

Karlheinz Schwuchow / Joachim Gutmann (Hrsg.)

Personalentwicklung

Themen, Trends, Best Practices 2017

Inklusive
Special

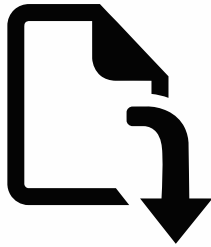
**Talentstrategien:
Rekrutierung
und Bindung**

HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.



Ihre Arbeitshilfen zum Download

Die folgenden Arbeitshilfen stehen für Sie zum Download bereit:

- nationale und internationale Managementstudien
- Anbieterverzeichnis Bildungs- und Beratungsdienstleistungen

Den Link sowie Ihren Zugangscode finden Sie am Buchende.

Personalentwicklung 2017

Karlheinz Schwuchow
Joachim Gutmann

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print	ISBN: 978-3-648-09010-7	Bestell-Nr. 14036-0001
EPUB	ISBN: 978-3-648-08522-6	Bestell-Nr. 14036-0100
EPDF	ISBN: 978-3-648-09011-4	Bestell-Nr. 14036-0150

Karlheinz Schwuchow | Joachim Gutmann (Hrsg.)

Personalentwicklung — Themen, Trends, Best Practices 2017

1. Auflage 2016

© 2016 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Jürgen Fischer

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg

Umschlag: RED GmbH, Krailling

Druck: Schätzl Druck, Donauwörth

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	11
Vorwort der Herausgeber	13
Personalentwicklung: Trends und Zukunftsstrategien	17
Strategisches Personalmanagement und innovative Führungskulturen	19
Strategisches Personalmanagement für die Arbeitswelt von morgen	21
<i>Prof. Dr. Heike Bruch (Universität St. Gallen, Schweiz)</i>	
<i>Anna Schuler (Universität St. Gallen, Schweiz)</i>	
Personalmanagement im Zeitalter der Industrie 4.0	34
<i>Dr. Ariane Reinhart (Continental AG, Hannover)</i>	
Strategisches Personalmanagement in der digitalisierten Wirtschaft	44
<i>Gabriele Sons (thyssenkrupp Elevator AG, Essen)</i>	
Personalstrategien in einer sich verändernden Industrie	51
<i>Dirk Barnard (Unternehmensgruppe Theo Müller, Luxemburg)</i>	
<i>Dr. Tim Bisping (Vodafone GmbH, Düsseldorf)</i>	
Strategisches Personalmanagement als unternehmerischer Erfolgsfaktor	62
<i>Thomas Belker (Talanx Service AG, Hannover)</i>	
<i>Felix Ferstera (Talanx Service AG, Hannover)</i>	
Erfolgsfaktor Unternehmenskultur - Höchstleistung durch Werte	73
<i>Thorsten Selmaier (Aurubis AG, Hamburg)</i>	
<i>Dr. Andrea Maria Bokler (changemangement.biz, Frankfurt a. M.)</i>	
Literaturtipps	84
Internetlinks	90
Studien	91
Globales Talentmanagement und weltweite Weiterbildung	93
Transnationale Führungskräfteentwicklung	95
<i>Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow (Hochschule Bremen)</i>	
Globales Talentmanagement: Erfolgsfaktor Führungskraft	107
<i>Roman Klein (PUMA SE, Herzogenaurach)</i>	
<i>Katrin Niekrawitz (PUMA SE, Herzogenaurach)</i>	
Systematisches Talentmanagement: global & lokal	118
<i>Hartmuth Posner (Freudenberg Group, Weinheim)</i>	

