

Transkript der Audiodatei

Nächster Halt: Digitale Transformation in der Personalarbeit

Intro:

Hallo und herzlich willkommen zum Podcast der VDV-Akademie. Der Podcast rund um Weiterbildung und Lernen in der Mobilitätsbranche.

Catharina Goj:

Nächster Halt: Digitale Transformation der Personalarbeit.

Hallo und herzlich Willkommen zu einer neuen Podcastfolge der VDV-Akademie. Mein Name ist Catharina Goj und in dieser Folge habe ich Dr. Alexander Schmid-Lossberg zu Gast und wir möchten über die digitale Transformation in der Personalarbeit allgemein und auch in Bezug auf Verkehrsunternehmen sprechen und so Möglichkeiten aufzeigen, wie die digitale Transformation gut gelingen kann.

Herr Dr. Schmid-Lossberg ist Rechtsanwalt für den Schwerpunkt Arbeitsrecht bei SKW Schwarz Rechtsanwälte und hat schon mehr als 30 Jahre in leitender Position verschiedene Unternehmen bereits bei ihrer digitalen Transformation und in der Entwicklung der Personalarbeit begleitet.

Schön, dass Sie da sind, Herr Schmid-Lossberg.

Dr. Alexander Schmid-Lossberg:

Freu mich auch. Guten Morgen oder Guten Tag.

Catharina Goj:

Damit alle unsere Hörerinnen auf dem gleichen Stand sind. Was bedeutet eigentlich digitale Transformation?

Dr. Alexander Schmid-Lossberg:

Technisch gesprochen bedeutet Digitalisierung die Verwendung von Daten und algorithmischen Systemen. Im Kern geht es aber um die Digitalisierung von



Geschäftsprozessen. Die Nutzung digitaler Services durch Unternehmen und die Entwicklung digitaler Produkte, digitalen Geschäfts bis hin zur Entwicklung gesamter digitale Geschäftsmodelle. Die Transformation ist natürlich der Weg, die Umstellung von Prozessen im Hinblick auf die Produkte, auf die Geschäftstätigkeit und die Geschäftsmodelle und zwar auf allen Ebenen und in allen Bereichen.

Und wichtig ist mir zu betonen, dass mit der Digitalisierung sich auch die Unternehmenskultur verändert. Es ist also nicht nur ein geschäftsmäßiger Vorgang, sondern die Unternehmenskultur transformiert sich ebenfalls. Denn die digitalen Tools lassen die Bedeutung von Hierarchien zurücktreten. Man kann Wissen teilen, über alle Bereiche hinweg, schnell. Und man kann eben dadurch, dass man ständig an Verbesserungen der Prozesse arbeitet, eine Schnelligkeit, in den Abläufen herrscht. Außerdem hat man sehr viele Daten zur Verfügung, deren Auswertung ebenfalls Hinweise auf eine Veränderung geben können.

Catharina Goj:

Auf den Kulturwandel gehen wir auch später noch ein bisschen genauer ein. Warum ist die digitale Transformation denn von entscheidender Bedeutung für Unternehmen?

Dr. Alexander Schmid-Lossberg:

Dafür gibt es meines Erachtens sehr viele Gründe. Zunächst hat sich die Erwartung der Kunden ja auch verändert. Wir haben mittlerweile über 63 Millionen Smartphone Nutzer in Deutschland alleine. Und die werden für alle möglichen Services im Banking, im Handel und anderes mehr genutzt. Und warum sollen dann Verkehrsbetriebe zum Beispiel diese Möglichkeit nicht bieten, dass würde Kunden sicherlich über einen längeren Zeitraum doch sehr erstaunen.

Es haben sich die Nutzungsgewohnheiten verändert mit diesen Möglichkeiten.

Darüber hinaus erlauben digitale Services und Produkte Wettbewerbsvorteile. Sie sind auch ein Treiber der Innovation und sie erlauben auch besseren Service, wenn denn alles funktioniert. Denken wir jetzt auch mal an die Vermarktung. Die Vermarktung erreicht viel breitere Zielgruppen im Wege des Plattformmanagements über Google und Facebook zum Beispiel, aber auch andere Tools.

