DER HR-DEVELOPER

MAI 2024
NEWSLETTER **05**

CORPORATE FITNESS – H IM HR – HR-SKILLS – HR@WORK

Liebe Leserin, lieber Leser

Künstliche Intelligenz ist spätestens seit der Lancierung von ChatGPT Ende 2022 ins Bewusstsein der Öffentlichkeit gerückt. Und was der Chatbot bereits leisten kann, ist bloss ein Vorgeschmack darauf, was zukünftig möglich sein wird. Claus Gerberich setzt sich im ersten Beitrag mit dem Potenzial von KI auseinander und zeigt, in welchen HR-Disziplinen KI-Tools schon heute die Arbeit von Personaler*innen erleichtern.

Marianne Grobner beleuchtet in ihrem Artikel das Phänomen «Quiet Quitting» bzw. die sinkende Lust am Arbeiten. Sind wir eine Gesellschaft der «Faulen» geworden, oder sind die Gründe für den schwindenden Arbeitswillen im Arbeitsumfeld resp. bei den Unternehmen zu suchen? Erfahren Sie mehr ab Seite 5.

Herzlichst Ihr

Dave Husi, Redaktor Bereich Personal

IN DIESER AUSGABE:

- Corporate Fitness: KI im Personalwesen — Seite 1
- Mindset: Null Bock?! Haben wir keine Lust mehr auf Arbeit? — Seite 5
- Collaboration: Nachhaltige, tiefe Veränderung durch die Verbindung zur Inspirationsquelle — Seite 7
- HR-Skills: Produktivität steigern trotz Fachkräftemangel – HR als Enabler — Seite 9
- H im HR: Die kompetenzbasierte Organisation — Seite 11

KI im Personalwesen

Künstliche Intelligenz (KI) ist zwar in aller Munde, doch nur wenige Unternehmen setzen sie bereits im Personalwesen ein. Dies zeigt z. B. der von Ernst & Young durchgeführte Artificial Intelligence Report[1]. So verwenden europaweit nur 7% der Studienteilnehmer KI im Personalbereich. Dabei könnten entsprechende Technologien für spürbar effizientere HR-Abläufe sorgen. Dieser Beitrag zeigt, wie das Potenzial von KI in verschiedenen HR-Disziplinen wie der Rekrutierung, der Personalentwicklung oder bei der Mitarbeiterbindung genutzt werden kann.

Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Die Potenziale der künstlichen Intelligenz

Künstliche Intelligenz (KI) ist ein multidisziplinäres Forschungs- und Anwendungsgebiet, das sich mit der Entwicklung von Computertechnologien befasst, die in der Lage sind, menschenähnliche Intelligenz und kognitive Fähigkeiten zu simulieren. Dies umfasst die Fähigkeit, Wissen zu erwerben, zu verarbeiten, zu verstehen, zu lernen, zu planen, zu entscheiden, zu kommunizieren, Probleme zu lösen und in komplexen, unstrukturierten Umgebungen zu agieren.

Die Kernidee hinter KI besteht darin, Algorithmen und Systeme zu entwickeln, die es Computern mithilfe entsprechender Software ermöglichen, Aufgaben auszuführen, die normalerweise eine menschliche Intelligenz erfordern. Hierzu gehören die Verarbeitung natürlicher Sprache, die Mustererkennung, das maschinelle Lernen, die robotische Automatisierung und die neuronale Netzwerktechnologie. KI-Systeme können Informationen analysieren, Muster erkennen, aus Daten ler-

Null Bock?! Haben wir keine Lust mehr auf Arbeit?

Mehr als die Hälfte der Vollzeitkräfte will weniger Stunden arbeiten, als vertraglich vereinbart. Die Stimmung am Arbeitsmarkt ist laut Arbeitsklima-Index so schlecht wie seit 25 Jahren nicht mehr. Die «Extrameile» im Job wird von der «Quiet-Quitting»-Idee infrage gestellt. Wie ist diese Entwicklung zu erklären? Sind wir einfach eine Gesellschaft von «Faulen» geworden? Oder lässt sich das Arbeitsumfeld so gestalten, dass Menschen mehr Lust auf Arbeit haben? Diesen Fragen geht Autorin Marianne Grobner nach.