Inhaltsverzeichnis

Weiterbildung weltweit umsetzen – Produktkompetenz global sicherstellen	127
<i>Marbod Lemke (ANDREAS STIHL AG & Co. KG, Waiblingen)</i>	
<i>Martin Tilke (ILT Solutions GmbH, Köln)</i>	
HR in internationalen Veränderungsprozessen	139
<i>Malte Hansen (Nufarm Europe GmbH, Düsseldorf)</i>	
Literaturtipps	147
Internetlinks	152
Studien	153
Management der Personalentwicklung: Herausforderungen und Konzepte	155
Arbeiten und Lernen im digitalen Wandel	157
Führung und Organisation im digitalen Wandel	159
<i>Prof. Dr. Klaus J. Zink (Institut für Technologie und Arbeit e. V., TU Kaiserslautern)</i>	
<i>Viola Hellge (Institut für Technologie und Arbeit e. V., TU Kaiserslautern)</i>	
<i>Delia Schröder (Institut für Technologie und Arbeit e. V., TU Kaiserslautern)</i>	
Human Resources Due Diligence als Basis nachhaltiger Portfolioentwicklung	171
<i>Peter Sticksel (Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg)</i>	
<i>Dr. René Peters (Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg)</i>	
Mehr Unternehmenserfolg durch Positive Psychologie	178
<i>Dr. Nico Rose (Bertelsmann SE & Co. KGaA, Gütersloh)</i>	
Lernkulturen im Wandel	189
<i>Wilhelm Stock (RWE Power AG, Köln)</i>	
Lernkultur von gestern verstehen und für morgen verändern	199
<i>Dr. Jochen Bohne (Provinzial Rheinland Versicherung AG, Düsseldorf)</i>	
Innovation Journeys – Lernen auf neuen Wegen	207
<i>Stephan Grabmeier (Haufe-umantis AG, St. Gallen, Schweiz)</i>	
Literaturtipps	215
Internetlinks	222
Studien	223
Neue Wege in der Weiterbildung und Mitarbeiterentwicklung	225
Digitale Transformation: Implikationen für die Personalentwicklung	227
<i>Dr. Christoph Meier (Universität St. Gallen, Schweiz)</i>	
<i>Prof. Dr. Sabine Seufert (Universität St. Gallen, Schweiz)</i>	
Lernen mit dem 70:20:10-Prinzip	241
<i>Traudel Hild (Heidelberger Druckmaschinen AG, Wiesloch)</i>	
<i>Georg Rößler (Heidelberger Druckmaschinen AG, Wiesloch)</i>	
Intrapreneurship fördern und fordern	248
<i>Dr. Katharina Herrmann (50Hertz Transmission GmbH, Berlin)</i>	

Simulationstrainings als Instrument der Personalentwicklung	255
<i>Susanne Pfunder (EDEKA Handelsgesellschaft Südwest mbH, Offenburg)</i>	
<i>Rick Webster (BorgWarner Turbo Systems Engineering GmbH, Kirchheimbolanden)</i>	
<i>Dina Weiler (Fröhlich und Staines GbR – Simdustry, Sulzbach am Main)</i>	
Informelles Lernen mit E-Learning	266
← ¹⁰ <i>Dr. Steffan Ritzenhoff (Creos Lernideen und Beratung GmbH, Bielefeld)</i> → ¹⁰³	
<i>Hermann Ortmeier (Miele & Cie. KG, Gütersloh)</i>	
Führungsaufgabe Mitarbeiterentwicklung	277
<i>Alexander Lendner (Landeshauptstadt München)</i>	
Storytelling als neuer Weg der Mitarbeiterentwicklung	287
<i>Prof. Dr. Laila Maija Hofmann</i>	
<i>(Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm, Nürnberg)</i>	
Literaturtipps	299
Internetlinks	305
Studien	306
Personalentwicklung: Zielgruppen, Methoden und Instrumente	307
SPECIAL: Talentstrategien – Mitarbeiterrekrutierung und -bindung	309
Die Generation Y finden, binden und bilden	311
<i>Prof. Dr. Jutta Rump (Institut für Beschäftigung und Employability, Ludwigshafen)</i>	
<i>Silke Eilers (Institut für Beschäftigung und Employability, Ludwigshafen)</i>	
Aktuelle Trends in der Talentgewinnung	322
<i>Sören Frickenschmidt (Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG, Ingelheim am Rhein)</i>	
Mitarbeiter gewinnen – innovativ und digital	334
<i>Kerstin Wagner (DB Mobility Logistics AG, Berlin)</i>	
Mitarbeiterbindung und Personalentwicklung als lebenslange Aufgabe	344
<i>Torsten Berger (Badische Stahlwerke GmbH, Kehl)</i>	
Mitarbeiter binden und bilden: Ein Callcenter geht neue Wege	351
<i>Andrea Düvelsdorf (D+S communication center management GmbH, Hamburg)</i>	
<i>Christiane Bußhoff (Kauke up. GmbH & Co. KG, Hamburg)</i>	
Neue Ziele im Talentmanagement: Veränderungsfähigkeit und Agilität	362
<i>Felicitas von Kyaw (Vattenfall Group, Berlin/Stockholm/Amsterdam)</i>	
Literaturtipps	371
Internetlinks	376
Studien	377

Bildungsmanagement und strategische Erfolgssteuerung	379
Wissen wirksam weitergeben	381
<hr style="border-top: 1px dashed #000;"/>	
<i>Dieter Monka (Diehl Defence Holding GmbH, Überlingen)</i>	
<i>Tina Steimer (Diehl BGT Defence GmbH & Co. KG, Röthenbach)</i>	
Mitarbeiterentwicklung strategisch steuern	388
<hr style="border-top: 1px dashed #000;"/>	
<i>Dr. Sandra Hutterli (Schweizerische Bundesbahnen, Bern, Schweiz)</i>	
<i>Peter Luginbühl (Schweizerische Bundesbahnen, Bern, Schweiz)</i>	
Systematische Talentidentifikation und Potenzialeinschätzung	395
<hr style="border-top: 1px dashed #000;"/>	
<i>Alexander Peter Naujoks (SMA Solar Technology AG, Niestetal)</i>	
<i>Mark Enters (SMA Solar Technology AG, Niestetal)</i>	
Erfolgsfaktor Stakeholdermanagement	402
<hr style="border-top: 1px dashed #000;"/>	
<i>Ingo Schneider (Union Investment Service Bank AG, Frankfurt a. M.)</i>	
<i>Yannick Walter (Union Investment Service Bank AG, Frankfurt a. M.)</i>	
Literaturtipps	411
Internetlinks	417
Studien	418
<hr style="border-top: 1px dashed #000;"/>	
Autorenverzeichnis	419
Stichwortverzeichnis	435

