

**Personalentwicklung / Organisationsentwicklung**  
**Personalstrategie / Personalmanagement**  
**Karriereberatung / Neuorientierung**



- **Unternehmen sind so erfolgreich wie ihre Mitarbeiter.  
Mitarbeiter sind so erfolgreich, wie es ihre Position erlaubt.  
Führung ist erfolgreich, wenn sie den ganzen Menschen einschließt.**
  - **Wir beleuchten Personal- und Organisationsfragen von allen Seiten,  
um die optimale Schnittmenge zu finden.**
  - **Wir legen einen 360°-Blick an.**
  - **Wir lassen keine Perspektive außer Acht.**
- **Interessiert? Mehr Informationen unter [www.smpp.de](http://www.smpp.de), [beratung@smpp.de](mailto:beratung@smpp.de)  
oder telefonisch unter (0711) 67 400 195**

## PERSONALENTWICKLUNG 4.0 – RANDTHEMA ODER SCHLÜSSEL- FAKTOR?

Wenn die Medien ein Thema entdeckt haben, scheint es unser Leben vollkommen zu bestimmen. Gerade noch haben wir uns „nur“ mit Griechenland beschäftigt, jetzt scheint es, als sei die Flüchtlingskrise nicht zu bewältigen, und schon haben wir ein neues Thema, das uns Angst macht – oder machen soll.

Dass aus Industrie 4.0 ganz schnell Arbeit 4.0 wurde, war zu erwarten. Die weiteren Ableitungen stehen bereit, und eine könnte Personalentwicklung 4.0 sein. Bei alledem stellt sich die Frage, ob wir vor einer Revolution der (Personal-)Arbeit bzw. Personalführung stehen oder aus einer evolutionären Entwicklung eine Monstranz machen.

Betrachten wir deshalb kurz die aktuelle Wirklichkeit: Eine digitale Personalakademie dürfte für kaum ein größeres Unternehmen neu sein, und Online-Recruiting ist längst Alltag. Genau hier zeigt sich aber auch schon ein grundlegender Denkfehler unüberlegter Digitalisierung: Wenn administrative Aufgaben nur verlagert werden, brauche ich eine Zielgruppe, die um die Anwendung nicht herum kommt. Das heißt in diesem Fall, dass ein Bewerber nur dann bereit ist, seine Zeit mit Bewerberplattformen zu verbringen, wenn ihm aufgrund seiner Ausgangssituation oder aufgrund des Arbeitsmarktes keine Alternative bleibt. Nur dann wird er fluchend vor komplizierten (Unter-)Menüs verweilen und akzeptieren, dass er eine Antwort von der

Maschine oder – nicht selten – überhaupt keine bekommt.

Intern gilt dasselbe: E-HR wird nur dann Akzeptanz finden, wenn der Mitarbeiter in seinem Alltag wesentliche Vorteile wahrnimmt. Wenn die Anwendung mehr Aufwand erfordert als vorher, ist Widerstand vorprogrammiert. Emotionaler, in diesem Fall.

Betrachten wir jetzt aber die Möglichkeiten der Personalentwicklung in der digitalen Arbeit:

### 1. FÜHRUNG UND ZUSAMMENARBEIT

Die sozialen Medien haben das Verhalten der Mitarbeiter leise und nachhaltig verändert: Während die Führungskraft glaubt, die Fäden in der Hand zu halten, wird auf der Ebene darunter fleißig „genetzt“. Fragen stellt man seiner Community, der Wissensaustausch funktioniert informell, und die Macht hierarchischer Strukturen wird abgelöst durch Kompetenz-Cluster, die völlig anderen Gesetzen gehorchen. Die Führungskraft hat nun zwei Möglichkeiten: Mit allen Mitteln gegen die Entmachtung kämpfen oder das Networking steuern – sozusagen als oberster Netzwerker. Damit verändert sich die Führungsrolle so elementar, dass viele alte „Führungswerkzeuge“ in der Mottenkiste landen werden.

