiten erweitert.

Es ist wichtig, die Angestellten zu unterstützen, die nicht nur über die nötigen fachlichen Qualifikationen, sondern auch über wichtige menschliche Fertigkeiten verfügen. Dazu sollte man ihnen technisches Know-how vermitteln und die Möglichkeit geben, ihre Produktivität durch Innovation zu steigern. Dieser Ansatz kann zum Rettungsanker für Unternehmen werden, die befürchten, in der digitalen Welt den Anschluss zu verlieren, weil sie nicht über die nötigen Talente verfügen.

Die Daten deuten darauf hin, dass viele Angestellte erkennen, dass sich die Geschäftsabläufe verändern müssen. Doch oft werden sie vom Unternehmen davon abgehalten, den Status quo in Frage zu stellen oder kleine Misserfolge zu riskieren, obgleich diese ein wesentlicher Teil der Innovationsarbeit sind.

- **24 Prozent der Beschäftigten befürchten, dass ihr Unternehmen in 10 Jahren nicht mehr rentabel sein wird.**
- **72 Prozent geben an, dass ihre Manager sie nicht zum Diskurs ermuntern.**
- **64 Prozent berichten, dass ihre Manager kleine Fehler nicht tolerieren.**

Mitarbeiter, von denen erwartet wird, dass sie Ideen, Kreativität und Energie in den Arbeitsalltag einbringen, brauchen ein Gefühl von Sicherheit, das es ihnen erlaubt, zu experimentieren, zu lernen und manchmal auch Fehler zu machen.

Wenn es vonseiten des Unternehmens gelingt, die Neugier und die Offenheit der Menschen für neue Technologien zu fördern, die nachweislich zur Verbesserung der Kapazität und Produktivität führen, kann auch das Burnout-Risiko gesenkt werden. Ein Fünftel der befragten Beschäftigten gab an, dass ihr Arbeitspensum in den letzten 12 Monaten oft nicht zu bewältigen war – insbesondere aufgrund eines Mangels an Ressourcen.

KI erleichtert uns die Arbeit

KI erobert die Geschäftswelt im Sturm und ist bereits in die meisten Branchen und Arbeitsplätze vorgedrungen. Laut der 26. Jahresbefragung unter CEOs von PwC wollen 77 Prozent der Führungskräfte in diesem Jahr in KI und ähnliche Technologien investieren. Doch viele Angestellte wissen nicht, wie sich das auf sie auswirken wird.

Die Umfrage unter 2.003 britischen Arbeitnehmern ergab, dass weniger als die Hälfte (46 Prozent) glauben, dass sich KI in den nächsten fünf Jahren in irgendeiner Weise auf ihre Tätigkeit auswirken wird. Weltweit sind es 68 Prozent.

Sarah Moore, People and Organisation Leader bei PwC UK, sagt dazu: „Die Chancen, die sich durch die Technologie bieten, sind immens. Durch die Einführung von KI ist es beispielsweise möglich, die Effizienz zu steigern, die Produktivität zu erhöhen und neue Geschäftschancen wahrzunehmen. Erfolgreich werden jene Unternehmen sein, die eine Kultur schaffen, die den Wandel begrüßt und fördert. Derzeit deuten unsere Daten jedoch darauf hin, dass die Belegschaft zweigeteilt ist: Ein erheblicher Teil der Beschäftigten ist nicht über die geplanten Änderungen im Bilde, sodass es ihnen schwerfallen dürfte, davon zu profitieren. Die Verantwortlichen im Unternehmen müssen sich die Frage stellen, ob es ihnen gelingt, eine integrative und inspirierende Zukunftsvision und eine aktive Reaktion auf den Wandel zu schaffen.“

Prasun Shah, Workforce Intelligence Partner bei PwC, erklärt: „Die Diskrepanz beim Mindset von Führungskräften und Fachkräften hinsichtlich KI zeigt, wie wichtig es ist, dass die Verantwortlichen den Fachkräften vermitteln, was KI für sie bedeutet. Die Förderung einer technologieorientierten Belegschaft erfordert nicht nur Investitionen in die entsprechenden Technologien, sondern auch einen kulturellen Wandel. Führungskräfte müssen ihre Angestellten herausfinden lassen, wie KI ihre Produktivität und Effizienz steigern kann, sodass sie sich auf anspruchsvollere und sinnstiftende Aufgaben konzentrieren können.“

Technologieorientierte Unternehmen von Menschen geführt

Digitale Kompetenzen sind sehr gefragt, aber dabei ist es wichtig, im Unternehmen das richtige Gleichgewicht zwischen menschlichen und technischen Skills zu kultivieren. Bei jeder Transformation spielen Fähigkeiten wie kritisches Denken, die Interpretation komplexer Datensets, Entscheidungsfähigkeit und die Vermittlung von Veränderungen eine wichtige Rolle.