Darüber hinaus wird der Wissenstransfer im Unternehmen befördert, eine effektivere Zusammenarbeit ermöglicht und natürlich deshalb auch die Innovation vorangetrieben.

Schnelligkeit und Effizienz sind das Kennzeichen der Digitalisierung und das Optimieren von Prozessen ist eine ständige Aufgabe in diesem Zusammenhang.

Darüber hinaus haben wir die Möglichkeit, Ergebnisse aus Vermarktung, aus auch internen Abläufen ständig zu messen, zu analysieren und damit zu verbessern. Letztlich geht es auch darum, sich nicht abhängen zu lassen.

Digitale Tools entwickeln sich ständig weiter. Wer stehenbleibt, verliert den Anschluss.

Und lassen Sie mich noch ein Beispiel nennen, das nicht vollständig auf die Verkehrsunternehmen zutrifft, aber das doch sehr signifikant ist für den digitalen Wandel, die Medienbranche. Wir haben in den letzten 20 Jahren den Niedergang von

Print gesehen. Die Auflagen von Zeitungen und Zeitschriften sind drastisch zurückgegangen. Parallel hat sich die Werbung, das ist die zweite Einnahmequelle, ins Internet verlagert, zu den großen Plattformen. Beides zusammen hat dazu geführt, dass die Zeitungen und Zeitschriften ohne digitale Angebote eigentlich nicht mehr überlebensfähig sind. Viele Beispiele gibt es dafür auch schon, dass Projekte Zeitungsverlage, Produkte, Zeitungen einstellen müssen. Und das wünscht man natürlich niemandem, der stehenbleibt geht aber dieses Risiko.

Catharina Goj:

Das Thema Schnelligkeit passt sehr gut zu unseren Verkehrsunternehmen. Aber bevor wir auf die Verkehrsunternehmen selber kommen, möchten wir genauer über die digitale Transformation in der Personalarbeit sprechen. Welche Rolle spielt denn das Personalwesen für eine erfolgreiche Digitalisierung?

Dr. Alexander Schmid-Lossberg:

Die Personalbereiche des Personalwesen sind in zentraler Verantwortung dafür, dass die Digitalisierung gelingt. Von der Gewinnung des Personals mit den richtigen Skills, IT-Skills häufig, über die Qualifizierung bis zur kulturellen Transformation ist das Personalwesen da vorne. Die Bereitstellung qualifizierten IT-Personals ist sicherlich eine schwierige Aufgabe.

Wobei bereits die Personalgewinnung selbst, heute, darauf gehen wir nachher noch kurz ein, von der Digitalisierung beherrscht wird.

Qualifizierung ist ein Schlüssel zum Erfolg. Denn es gibt immer noch viele Vorbehalte gegen Innovation, digitalisierte Vorgehensweisen, Tools. Und deshalb sollte die Qualifizierung die Zugangsbarrieren abbauen, die Vorbehalte überwinden und deshalb kreative Angebote machen, um die Neugier und die Begeisterung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu

wecken. Es geht hier um die positive innere Einstellung zur Digitalisierung. Da kann der Personalbereich entscheidende Beiträge leisten.

Es geht auch um die Qualifizierung von Führungskräften. Denn die Anforderungen an Führungskräfte verändern sich sehr stark durch die Digitalisierung. Nehmen Sie nur das Beispiel, dass in Unternehmen Tools eingeführt werden, wo über Bereichsgrenzen hinweg Wissen geteilt wird. Und dann müssen Führungskräfte eben mitmachen. Sie sind dabei, aber die reine Hierarchie, die hilft ihnen dann auch nicht weiter.

Also der Personalbereich als Treiber des kulturellen Wandels, der auch neue Formen der Zusammenarbeit vorbereitet. Man spricht ja von New Work und agilen Arbeiten, von Design Thinking, von Scrum, also Methoden der kontinuierlichen Verbesserung.

Es geht auch um die Bereitstellung eines Arbeitsumfeldes, das anregt, auch um mobiles Arbeiten.

Unternehmen, die Betriebsräte haben, die haben natürlich auch die Mitbestimmungspflicht. Und bei der Einführung von Softwarelösungen, da ist der Personalbereich wieder gefragt, um beim Betriebsrat Software durchzusetzen. Denn jede Softwareeinführung ist mitbestimmungspflichtig.

