

## AUTORENBEITRAG

# VÖLLIG VON DER ROLLE? WIE MODERNES HRM UND ROLLENBASIERTES ARBEITEN WIRKUNG ZEIGEN

*Der digitale Wandel bringt neue Anforderungen mit sich – und das für alle Beteiligten außer- und innerhalb der Unternehmenswelt. Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter benötigen Know-how sowie Zeit, um sich an die modernen Arbeits- und Lernprozesse zu gewöhnen und auf die neuen Kundenanforderungen eingehen zu können. Doch oftmals fehlt es Betrieben an genau diesem Wissen, den notwendigen Kapazitäten und qualifizierten Fachkräften. Immer mehr Unternehmen stehen vor der Herausforderung, geeignetes Personal für die entsprechenden Positionen zu finden. Dabei ergeben sich durch die Digitalisierung zahlreiche Möglichkeiten zur Mitarbeitergewinnung. Gleichzeitig strömen immer mehr Informationen in immer kürzerer Zeit auf die Arbeitnehmer ein: Es müssen stetig mehr Aufgaben parallel wahrgenommen, eingeordnet und erledigt werden. Diese Situation führt langfristig zu Ineffizienz und verlangsamt die Prozesse in Unternehmen. Im Arbeitsalltag springen Angestellte häufig von einer Rolle zur anderen. Fühlen sich die Arbeitnehmer von heute der zunehmenden Informationsflut gewachsen oder eher ausgeliefert? Was für Auswirkungen haben Multitasking und die ständige Erreichbarkeit? Welche Weichen müssen Unternehmen stellen, um den Anforderungen an Unternehmen gerecht zu werden und gleichzeitig die Bedürfnisse der Mitarbeiter nicht zu vernachlässigen?*

## DIGITALES NETZWERKEN

Derzeit beschäftigt der Fachkräftemangel zahlreiche Unternehmen jeder Größenordnung. Neue Anforderungen von Beschäftigten an die Arbeitswelt und der gesellschaftliche Wandel bedingt durch die demografischen Veränderungen führen zwangsläufig zu einem geringeren Bestand an Arbeits- und Fachkräften. Ein Wandel, an den sich sowohl Unternehmen als auch Jobanwärter anpassen müssen. Die Verantwortlichen sind angehalten, hier anzusetzen und die Personalbeschaffung in Zeiten der digitalen Transformation zu überdenken. Den Anfang machten bereits beschleunigte Bewerbungsprozesse. Ob per E-Mail eingereichte Unterlagen, Online-Assessment-Center oder auch Vorstellungsgespräche via Video-Chat – sie zählen mittlerweile vielmehr zur Regel als zur Ausnahme. Ebenfalls im Kommen: digitale Karriereberater wie beispielsweise Chatbots, moderne Auswahlssysteme und Job- sowie Talent-Recommendern. Bei Bewerbern sowie Personalern rückt Social Media gleichermaßen mehr in den Fokus. Das gilt sowohl für das Suchen und Finden von Mitarbeitern beziehungsweise Arbeitgebern als auch für die Präsentation sowie Bekanntheitssteigerung des Unternehmens und der eigenen Person. Hohe Akzeptanz haben inzwischen auch Apps erzielt. Damit gehen Unternehmen stärker auf die modernen Anforderungen der potenziellen Arbeitnehmer ein: Bewerbungsprozesse gestalten sich mobiler. Die klassische Personalabteilung befindet sich in einer digitalen Weiterentwicklung. Neue Anforderungen führen zu einer Ausweitung des ursprünglichen Arbeitsbereichs. Alle Mitarbeiter – egal ob Sachbearbeiter, Referent oder Führungskraft – müssen die eigenen digitalen Kompetenzen ausbauen. Gleichzeitig sorgt die smarte Unterstützung für eine qualitativ bessere Informationsversorgung der Arbeitskräfte und bietet eine Chance für den Wandel vom institutions- zum informationsbasierten Human Resource Management (HRM). Die Datenübermittlung in Echtzeit ermöglicht beispielsweise eine schnelle und direkte Einsatzplanung des Personals. Auch Schulungs- beziehungsweise Weiterbildungsmöglichkeiten werden beschleunigt, Stichwort „Just in time“-Training: Bei dieser Maßnahme stellen smarte Assistenten Wissen schnell und effektiv bereit. Die Helfer liefern die Informationen genau dort ab, wo ein Mitarbeiter sie zu einem bestimmten Zeitpunkt benötigt.