Die Beschäftigten stufen menschliche Fertigkeiten – z. B. Anpassungsfähigkeit, kritisches Denken und Zusammenarbeit – als wichtiger für ihre künftige Karriere ein als technische Skills, z. B. analytische oder digitale Kompetenzen. Unter den Beschäftigten mit hoher fachlicher Qualifikation ist das Bewusstsein für die Bedeutung menschlicher Fertigkeiten besonders ausgeprägt.

Arbeitgeber neigen laut den befragten Mitarbeitern jedoch dazu, die Skills zu unterschätzen, die zur optimalen Nutzung der Technologie nötig sind. So verfügen viele Beschäftigte (63 Prozent) eigenen Angaben zufolge über Skills und Kompetenzen, die über ihre fachliche Qualifikation und Berufserfahrung hinausgehen, doch knapp die Hälfte (46 Prozent) glaubt, dass sich Arbeitgeber zu stark auf den Lebenslauf konzentrieren.

Die Verantwortlichen im Unternehmen müssen ihren Ansatz an die Personalentwicklung und -beschaffung überdenken, um den Aufbau einer Belegschaft mit robusten menschlichen Fertigkeiten zu gewährleisten. Dieser neue Ansatz muss auch bessere Methoden beinhalten, Skills und Kompetenzen am Arbeitsplatz effizient zu ermitteln und zu nutzen. Die Basis bildet ein kompetenzorientiertes Konzept für das Recruiting und den laufenden Betrieb. Wann immer dies angebracht ist, sollten Manager bei der Personaleinstellung nicht nur die formalen Qualifikationen, sondern auch die sozialen Kompetenzen der Bewerber in Bereichen wie Urteilsvermögen, Teambuilding und Leadership in den Fokus rücken.

Menschen müssen sich sicher fühlen, um zu experimentieren, zu lernen und manchmal auch Fehler zu machen.

Harriet Newlyn, Workforce and HR Transformation Partner bei PwC UK, sagt dazu: „Wir müssen unsere Einstellung zu den Tätigkeiten und Kompetenzen ändern. Viele Unternehmen setzen gerne Technologien ein, wenn es darum geht, das aktuelle Kompetenzangebot und den künftigen Bedarf – sowie etwaige Diskrepanzen zwischen diesen beiden Aspekten – zu analysieren. Auf dieser Basis entstehen agilere, kompetenzorientierte Organisationen, die leichter auf die benötigten Skills zugreifen können. Das hat Folgen für die Tätigkeits- und Talentarchitektur, für die Leistung und die Vergütung. Doch diese Entwicklung ist nicht aufzuhalten.“

Bindung der richtigen Talente

Durch die Investition in die bestehende Belegschaft rückt die Mitarbeiterbindung in den Vordergrund. Durch entsprechende Investitionen lässt sich auch die Abwanderung dringend benötigter Spitzenkräfte verhindern.

Trotz der wirtschaftlichen Unsicherheit geben 23 Prozent der britischen Arbeitnehmer an, dass sie in den nächsten 12 Monaten einen Jobwechsel planen. Letztes Jahr waren es nur 18 Prozent. Dabei rücken zwar unweigerlich Lohn und Gehalt in den Fokus, aber auch andere Faktoren wie Arbeitsmethoden, Kultur und Aufstiegschancen spielen bei der Bekämpfung der Fluktuation eine Rolle. Beschäftigte, die den Arbeitgeber wechseln wollen, beklagten oft fehlende Autonomie und einen Mangel an sinnstiftender Arbeit. Auch attestierten sie ihrem Management häufig mangelndes Einfühlungsvermögen. Effektive Faktoren zur Bindung dringend benötigter Talente sind eine attraktive Unternehmenskultur, die richtigen Ressourcen und wirkungsvolle Anreize.

Die Identifizierung angehender Leistungsträger ist dabei der erste Schritt. Julia Howes, Workforce Intelligence Director bei PwC UK, sagt: „Führungskräfte müssen sich auf internes Recruiting konzentrieren und Personen identifizieren, die das richtige Mindset und die erforderliche Eignung mitbringen, um erfolgreich zu sein. Anschließend müssen sie in die Weiterbildung dieser Angestellten investieren. Mithilfe datengestützter Erkenntnisse lässt sich herausfinden, was diese Menschen brauchen, um sich wertgeschätzt

und inspiriert zu fühlen, und was sie dazu veranlassen könnte, das Unternehmen zu verlassen. Dabei geht es oft um weitaus mehr als nur die Vergütung.“

„Unsere Studie deutet darauf hin, dass die Fluktuation durch Faktoren wie Weiterbildungs- und Entwicklungschancen, Leadership, Vergütung und Autonomie beeinflusst wird. Aber es reicht nicht aus, allgemeine Trends im Auge zu behalten. Durch Fortschritte in der Personalanalyse in den Bereichen Verhaltenswissenschaft und Inferenzanalyse ist es inzwischen möglich, die spezifischen Faktoren zu ermitteln und entsprechende Gegenmaßnahmen zu ergreifen.“

Um den vollen Wert disruptiver Technologien zu erschließen, bedarf es anpassungsfähiger Talente mit den nötigen Skills und dem richtigen Mindset, die in der Lage sind, Bereiche mit Änderungspotenzial zu erkennen und entsprechende Lösungen zu konzipieren und umzusetzen.