Es geht noch weiter. Sie sehen, der Personalbereich hat wirklich viele, viele Aufgaben. Employer Branding über Social Media ist ein Thema, Anreize für die Transformation zu setzen und möglicherweise auch geschickt und sozial verantwortlich zu restrukturieren, wenn durch die Effizienzsteigerung aus der Digitalisierung auch Personalrotation resultieren.

Catharina Goj:

Sie haben gerade schon das Stichwort Betriebsrat genannt, ein sehr wichtiges Medium in den Unternehmen. Was muss

denn aus rechtlicher Sicht bei der digitalen Transformation unbedingt beachtet werden?

Dr. Alexander Schmid-Lossberg:

Aus rechtlicher Sicht geht es, wenn Sie das Thema Betriebsrat ansprechen, darum, die Betriebsräte mitzunehmen. Und wir müssen feststellen, dass bei bestimmten Systemen, zum Beispiel eben auch Collaborationstools oder Microsoft-Anwendungen, auch von anderen Herstellern so oft in neue Daten eingespielt werden, fast im Wochentakt Updates gemacht werden, dass es eine echte Herausforderung für die betriebliche Mitbestimmung ist, denn die ist nicht auf solche Schnelligkeit angelegt.

Man muss also in einen Dialog mit den Betriebsräten Mittel und Wege finden, den Betriebsrat ständig gut zu informieren und Sachverstand an seine Seite zu stellen und dann flexible Lösungen entwickeln. Das Gleiche gilt natürlich auch für die Themen mobiles Arbeiten, flexibles Arbeiten und die Anforderungen des Arbeitsschutzes, des Datenschutzes, aber auch die Fragen der Arbeitszeiterfassung, die ja jetzt neu auf uns zukommen in verschärfter Form, weil der Europäische Gerichtshof 2019 und das Bundesarbeitsgericht vor kurzem den Arbeitgebern die lückenlose Arbeitszeiterfassung aufgegeben haben, werden Themen sein, die rechtlich gelöst werden müssen.

Catharina Goj:

Wie sollten sich denn die Personalarbeit und damit die Personalbereiche denn auch selbst digitalisieren?

Dr. Alexander Schmid-Lossberg:

Es gibt eine sehr interessante Umfrage aus dem Jahre 2021, wo die Top 1000 Unternehmen und die 300 Top IT-Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt wurden, wie sie es mit der Digitalisierung der Personalarbeit,

des Personalwesens halten.
Und die Antwort war in einer überwältigenden Weise, über 80 %, dass sie gesagt haben, das sei nur eine überlebenswichtige Aufgabe. Auch im Hinblick auf die digitale Transformation. Worum geht es bei der Digitalisierung der Personalarbeit selbst? Zum einen ist der Personalbereich gefordert, sich mit dem Thema Digitalisierung inhaltlich auseinanderzusetzen. Es muss Schritt für Schritt ein tiefes Verständnis für die Mechanismen der Digitalisierung entwickelt werden. Es geht natürlich nicht darum, Programmierkenntnisse zu haben, aber zu verstehen, wie Digitalisierung funktioniert, wie sie unser Leben verändert und vor allen Dingen, wie sie auch das Geschäft, in dem wir uns bewegen, berührt und verändert.

Dann muss das Personalwesen HR verstehen, dass es selbst Treiber der kulturellen Transformation sein soll und damit auch Vorbild. Sehr wichtig. Und das umzusetzen bedeutet im Konkreten, dass alle möglichen HR-Prozesse schrittweise digitalisiert werden. Man sollte nach Personalsoftware, dort, wo sie noch nicht hinreichend etabliert ist, Ausschau halten, die Prozesse digitalisieren. Da gibt es ja viele Anbieter und man kann auch Software as a Service für bestimmte Anwendungen zukaufen.