Von Dr. Marianne Grobner

Zuerst schien es nur ein Thema der «Jungen»: Führungskräfte und Personaler klagten über die Generationen Y und Z, die nicht mehr so einsatzwillig wirkten wie die fleissigen Vertreter*innen der Generation X. Längst ist aber belegt, dass das Infragestellen unserer Höher-weiter-schneller-Wirtschaft, die man auch als Hustle Culture bezeichnet, kein Generationenthema, sondern Ausdruck eines allgemeinen Wertewandels in unserer Gesellschaft ist. Der Arbeitseifer hat in Mitteleuropa allgemein nachgelassen. Arbeiten bis zum Umfallen auf Kosten der mentalen und körperlichen Gesundheit und das gesamte Leben nur nach der Arbeit ausrichten – was früher einfach hingenommen oder auch akzeptiert werden musste, um zu überleben, darf jetzt kritisch hinterfragt werden. Dieses Phänomen bezeichnet der Psychologieprofessor Jürgen Kriz ein Phänomen unserer Wohlstandsblase in Europa, in der man es sich auch leisten kann, nicht oder weniger zu arbeiten weil das soziale Netz einen auffängt.

> «Der grössere Teil der 8 Milliarden Menschen auf diesem Planeten stellt sich nicht die Frage, ob er Lust auf Arbeit hat.»

Unsere Gesellschaft als «faul» zu bezeichnen, greift aber zu kurz. Menschen wollen sich nicht mehr aufopfern für eine Arbeit, die sie psychisch an die Belastungsgrenze bringt und die sie als sinnentleert erleben. Arbeitnehmer wollen nicht nur beschäftigt, sondern auch produktiv sein. In der durch Digitalisierung veränderten Arbeitswelt ist es aber schwierig, «Tagwerk» zu erleben: Dysfunktionale Organisationsstrukturen, volle Kalender, ergebnislose Sitzungen, ständige Unterbrechungen verhindern konzentriertes Arbeiten und Fokussierung auf Aufgaben. Man verbringt viel Zeit mit «Busy Work». Man ist zwar sehr beschäftigt, aber nicht produktiv. Am Abend geht man erschöpft statt «rechtschaffen müde» nach Hause und fragt sich: «Wofür gebe ich mich da her?»

Befragt nach den Gründen für Unzufriedenheit, beanstandeten 69% der Arbeitnehmenden, dass bei der Arbeit das Interesse an ihnen als Mensch fehle. 81% monierten, dass die Förderung der individuellen Entwicklung auf der Strecke bleibe, und 77% kritisierten, dass ihnen kein regelmässiges Feedback über persönliche Fortschritte bei der Arbeit gegeben werde. 33% gaben an, eine Position auszufüllen, die nicht 100%ig ihren Neigungen und Talenten entspräche. Da helfen auch keine «Zufriedenheitspflaster» wie Obstkörbe, hippe Büros mit Tischkicker, «Chief Happiness Officer» oder vier Wochen «Workation am Strand in Thailand». Die Wirtschaftspsychologin Vera Starker bringt es auf eine einfache Formel: *Zufriedenheit ist das ERGEBNIS von Leistungs- und Kompetenzerleben. Und nicht umgekehrt!*

Die Herausforderung für Management und HR ist es daher, Rahmenbedingungen in der Organisation so zu gestalten, dass Arbeit positiv und sinnvoll erlebt wird. Dabei hilft eine gemeinsame Reflexion zu den Grundmotivationen menschlicher Existenz für ein ganzheitliches Wollen (nach Alfried Längle):

1. Grundvertrauen – da sein können

In einer Unternehmenskultur, die geprägt ist von Sicherheit, Grundvertrauen und Realitätsbezug: Es gibt verbindliche Vereinbarungen und Klarheit über Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Mitarbeitende erleben Vertrauen und werden in Entscheidungen einbezogen. Sie werden entsprechend ihren Fähigkeiten eingesetzt und können unter menschenwürdigen Bedingungen arbeiten. Kritische Themen, Sorgen und Ängste können ohne Sanktion offen angesprochen werden. Dysfunktionale Strukturen in der Organisation wie zeitraubende Arbeiten (Busy Work), störende Unterbrechungen, irrelevante Meetings oder Kontrollmechanismen werden gemeinsam thematisiert und sukzessive eliminiert.

Kernfragen für den gemeinsamen Dialog:

- Sind wir ein «guter Platz» zum Arbeiten? Was sollten wir dazu abschaffen oder einführen?
- Gibt es Strukturen (Zeiten und Räume) für kritische gemeinsame Reflexion?
- Haben wir eine Vertrauenskultur (bezüglich Arbeitszeit, Ressourcennutzung …)?

2. Werte und Beziehungen, um das Arbeitsleben zu mögen.

Durch eine gute Beziehung zu dem, was ich tue und zu den Menschen, mit denen ich arbeite, kann Ausdauer und Zuversicht entstehen. Gute Beziehungen brauchen neben den stabilen Räumen für Dialog und Austausch vor allem Zeit, Nähe und Zuwendung. Zeit ist geschenktes Leben. Nähe und Beziehung entstehen nicht in Online-Meetings mit endlosen Präsentationen und Flucht in Zahlen, Daten und Fakten, sondern in wertvollem Austausch, Zuwendung und Präsenz. Dies ist die aktivste Art, tieferen Kontakt herzustellen. Wenn es weniger Meetings gibt, aber mehr Dialoge, in denen man einander Zeit und volle Aufmerksamkeit schenkt, erleben wir echte Wertschätzung.