Die Verantwortlichen im Unternehmen müssen nicht nur den Wert der menschlichen Fertigkeiten ihrer Belegschaft anerkennen, sondern auch das Potenzial, das durch die Vermittlung von Wissen und die Förderung von Innovationen realisiert werden kann. Dies kann durch den Einsatz zunehmend leistungsfähiger und intuitiver Technologien erreicht werden. Auch durch sinnstiftende, bereichernde Karrierepfade können die Menschen ans Unternehmen gebunden werden.

Führungskräfte müssen den Wert der menschlichen Fertigkeiten ihrer Belegschaft anerkennen.

Inspiration aus der Premier League: Sechs wertvolle Lektionen von Paul McVeigh

Wenn es um den Aufbau einer Hochleistungskultur geht, können Führungskräfte eine Menge aus der Welt des Profifußballs lernen. In diesem Umfeld, das zu den wettbewerbsintensivsten der Welt zählt, ist es oft das Mindset, das jene, die in der obersten Liga mitspielen, vom Rest der Spieler unterscheidet.

Von **Patrick Evenden**, Workday-Autor für EMEA

Der ehemalige Fußballer und heutige Psychologe Paul McVeigh hat im Workday-Podcast seinen Standpunkt zu diesem Thema näher erläutert. Paul spielte fast 20 Jahre im britischen Spitzenfußball, unter anderem für Teams wie Tottenham Hotspur, Norwich City und Luton Town. In internationalen Wettkämpfen trat er für Nordirland an. Nach seiner Karriere machte er sich als erster Premier-League-Fußballer einen Namen, der einen Master-Abschluss in Psychologie erwarb.

Hier sind sechs Dinge, die wir von Paul gelernt haben:

1. Psychisches Wohlbefinden ist die wichtigste Zutat für die Bildung leistungsstarker Teams

„Ich halte das für das A und O“, so Paul. Als er seine Karriere als Fußballer begann, war das Konzept des psychischen Wohlbefindens jedoch noch nahezu unbekannt.

„Die Situation war das Gegenteil von heute. Das Bewusstsein dafür fehlte komplett. Im Fußball wurde praktisch erwartet, dass man sich als Alphamännchen behauptete. Man musste sich ganz altmodisch als der Anführer positionieren, der am lautesten schrie, sich lautstark auf die Brust klopfte und mit dem Kopf gegen Wände schlug.“





Führungskräfte können eine Menge aus der Welt des Profifußballs lernen.



2. Ein datengestützter Ansatz veränderte die Welt des Profifußballs während Pauls Karriere

Als Paul 1994 seinen ersten Vertrag bei Tottenham Hotspur unterschrieb, war der Profifußball ein ganz anderes Tätigkeitsfeld als jenes, aus dem er sich 2010 verabschiedete. Und er ist der Meinung, dass sich die aktuellen Verhältnisse in vielen Unternehmen nicht von der Situation in den 1990er Jahren unterscheiden.

„Es gibt immer noch so viele Menschen – so viele Unternehmen und Branchen –, die nichts dazugelernt haben. Sie tun alles, um jeden Tropfen Produktivität aus einer Person herauszuquetschen. Und wenn es nicht mehr geht, sagen sie: ‚Gut, vielen Dank, Sie können dann gehen.‘ Genau so war es auch im Profifußball der 1990er Jahre.“

1994 stellte Tottenham als eine der ersten Mannschaften der britischen Premier League einen Sportwissenschaftler ein. In den 30 Jahren seit dieser Zeit hat sich der Sport stark verändert.

„Ich habe erst vor ein paar Jahren als Sportpsychologe bei Crystal Palace aufgehört. Und allein in der Jugendakademie gab es zwei Sportwissenschaftler, zwei Kraft- und Konditionstrainer, zwei Physiotherapeuten, einen Masseur, einen Arzt, einen Ernährungsberater, einen Yogalehrer und mich als Psychologe. Es ist unglaublich, was sich in den letzten Jahren alles getan hat; das ist gar nicht mehr vergleichbar.“

Die besten Führungskräfte geben ihren Angestellten Raum, aus ihren Fehlern zu lernen.