Man sollte versuchen, auf Papierformulare zu verzichten, die immer noch häufig anzutreffen sind, weil das natürlich kein gutes Signal setzt, in die Belegschaft hinein und in die anderen Bereiche hinein. Bewerber-Managementssysteme sind sehr hilfreich und im Recruiting kann man immer auch darüber nachdenken, über Active Sourcing. Das heißt in sozialen Netzwerken selbst nach Kandidaten zu suchen. Einen guten Social Mediaauftritt dafür hinzulegen, selbst also digitales Geschäft zu entwickeln im Recruitingbereich zum Beispiel. Und natürlich geht es darum, die

angestrebte neue Unternehmenskultur auch selbst glaubwürdig vorzuleben. Also um Schnelligkeit im Personalwesen, um Kreativität, um die Agilität, um die Suche nach Verbesserung, um die Offenheit für Neues. Das aber nicht künstlich aufgesetzt, weil man das jetzt so macht, sondern immer aus der Sache heraus, damit es glaubwürdig bleibt.

Catharina Goj:

Stichwort Recruiting und Personalgewinnung in den sozialen Medien. Wie verändert sich die Personalgewinnung im digitalen Zeitalter? Vielleicht nicht nur in den sozialen Medien, sondern auch darüber hinaus.

Dr. Alexander Schmid-Lossberg:

Ja, dieser Themenbereich ist wirklich interessant, weil sich in den vergangenen 20 Jahren dort ein fundamentaler Wandel vollzogen hat. Es gibt zwei Meilensteine. Der eine Meilenstein ist das aufkommende Jobbörsen. Und der andere Meilenstein ist das Aufkommen von Social Media Plattformen ab 2010.

Wir sehen einen enormen Druck im Rahmen der Personalgewinnung durch Personalengpässe in zahlreichen Sektoren. Das spüren die Verkehrsbetriebe selbstverständlich auch.

Und darüber hinaus muss man sagen, dass das Recruiting als Steuerungsinstrument der digitalen Transformation auch gesehen wird, weil über diesen Weg neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem mit einer anderen Einstellung zur Digitalisierung und auch fachlichen Skills hinzukommen und den Unternehmen helfen, die Veränderungen zu bewältigen.

Heute sind sämtliche Prozessschritte des Recruitings digital geprägt. Es beginnt bereits mit der Stellenausschreibung. Es ist eine selbstverständliche Weisheit, dass eine Stellenausschreibung aussagekräftig sein soll. Aber sie muss auch Suchmaschinen

tauglich sein. Wenn die richtigen Stichworte nicht vorhanden sind, dann wird die Stellenausschreibung eben kaum gefunden.

Man spricht hier im professionellen Bereich von Search Engine Optimizing. Das sind so Dienste, die auch angeboten werden, damit man in einer Stellenausschreibung die richtigen Suchworte hatte, mit der Googlebot die auch findet. Dann gibt es heute mehr als 2000 Stellenbörsen und Suchmaschinen in Deutschland, 2000. Und da muss man sich natürlich auch auskennen. Auf welcher Plattform suchen wir am besten? Wie funktionieren diese Stellenbörse? Wie werde ich gesehen? Also auch hier Digitalisierung.

Das Thema Social Media im Recruiting hat steigende Bedeutung und da muss man auch genau hingucken, welche Altersgruppe man anspricht. Instagram zum Beispiel wird mehr genutzt von den bis 24/25-jährigen, während Facebook in den mittleren Altersgruppen vorne liegt. Man unterscheidet da zwischen den werbenden Aktivitäten. Also wo man ein Image erzeugt für sein Unternehmen und den suchenden Aktivitäten. Das ist das sogenannte Active Sourcing, also Arbeitgebermarke und selbst suchen in den sozialen Netzwerken.

Kurz angesprochen hatte ich bereits die Bewerbermanagementsysteme. In der Pandemie ist das Video-Recruiting sehr stark genutzt worden und mittlerweile gibt es ja auch viele Online-Assessments, wo dann Kandidatinnen und Kandidaten selbst testen können, ob die Stelle interessant ist oder dieses wird auch für Zwecke der Vorauswahl von den Unternehmen genutzt.