## POSITIVE MARKENBILDUNG

Für eine dauerhafte Mitarbeitergewinnung bietet Employer Branding Unternehmen eine nachhaltige Lösung. Im Fokus stehen dabei der Aufbau sowie die Pflege einer Arbeitgebermarke. So können Inhaber die Attraktivität ihres Betriebes sowohl für die aktuelle Belegschaft als auch für künftige Angestellte steigern. In diesem Zusammenhang spielen Unternehmenswerte, Karrieremöglichkeiten, leistungsgerechte Vergütungen, Transparenz oder auch eine ausgewogene Work-Life-Balance sowie Spielraum für Innovationen eine wichtige Rolle. Moderne Büroausstattung, Home-Office-Arbeitsplätze oder flexible Arbeitszeiten beeinflussen die Marke zusätzlich positiv und vereinfachen das Recruiting. Das Ergebnis: steigende Zufriedenheit sowie Motivation aufseiten der Angestellten. Damit wiederum wachsen die Unternehmensidentifikation und die Bindung der Belegschaft an den Betrieb. Darüber hinaus steigt die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter – und eine höhere Anzahl qualifizierte Arbeitnehmer bedeutet langfristig auch eine Verbesserung der Effizienz. Dabei sollten Führungskräfte stets auf die optimale Zusammensetzung der Teams achten.

## MOTOR INNOVATIONSKRAFT

Bereits nach kurzer Zeit werden die ersten positiven Auswirkungen eines nachhaltigen Recruitings erkennbar, denn je vielfältiger Teams und Abteilungen zusammengesetzt sind, umso ausführlicher kann der Austausch stattfinden. Eine Kombination aus verschiedenen Kulturen, Ausbildungen und Geschlechtern steigert die Anzahl Blickwinkel – und das wiederum bildet die Grundlage für innovative Ideen. Zusätzlich werden auf diesem Weg neben Innovationskraft auch Kreativität und Motivation gesteigert. Um das Recruiting hierfür positiv voranzutreiben, benötigen Unternehmen allen voran einen Veränderungsmanager. Dieser sollte idealerweise IT-Erfahrung aufweisen, vielmehr jedoch muss er Mitarbeiter motivieren und einbeziehen können. Das bedeutet: Im Wesentlichen treibt der Veränderungsmanager die Kulturanpassung sowie das Changemanagement des Einzelnen voran. Dies ist von besonderer Bedeutung, um den notwendigen „Mind Change“ in den Köpfen der Belegschaft zu vollziehen – das gilt sowohl für Mitarbeiter und Führungskräfte als auch für die Geschäftsführer. Nur wenn alle Beteiligten letztlich die gleiche Offenheit teilen und ihre Aktivitäten ineinandergreifen, kann Veränderungs- und Personalmanagement nachhaltig gelingen.

## SMART HRM

Unternehmen stehen vor großen Herausforderungen, wenn es um die Transformation vom klassischen zum smarten Personalmanagement geht. Die Mitarbeiter sollten intensiv in den Wandel miteinbezogen werden – dies gilt nicht nur für die Angestellten im Personalwesen selbst, sondern auch für die am Ende von den Maßnahmen betroffenen Kollegen, beispielsweise im Rahmen der digitalen Zeiterfassung oder smart ausgeführten Schulungen. Einen entscheidenden Faktor für den erfolgreichen digitalen Wandel bildet das Schaffen von Entwicklungsmöglichkeiten durch Weiterbildungsmaßnahmen und die Motivation von Arbeitskräften. Erfahrungsgemäß zahlt sich ein etabliertes Smart HRM über die Abteilungsgrenzen hinaus im Unternehmen aus, da es die Basis für viele weiterführende Entscheidungsprozesse im Betrieb bildet. Vorhandene Potenziale gilt es zu erkennen und auszuschöpfen: Innovative Software unterstützt Unternehmen etwa dabei, diese Herausforderungen zu meistern und im Rahmen der eigenen Möglichkeiten optimal zu handeln. Die Befürchtung, dass der Einsatz von künstlicher Intelligenz und Big Data eine Konkurrenz für die menschlichen Mitarbeiter darstellt, ist unbegründet. Denn die Wirtschaft benötigt die humane Kompetenz, um Software zu entwickeln, zu bedienen und zu überwachen. Vielmehr agieren technische Entwicklungen als smarte Helfer. Sie dienen als Grundlage zur optimalen Gestaltung der menschlichen Arbeitsstelle und helfen so effektiv, Über- sowie Unterforderung zu vermeiden. Bei Betrachtung von Unternehmen in ihrer digitalen Entwicklung aber zeigt sich, dass viele Betriebe noch nicht bereit für die Transformation von einem klassischen, strategischen HRM zu einer smarten Lösung sind. Oft verfügen sie nicht über die technischen Möglichkeiten und Grundlagen, die zur Bewältigung der Anforderungen der Digitalisierung notwendig wären. Doch der Veränderungsdruck lastet enorm auf den Abteilungen. Wer nicht über ausreichend interne Fähigkeiten verfügt, um Smart HRM umzusetzen, hat langfristig das Nachsehen. Dabei gibt es Möglichkeiten, Unternehmen den Weg ins Personalmanagement 4.0 erheblich zu erleichtern, beispielsweise durch modulare cloudbasierte Lösungen. Diese lassen sich Schritt für Schritt integrieren und ermöglichen ohne großen Aufwand die Erfassung großer Datenmengen, ebenso wie das ortsungebundene Abrufen der Informationen.