### 2. ARBEITS- UND LERNFÄHIGKEIT

Vor kurzem hielt ich einen Workshop mit relativ jungen Mitarbeitern eines Unternehmens (Altersdurchschnitt <40 J.). Ein Teilnehmer fragte mich besorgt, was di-

gitale Arbeit für ihn und seine Kollegen bedeuten könnte. Ich habe diese Frage ernst genommen, denn sie bewegt gerade jene, die sich mit dieser Entwicklung beschäftigen. Es gibt aus meiner Sicht eine gute und eine weniger gute Nachricht dazu: Die gute ist, dass jedem von uns (zumindest theoretisch) die Zeit bleibt, die Kompetenz für dieses Thema (laufend!) zu aktualisieren. Die weniger gute ist, dass in vielen Diskussionen so getan wird, als käme es beim Lernen nur auf Einsatzwillen und Disziplin an. Tatsächlich aber stoßen Menschen an Begrenzungen ihrer Lernfähigkeit: Begabungen, Konzentrationsvermögen, geistige Kapazität, Gedächtnis, analytisches Denken usw. sind eben nicht gleich verteilt. Insofern sage ich in aller Deutlichkeit, dass auch diese Entwicklung Verlierer generieren wird – solche, deren Arbeit durch die Digitalisierung abgelöst wird, und solche, die den Anschluss verpassen. In einem „Arbeitsnehmermarkt“ sollte die Personalentwicklung schon heute überlegen, wie sie möglichst viele „mitnehmen“ kann.

### 3. ARBEITSFORMEN UND ARBEITSORGANISATION

Präsenzpflicht am Arbeitsplatz ist nur was für (unsichere) Führungskräfte – zugegeben eine provokante These. Aber ganz im Ernst: Wenn wir digital arbeiten, virtuelle Teams haben und selbst über den Flur per Mail kommunizieren, warum müssen wir dann eigentlich noch ins Büro? Nur, um kontrolliert werden zu können? Nicht ganz. Auf die Frage, warum Menschen zur Arbeit gehen, gibt es natürlich zunächst existenzielle Antworten. Einmal davon abgesehen gehen Menschen immer zu Menschen zur Arbeit. Übersetzt heißt das, dass ein wesentlicher Faktor der Arbeitsmotivation die persönliche Begegnung mit Kollegen, Führungskräften, Mitarbeitern, Geschäftspartnern usw. ist. Im Sinne des zeitlichen Engagements ist die Arbeitsumgebung der dominante Platz in unserem Leben. Es ist mehr als spannend,

dass Menschen im Home Office ihre Situation überwiegend positiv einschätzen und gleichzeitig mehrheitlich die Rückkehr in die Unternehmensumgebung anstreben.

Gerade die Digitalisierung benötigt ein Gegengewicht! Hier ist die Personalentwicklung mehr denn je gefordert, auf vielfältige Weise Begegnung zu schaffen – formale und informelle Rituale geben einem uferlosen Arbeitsalltag Struktur und Halt, schaffen Brücken und Leitplanken. Arbeitsorganisation kann also in Zukunft eine ganz neue Bedeutung bekommen. Statt (noch) mehr Effizienz braucht es ein menschliches Gegengewicht: Mitarbeiter, die für das Nachdenken und die Kreativität nicht bestraft werden, sondern Freiraum dafür bekommen. Vielleicht gelingt es gerade in der Digitalisierung, die vielen ungenutzten Potenziale der sog. „einfachen“ Mitarbeiter zu entdecken und zu heben und damit eine ganz neue „Effizienz des betrieblichen Organismus“ zu schaffen.

Noch ein Gedanke zum Abschluss: Wer macht sich eigentlich Gedanken über Arbeit 4.0 und Personalentwicklung 4.0? Diejenigen, die aus einer anderen Epoche kommen oder diejenigen, die sie morgen gestalten werden? Bei allem Respekt vor professionellem Sachverstand und beruflicher Erfahrung stellt sich mir die Frage: Sprechen wir mit der Zukunft?

#### INFO UND KONTAKT

stefan müller personalperspektiven GmbH | Curiestr. 2 | 70563 Stuttgart  
Tel.: (0711) 67 400 – 195 | E-Mail: [beratung@smpp.de](mailto:beratung@smpp.de) | Web: [www.smpp.de](http://www.smpp.de)

Ihre WorksiteBank.

Ihr Partner #1 für  
alle Ihre Finanzfragen.



Nähere Informationen erhalten Sie im Internet oder in Ihrem Bank-Shop vor Ort:

Degussa Bank AG  
Bank-Shop im Engineering Park STEP  
Wankelstraße 12  
70563 Stuttgart

Ansprechpartner: Volker Moser  
Telefon: 0711 / 120 - 8762  
Fax: 0711 / 120 - 72624  
E-Mail: [volker.moser@degussa-bank.de](mailto:volker.moser@degussa-bank.de)

[www.degussa-bank.de](http://www.degussa-bank.de)



DEGUSSA  
BANK

Die WorksiteBank.