Big Data und künstliche Intelligenz werden die Personalgewinnung weiter verändern. Durch Big Data kann man alles auswerten. War man erfolgreich in der Suche, hat man die richtige Zielgruppe adressiert. Wie schnell kamen Bewerbungen rein? Wie teuer war eine einzelne Bewerbung? War das Ganze effizient und die künstliche Intelligenz/ Bots werden zunehmend

eingesetzt, in Deutschland noch sehr wenig, um Vorinterviews zum Beispiel zu führen. Also die Digitalisierung prägt mittlerweile das Recruiting. Und deshalb müssen sich Unternehmen damit beschäftigen, müssen die Mechanismen verstehen. Und es wird nicht sicherlich von jedem Unternehmen erwartet, da vollständig am neuesten Trend zu arbeiten. Aber das zu ignorieren bedeutet, dass man seine Chancen am umkämpften Arbeitsmarkt einfach vermindert und immer mehr den Anschluss verliert.

Catharina Goj:

Haben wir jetzt mal konkret kurz zu den Verkehrsunternehmen. Und natürlich ist alles bisher Gesagte total wichtig, auch für unsere Unternehmen. Worauf kommt es Ihrer Meinung nach bei der digitalen Transformation in den Verkehrsunternehmen selber an?

Dr. Alexander Schmid-Lossberg:

Ja, das Grundprodukt der Verkehrsunternehmen, das Fahren auf der Schiene oder auf der Straße bleibt ja erhalten. Aber man muss herauszufinden versuchen, und zwar systematisch und auch mit Nachdruck, wie digitale Angebote das Leben der Kunden erleichtern können. Entlang der Kette suchen, buchen, bezahlen und fahren. Außerdem kann die Digitalisierung natürlich den Fahrbetrieb optimieren. Also dieser Bereich betrifft sehr stark das Geschäft, die Prozesse gegenüber dem Kunden, aber auch mit internen Prozessen.

Es geht natürlich auch für die Verkehrsunternehmen darum, die eigene Arbeitgebermarke modern aufzustellen, auch auf Social Media. Auch ein regionaler Verkehrsbetrieb sollte auf Social Media einen Auftritt haben, der möglichst authentisch ist. Und da geht es nicht darum, wahnsinnig viel Geld zu investieren, um zu viel Zeit und Ressourcen zu investieren, sondern durch kleine Videos zum Beispiel einen Einblick in das Leben eines

Verkehrsbetriebs zu geben und zu zeigen, wie das miteinander funktioniert, wie zusammengearbeitet wird und da eine Anregung zu geben an die Kandidaten. Letztlich müssen wir dabei bleiben, in jeder Branche und in jedem Unternehmen. Schrittweise Digitalisierung der eigenen Prozesse, Nutzung digitaler Services in allen Unternehmensbereichen, Apps zum Beispiel zur digitalen Navigation im öffentlichen Nahverkehr. Moderne Datenverwaltung ist in jedem Unternehmen möglich und Datenverknüpfung, elektronisches Ticketing sind auch Stichworte, die es ja schon zeigen, wie es die, dass da Entwicklungen schon vorhanden sind und vorangehen.

Man kann sich natürlich auch eine Vernetzung mit anderen Verkehrsträgern über Plattformen vorstellen, einen Datenaustausch. Man kann sich vorstellen, wie man Teil der Logistikkette wird. Und es geht darum, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ermuntern, digitale Werkzeuge im Unternehmen oder auch von außen als digitale Services zu nutzen und über digitale Lösungen nachzudenken. Vielleicht auch Tools einzuführen, um Wissen schnell zu teilen. Nicht über Emails. Aber es gibt tolle Tools, die ein Arbeiten in teamübergreifenden Räumen erlauben.

Aufbau von Social Media hatte ich bereits erwähnt. Also man sieht, es gibt viele Bereiche, wo man über Digitalisierung nicht nur nachdenken sollte, sondern wo man einfach loslegen sollte. Schritt für Schritt kann man dann voranschreiten.

Catharina Goj:

Wenn das mit der Digitalisierung vielleicht noch nicht ganz so klappt oder es langsam vorangeht. Wie kann der Personalbereich selber vielleicht auch Impulse setzen, wenn er so ein wichtiger Faktor auch in der digitalen Transformation ist?

Dr. Alexander Schmid-Lossberg:

Ich denke hier in erster Linie an die Führungskräfte und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Und man sollte sich in deren Haltung Mentalität hineinversetzen und dann Antworten finden, Angebote unterbreiten, die sowohl die Führungskräfte wie auch die Mitarbeiter erreichen. Und zwar mit dem Ziel, wie gesagt Vorbehalte, Barrieren abzubauen und überhaupt Digitalisierung zu einem Thema zu machen.