Kernfragen für den gemeinsamen Dialog:

- Wie gestalten wir gemeinsame Treffen mit «echter Präsenz» (wo wir ganz da sind)?
- Wie verbessern wir unsere Dialogfähigkeit?
- Welche Werte sind für uns in der Arbeit wichtig?

Nachhaltige, tiefe Veränderung durch die Verbindung zur Inspirationsquelle

Oberflächliche Anpassungen reichen in Zeiten zunehmender Komplexität nicht mehr aus. Eine innere Wandlung, geleitet von der Inspirationsquelle, ist erforderlich. Dadurch können Organisationen zu einem Ort werden, an dem Menschen ihren inneren Kompass als Wegweiser für ihr Handeln nutzen können.

Von Severin von Hünerbein

Die Herausforderung des Wandels in einer komplexen Welt

In einer Welt, die sich rasch verändert und von Komplexität definiert ist, stehen Unternehmen vor vielfältigen Herausforderungen, die neue Ansätze und Denkweisen erfordern. Traditionelle Methoden im Changemanagement stossen an ihre Grenzen und bieten keine effektive Antwort auf die Vielschichtigkeit der heutigen Realität. Allzu oft werden Organisationen von den Zwängen bestehender Systeme behindert und finden sich in einem Dilemma aus scheinbar nutzlosen Tätigkeiten wieder, die den Mut für eine nachhaltige Transformation lähmen.

Leider sind Unternehmen selten Orte des Muts. Infolgedessen werden oft kosmetische Eingriffe getätigt, ohne dabei die wirklich knackigen Fragen anzugehen. Tiefe Veränderungen werden meist erst durch eine Form von Krise initiiert, die sich auf unterschiedliche Art und Weise äussert. Anders ausgedrückt, findet eine Transformation erst dann effektiv statt, wenn der Leidensdruck gross genug ist. In Organisationen kann das ein überholtes Businessmodell sein, eine Vertrauenskrise, unzufriedene Mitarbeitende oder die Unfähigkeit, (junge) Talente zu rekrutieren – oft eine Kombination davon, sich gegenseitig verstärkend und bedingend. Diese systemische Unpassung mit der Umwelt lässt sich nicht einfach wegmoderieren und greift in den Kern von Unternehmen hinein. Genau da muss eine tiefgreifende Transformation auch stattfinden.

Neues Verständnis von Change

Für erfolgreiche Organisationsentwicklungen ist eine Anpassung unserer Vorstellungen über Veränderungen unerlässlich. Das gängige Modell betrachtet Organisationen als komplizierte Systeme, die durch kluge Pläne und Disziplin umgestaltet werden können. Ein häufig gewählter, aber selten erfolgreicher Ansatz im Changemanagement belohnt gewünschtes Verhalten mit materiellen Anreizen und bedroht unerwünschtes mit negativen Konsequenzen. Doch solche Massnahmen führen oft nur zu kurzfristigen Verhaltensänderungen und vernachlässigen die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden.

Tatsächlich sind Organisationen komplexe Systeme, denn wir können trotz unseres Wissens nur begrenzt vorhersagen, welche Folgen grosse Veränderungen haben werden. Um mit dieser Komplexität umzugehen, bedarf es neuer Ansätze, welche menschliches Verhalten sowie das zugrunde liegende Mindset miteinbeziehen. Ein zentraler Aspekt ist die Gestaltung von Change-Prozessen als Opt-in, bei denen Mitarbeitende nur teilnehmen, wenn sie dies auch wirklich wollen. Dies fördert die intrinsische Motivation und trägt dazu bei, erfolgreiche und nachhaltige Veränderungen zu erreichen.

Der Schlüssel liegt in der Verbindung zur Inspirationsquelle

Transformationsprozesse erfordern eine innere Wandlung von Organisationen. Dies setzt voraus, dass diese bereit sind, ihre Masken fallen zu lassen und sich einem tiefgreifenden Wandel zu öffnen, der nicht nur oberflächlich beschönigt, sondern eine Veränderung der Sprache und des Denkens einschliesst.

Ein wichtiger Schlüssel zu einer nachhaltigen und tiefgreifenden Transformation liegt in der Verbindung zur Inspirationsquelle – jenem inneren Antrieb, der uns motiviert und unsere Handlungen formt. Im Gegensatz zu materi-