## ARBEITSFLUSS GESTÖRT

In Zeiten von Multitasking, Burn-out und Depression rückt beim Thema HRM vermehrt auch der Arbeitnehmerschutz in den Vordergrund. Denn das Arbeitstempo steigt unternehmensübergreifend, viele Mitarbeiter wissen nicht mehr, wie sie den Anforderungen entsprechen sollen. Erreichen die Arbeitnehmer die zu hoch gesteckten Ziele trotz des großen Drucks, passt sich der Maßstab sofort an. So geraten Mitarbeiter in einen Strudel der immer größeren Arbeitsbelastung. Zusätzlich beeinträchtigt die permanente Informationsflut von inner- und außerhalb des Unternehmens den Arbeitsprozess. Ständige Unterbrechungen durch E-Mail, Telefon und persönliche Ansprache führen zu Ineffizienz und dem permanenten Gefühl der Überforderung. Jeder Mitarbeiter wird bis zu 27-mal am Tag gestört. Für jede Unterbrechung in einem Arbeitsprozess braucht der Arbeitnehmer durchschnittlich 15 bis 20 Minuten, um sich wieder voll auf die ursprüngliche Aufgabe zu konzentrieren. Dies führt zu Stress, Konzentrationsschwäche und einer vermehrten Anfälligkeit für Erkrankungen wie Burn-out und Depressionen. Eine Studie der schwedischen Universität Linköping zeigte, dass das menschliche Gehirn gar nicht darauf ausgerichtet ist, gleichzeitig mehrere Dinge mit derselben Konzentration zu verarbeiten. Das Gehirn fokussiert sich demnach immer auf die gerade wichtigste Aufgabe. Gleichzeitig einem Kollegen zuhören und E-Mails lesen – das beeinträchtigt die Leistung bei beiden Tätigkeiten. Nur die Abarbeitung einzelner Aufgaben nacheinander stellt sich als wirklich effektiv und produktiv heraus.

## ROLLEN GEBEN FREIRAUM

Unternehmen sind gefordert, einzugreifen und die Mitarbeiter vor der Informationsflut zu schützen. Denn der einzelne Arbeitnehmer ist nicht in der Lage, sich selbst oder anderen in einer Situation der Überforderung zu helfen. Die Managementebene sollte vorbeugend Maßnahmen ergreifen, um den Schutz der Mitarbeiter vor Burn-out und Co. zu gewährleisten und gleichzeitig die Effektivität sowie letztlich die Produktivität im Unternehmen zu erhalten. Idealerweise überprüft das Management regelmäßig die tatsächliche Auslastung des einzelnen Mitarbeiters und lässt gegebenenfalls die Situation zusätzlich von einem Dienstleister unvoreingenommen von außen beurteilen. Um den Druck und den permanenten Informationsfluss zu zügeln, bietet es sich an, eine klare Rollenverteilung einzuführen und diese auch einzuhalten. Mithilfe eines rollenbasierten Steuerungssystems weiß beispielsweise jeder Mitarbeiter, wann sich die anderen Teammitglieder gerade in welcher Rolle befinden. Dabei sind Arbeitnehmer für ein bestimmtes Zeitfenster ausschließlich in einer Rolle tätig und auch hauptsächlich in dieser ansprechbar. So arbeiten sie konzentriert und störungsfrei, während die Abteilung für Kunden, Kollegen und externe Partner jederzeit ansprechbar bleibt. Aus dieser Arbeitsweise resultiert eine klare Aufgabenverteilung und den Verantwortlichen wird jederzeit eine Einsicht in aktuelle Prozesse gewährt. Darüber hinaus herrscht für Manager und Mitarbeiter Transparenz über die tatsächliche Auslastung. Denn nicht nur Unternehmen brauchen einen klaren Fokus und erreichbare Zielsetzungen – auch die Teams. Allein das Management ist fähig, die Leistungskultur im jeweiligen Unternehmen grundlegend zu beeinflussen: Realistische Arbeitsziele und eine klare Rollenverteilung schaffen ein besseres, gesünderes Arbeitsklima. Durch ein stressfreies Umfeld, in dem produktives Arbeiten im Vordergrund steht, steigt die Motivation. Nur so sind Unternehmen für die Veränderungen im HRM gut gerüstet.