Also man könnte sich zum Beispiel vorstellen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bereits mit digitalen Tools arbeiten oder die an der Entwicklung von digitalen Angeboten arbeiten, dass die einfach referieren im Unternehmen, dass man die anderen Mitarbeiter und Mitarbeiter einlädt und sagt: Hört mal, das ist ein Thema. Man kann sich auch vorstellen, dass die, die weiter sind und mehr wissen, im Rahmen der Digitalisierung im Rahmen eines digitalen Mentorings zum Beispiel mit anderen Kolleginnen und Kollegen zusammenarbeiten und diese mitnehmen. Man kann sich auch vorstellen, dass man sich besser vernetzt im Unternehmen über Formate, die mittags oder morgens ohne Anmeldung stattfinden und wo dann Digitalisierung ein Thema ist, sei es auch in dem aus anderen Branchen berichtet wird, einfach als Anregung. Also Digitalisierungsthemen immer wieder auf die Tagesordnung setzen, wird helfen, den Schwung zu erhalten und Digitalisierung weiter voranzutreiben.

Ich kann mich aus meiner praktischen Zeit auch daran erinnern, dass wir in einem Unternehmen zum Beispiel einfach kurze Erklärvideos zu digitalen Stichworten gedreht haben. Ein, zwei Minuten, die jeder Mitarbeiter am Bildschirm dann abrufen konnte, weil vielfach eine gewisse Zurückhaltung und fast Scham dabei bestand, zuzugeben, dass man bestimmte Begriffe nicht kennt. Auch das kann helfen, Barrieren zu überwinden.

Catharina Goj:

Waren jetzt schon einige Tipps, wie man die Digitalisierung vorantreiben kann im eigenen Unternehmen. Was möchten Sie unseren Hörerinnen oder was können Sie unseren Hörerinnen noch für Tipps für die Umsetzung in Ihren eigenen Unternehmen mit auf den Weg geben?

Dr. Alexander Schmid-Lossberg:

Ja, mein Credo ist immer vom Geschäftsmodell her denken, vom Business her, damit alles, was mit Digitalisierung zu tun hat, nicht neben dem Geschäft läuft, sondern das Geschäft unterstützt. Bei Prozessen, wie gesagt, bei der Nutzung von Services wie auch bei der Entwicklung digitaler Produkte. Wichtig ist, finde ich auch, dass man Ideen über Bereichsgrenzen hinweg entwickelt, dass man also, wenn man Teams zusammenstellt, die an etwas arbeiten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen mit verschiedenen Blickwinkeln und Perspektiven zusammenbringt.

Und letztlich geht es dann um zwei Sachen: Dranzubleiben, immer dranzubleiben an diesem Thema. Und zweitens mit Kreativität eine Begeisterung für Digitalisierung zu erzeugen. Es gibt Vorbehalte, es gibt auch berechnete Vorbehalte, aber der Weg dahin ist unaufhaltsam. Und den sollte man positiv gehen. Und der letzte und entscheidende Punkt, damit die Transformation auch wirklich gelingt, ist natürlich auch, dass die Unternehmensleitung klare Signale setzt. Der Personalbereich selbst wird nicht erfolgreich sein, kann sich noch so anstrengen, wenn der Eindruck entsteht, dass die Unternehmensleitung mit der Digitalisierung einfach nicht viel am Hut hat.

Catharina Goj:

Vielen Dank für die zahlreichen Tipps und den Einblick in die digitale Transformation der Personalarbeit. Wer jetzt von unseren Hörerinnen und Hörern noch mehr zu dem

Thema erfahren möchte, dem lege ich ganz besonders ein Workshop von Herrn Dr. Schmid-Lossberg ans Herz.

Wie immer finden Sie da die Information und die Anmeldung in unseren Shownotes. Vielen Dank, dass Sie heute bei uns waren, Herr Schmid-Lossberg.

Dr. Alexander Schmid-Lossberg:

Vielen Dank auch von meiner Seite und alles Gute! Bis bald!

Outro:

Bei Fragen und Anmerkungen sind wir unter podcast@vdv-akademie.de erreichbar.