



# Südostschweizjobs.ch

Arbeiten in der Region

## Digitale Transformation – Bedeutung und Aufgabe der Personalarbeit

Die Unternehmenskultur ist entweder das grösste Hindernis oder der stärkste Beschleuniger der digitalen Transformation. Die Gestaltung der weichen Faktoren entscheidet in der digitalen Transformation über den Erfolg von Unternehmen. Bei der Gestaltung dieses Wegs in Richtung Arbeitswelt 4.0 kommt der Personalarbeit eine strategisch bedeutsame Rolle zu. von Alexander Villiger

**D**ie digitale Transformation verändert immer mehr Märkte und Branchen. Nebst den technologischen Herausforderungen dringen Start-ups und die bekannten Internetriesen in bestehende Märkte ein. Diese neuen Mitspieler teilen folgende Eigenschaften: eine radikale Ausrichtung auf den Kundennutzen sowie die Fähigkeit, neue technologische Möglichkeiten und Daten zu innovativen Lösungen zu vernetzen.

Schliesslich springen sie direkt in die neue Arbeitswelt hinein, indem sie mit flachen Hierarchien, agilen Organisationsformen, innovationsfreundlichen, fehlertoleranten Unternehmenskulturen und attraktiven Arbeitsbedingungen die Talente im Arbeitsmarkt ansprechen.

### Innovationen kommen von Menschen

Die Geschäftsmodelle dieser «Digital Player» orientieren sich nicht mehr an einer auf bekannten Produkten basierenden Marke, sondern an permanenter Innovation. Basis dieses Wertschöpfungsmodells bildet die Kompetenz und das Engagement der Mitarbeitenden, was die Aufmerksamkeit in Unternehmen stärker auf die Gestaltung der weichen Faktoren lenkt. «Great People Management» lautet denn auch das oberste Gebot von



Mitentscheidend für den Erfolg von Unternehmen: die Personalabteilung hat in der Gestaltung der Arbeitswelt 4.0 eine führende Rolle einzunehmen. Bild GKB, zvg

Google. Studien des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St.Gallen bestätigen die positiven Wirkungen neuer Arbeitsformen auf die Unternehmensleistung, welche sich in Wachstums- und Rentabilitätskennzahlen nachweisen lassen.

### Positive Effekte neuer Arbeitsformen

Voraussetzung, damit sich positive Effekte entfalten können, bildet die Gestaltung der weichen Faktoren. Das können sinnorientierte Führung, definierte und gelebte Kulturwerte, Übertragung von Verantwortung und Förderung der Eigenverantwortung der Mitarbeitenden sein. Führung so verstanden bedeutet, «bei den Mitarbeitenden wieder Leben zu we-

cken». Unternehmen wie Zappos, Umanis oder Swisscom sammeln erste Erfahrungen mit neuen Führungs- und Organisationsformen sowie teilautonomen Teams. Sind die Kulturwerte und die Führungsausprägung jedoch in alten, hierarchischen Mustern verhaftet, kehrt sich die Wirkung solcher Experimente ins Gegenteil: weniger Mitarbeiterengagement, Leistungseinbussen sowie ein Rückgang der Innovationskraft und der Wertschöpfung sind die Folgen.

### Personalarbeit im Lead

Die Personalverantwortlichen nehmen in der digitalen Transformation folglich eine strategisch bedeutsame Rolle ein: Zum einen gilt es, moderne, auf die Bedürf-

nisse der Zielgruppen abgestimmte Arbeitsbedingungen einzuführen, damit das Unternehmen im Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber positioniert werden kann. Zum anderen hat das Human Resource (HR) im Unternehmen eine Führungsrolle wahrzunehmen, indem es die für die digitale Transformation relevanten «weichen Themen» in die strategische Diskussion einbringt, gestaltet und in der Linie verankert. Nur so können sich diese – im Gleichklang mit den harten Faktoren – positiv entfalten.

### Härtefälle vermeiden

Geeignete und frühzeitig ergriffene Personalentwicklungsmassnahmen verhindern, dass «neue Low Performer» entstehen. Dazu zählen Mitarbeitende, die in ihrem angestammten Beruf über Jahre einen soliden Job erbracht haben – und nun von der digitalen Transformation überrascht und – im schlimmsten Szenario – nicht mehr gebraucht werden. Eine rechtzeitige Neuorientierung sowie eine geschickte Handhabung der Fluktuation oder Frühpensionierungen helfen, Härtefälle und Sozialpläne zu vermeiden.

Technologische Unterstützung erhalten die Führungskräfte und Personalverantwortlichen künftig durch integrierte Portallösungen, welche aus Workflows,

Datenbanken und integrierten Personalmanagementsystemen in der Cloud bestehen.

■ Alexander Villiger ist Leiter Personal bei der Graubündner Kantonalbank in Chur

### GKB – moderne Arbeitgeberin

> Die GKB setzt auf Top-Arbeitsbedingungen, einen zeitgemässen, mitarbeiterorientierten Führungsstil, individuelle Personalentwicklungsmassnahmen und ein faires, leistungsorientiertes Beurteilungs- und Vergütungssystem. Bestätigt wird dies durch die hohe Zufriedenheit und das bemerkenswerte Bekenntnis zur Bank in den regelmässig durchgeführten Mitarbeiterumfragen sowie auf der Mitarbeiterbewertungsplattform [www.kununu.com](http://www.kununu.com), wo die GKB die höchsten Werte der Schweizer Finanzdienstleistungsbranche erzielt. Mehr unter [www.gkb.ch/arbeitgeberin](http://www.gkb.ch/arbeitgeberin)

Arbeiten in der Region