3. Die besten Führungskräfte geben ihren Angestellten Raum, aus ihren Fehlern zu lernen

Einer der Besten der Branche ist Paul zufolge Pep Guardiola, der Trainer von Manchester City, der mit seiner Mannschaft das Triple aus Premier League, FA Cup und Champions League gewann.

„In der heutigen Fußballwelt gibt es wahrscheinlich niemanden, der besser als Pep Guardiola darin ist, seinen Spielern immer wieder zu versichern: ‚Macht es so, und wenn ihr Fehler macht, halte ich euch den Rücken frei. Und ich belohne euch, indem ich euch auch dann immer wieder in der Mannschaft spielen lasse, wenn ihr Fehler macht.‘“

4. Ein Buch veränderte Pauls Leben

Zu Beginn seiner Karriere erhielt Paul von einem Freund das Buch „Awaken the Giant Within“ von Anthony Robbins, das sein Interesse an der Psychologie weckte.

„Es stellte einfach alles in Frage, was ich bis dahin geglaubt hatte. Es fing damit an, dass ich als irischer Katholik aufgewachsen war und mich fragte: ‚Muss ich wirklich alles glauben, was mir gesagt wurde, nur weil ich so aufgewachsen bin?‘“

„Das war für mich ein entscheidender Wendepunkt. Ich dachte mir: Ich bin ein 17-jähriger Junge. Ich mache keine besonders gute Figur in der Jugendmannschaft. Ich komme da nicht mit. Aber das ist ja auch kein Wunder. Ich kann sportlich nicht mit diesen Jungs mithalten, weil mir deren Lebensstil einfach fremd ist. Für mich war die Herausforderung also: ‚Wie kann ich mein Leben so verändern, dass ich erreichen kann, was ich erreichen will, dass ich sein kann, wer ich sein will, dass ich tun kann, was ich tun will, und dass ich habe, was ich in meinem Leben haben will?‘“

„Und Anthony Robbins schreibt in seinem Buch, dass im Wesentlichen das Mindset darüber entscheidet, was man im Leben erreicht.“

Das Konzept des psychologischen Wohlbefindens war nahezu unbekannt.



5. Die Kultur ist das entscheidende Merkmal leistungsstarker Teams

Während seiner Fußballkarriere spielte Paul sowohl in erfolgreichen als auch in weniger erfolgreichen Mannschaften. Für ihn war der wichtigste Unterschied zwischen den beiden die Kultur.

„Und das liegt daran, dass die Standards, die jeden Tag gesetzt werden, darüber entscheiden, ob man Teil dieses Hochleistungsumfelds sein kann oder ob es einfach nichts für einen ist.“

Er nennt als Beispiel den Champions-League-Sieger Paul Lambert, den Trainer von Norwich City während Pauls Zeit im Verein, als jemanden, der stets hohe Standards wahrte und eine starke Leistungskultur pflegte.

„Ihm ist einfach nichts entgangen. Seine Beobachtungsgabe ist phänomenal und er hielt sich dabei immer haargenau an die Standards.“

6. Paul ist nicht nur Fußballer und Psychologe, sondern auch Autor

Um dem Vorurteil entgegenzuwirken, dass Fußballer dumm sind, schloss Paul einen Publikationsvertrag mit einem Verlag ab.

„2010 zog ich mich aus dem Profifußball zurück. Ein Jahr später ging ich zu Bloomsbury und sagte: ‚Ich habe eine Idee für ein Buch mit dem Titel ‚The Stupid Footballer is Dead‘. Und genau darum soll es gehen: Der dumme Fußballer ist tot.‘ Letztendlich unterzeichnete ich einen Buchvertrag.“

Die Kultur ist das entscheidende Merkmal leistungsstarker Teams.



Kontaktieren Sie uns

Sie möchten Teil der smartCFO-Community werden und die vierteljährliche digitale Ausgabe sowie Informationen zu lokalen Veranstaltungen erhalten? Dann haben Sie folgende Möglichkeiten: Beitragsideen **EINREICHEN**, eigene Artikel zur Veröffentlichung **BEITRAGEN** oder unseren Newsletter **ABONNIEREN**.

Eine Adresse für alles!

Senden Sie uns eine E-Mail an smartchroemea@workday.com.



Workday | Telefon: +49 (0) 89 21093215 | [workday.de](https://www.workday.de)

© 2024. Workday, Inc. Alle Rechte vorbehalten. Workday und das Workday-Logo sind eingetragene Marken von Workday, Inc. Alle anderen Marken- und Produktnamen sind Marken oder eingetragene Marken ihrer jeweiligen Inhaber.
20240711-smartchro-vol-2-DEDE