**Autorin Dr. Consuela Utsch**

*Dr. Consuela Utsch ist Geschäftsführerin und Gründerin der Acuroc Solutions GmbH und der AQRO GmbH. Als Spezialistin berät sie seit über 25 Jahren mittelständische Unternehmen und die Großindustrie bei der Implementierung von Betriebs- und Projektmanagementprozessen sowie in allen Themenbereichen der IT-Governance sowie der nachhaltigen Implementierung der Digitalen Transformation und des damit verbundenen Veränderungsmanagements. Dr. Utsch besitzt ein weltweites Patent auf ihre Methode und ist Autorin des Fachbuches „AQRO – Stressfreies und effizientes Human Resource Management“.*

**Acuroc Solutions GmbH**

*Seit über 25 Jahren berät die international tätige Acuroc Solutions GmbH mittelständische Unternehmen und die Großindustrie bei der Implementierung von Betriebs- und Projektmanagement-Prozessen sowie in allen Themenbereichen der IT-Governance wie Anforderungs-, Projekt-, Portfolio- und Servicemanagement oder Datenschutz. Ebenfalls liegt der Fokus auf der Unterstützung der Digitalen Transformation in allen Dimensionen. Das schließt neben technologischen Aspekten auch die Ableitung von Geschäftspotenzialen sowie erfolgreiches Veränderungsmanagement in der Organisation ein. Dabei konzentriert sich Acuroc auf eine pragmatische Umsetzung zum unmittelbaren Nutzen der Organisation, die immer sowohl die Beratung als auch die nachhaltige Implementierung beinhaltet. Schulungs- und Coachingdienstleistungen ergänzen das Spektrum des Beratungsunternehmens. Die Nachhaltigkeit der Umgestaltungen und die hohe Akzeptanz in der Kundenorganisation sowie bei deren Mitarbeitern stehen stets unter dem Motto „Ihr Erfolg ist unser Ziel“.*

**AQRO GmbH**

*Die AQRO GmbH ist eine Schwestergesellschaft der Acuroc GmbH im Bereich Human Resource Management. AQRO ist eine von Dr. Utsch entwickelte Methode, die Transparenz schafft, die Produktivität der Mitarbeiter deutlich steigert und dabei zeitgleich Stress minimiert. Das Verfahren beruht auf rollenbasiertem Arbeiten, dem Einführen klarer Strukturen und zielorientierter Kommunikation und ermöglicht belastbares, übergreifendes Programm- und Projektmanagement. Ein zusätzliches Seminarkonzept mit anschließender Zertifizierung ergänzt die AQRO-Methode. Seit 2013 besitzt die AQRO GmbH ein weltweites Patent auf ihr innovatives Verfahren.*

Weitere Informationen über die Acuroc Solutions GmbH und über die AQRO GmbH unter [www.acuroc.de](http://www.acuroc.de) und [www.aqro.eu](http://www.aqro.eu)

**Pressekontakt:**

Borgmeier Public Relations  
Hannah Bartl, Laura Lahrs  
Lange Str. 112, 27749 Delmenhorst  
Tel.: 04221 9345 346/620  
Fax: 04221 152050  
[bartl@borgmeier.de](mailto:bartl@borgmeier.de)  
[lahrs@borgmeier.de](mailto:lahrs@borgmeier.de)