Geleitwort



Dr. Eric Schweitzer,
Präsident des Deutschen
Industrie- und Handels-
kammertags e.V. (DIHK),
Berlin

Chancen durch Wirtschaft 4.0 jetzt mutig ergreifen

Die Digitalisierung der Industrie ist gegenwärtig ein zentrales Thema der öffentlichen Diskussion. Zu Recht: Denn nicht nur in der Industrie, sondern in der ganzen Breite der deutschen Wirtschaft beeinflusst die Digitalisierung die Wettbewerbsfähigkeit unserer Betriebe und verändert viele Geschäftsbeziehungen. Digitale Technologien entwickeln sich in ungeahnter Geschwindigkeit und Fachwissen veraltet dadurch in vielen Fällen schneller denn je. Es entstehen zugleich gänzlich neue Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten, durch die bestehende Strukturen grundlegend verändert werden.

Umso mehr brauchen Unternehmen Fachkräfte, mit denen sie Wirtschaft 4.0 gestalten und realisieren können. Lösungsorientierte, kreative und kommunikative Fähigkeiten sowie Sozialkompetenzen werden zunehmend zu Schlüsselqualifikationen. Die junge Generation der „Digital Natives“ mag bei Smartphone und Tablet zwar weit vorne sein — dadurch allein sind sie aber noch nicht automatisch fit für die betrieblichen Anforderungen der Wirtschaft 4.0. Viele junge Menschen verfügen jedoch über die Neugier, sich auf neue Technologien einzustellen, und den Willen, mit den einhergehenden Herausforderungen umzugehen. Deshalb muss das Thema Medienkompetenz in den Lehrplänen der Schulen eine wichtige Rolle spielen, um dieses Interesse auch als Vorbereitung auf Arbeitswelt und Beruf weiterentwickeln zu können.

Mit der beruflichen Bildung in Deutschland sind wir für die Herausforderungen der Wirtschaft 4.0 grundsätzlich gut aufgestellt. Die Inhalte unserer dualen Ausbildungsberufe sind technikoffen formuliert und geben den Betrieben viel Flexibilität bei der Vermittlung von Ausbildungsinhalten. Dadurch können Veränderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt, in der konkreten Ausbildung im Betrieb weitgehend berücksichtigt werden, ohne dass immer sofort ein Ausbildungsberuf geändert werden muss. Aber diese Technikoffenheit hat natürlich ihre Grenzen, wenn gänzlich neue Technologien eingeführt werden, z. B. der Treibstoff Strom bei Elektrofahrzeugen. Darum wurde im Jahr 2013 das Berufsbild des Kfz-Mechatronikers aktualisiert. Bei sol-

chen Überarbeitungen und Neuentwicklungen hilft die bewährte Zusammenarbeit der Partner aus Wirtschaft, Gewerkschaften und Staat in diesem Bereich. Wir sind daher gut beraten, dass wir auch die Weiterentwicklungen von Aus- und Fortbildung im Zuge der Digitalisierung gemeinsam mit Wirtschafts- und Sozialpartnern vorantreiben.

Bei vielen Themenfeldern haben Betriebe im Zuge der Digitalisierung zudem unmittelbaren betrieblichen Qualifizierungsbedarf. Das gilt insbesondere mit Blick auf die Herausforderungen in den Bereichen IT-Sicherheit, Umgang mit Big Data und Datenschutz. Deshalb nennen 85 Prozent der Betriebe im aktuellen DIHK-Unternehmensbarometer verstärkte Anstrengungen im Bereich der Weiterbildung als eine aus ihrer Sicht zentrale Aufgabe im Rahmen der Digitalisierung. Hier brauchen die Unternehmen Weiterbildungsangebote, die sich an ihren Erfordernissen orientieren. Spätestens die Digitalisierung macht wahrscheinlich auch dem Letzten klar, dass lebenslanges Lernen nicht nur wünschenswert, sondern mit Blick auf die Beschäftigungsfähigkeit geradezu überlebensnotwendig ist. Der Weiterbildung kommt daher eine besondere Rolle im Zusammenhang mit der Digitalisierung zu. Wir sprechen viel über die technologischen Sprünge, wir diskutieren viel über die Beschäftigungswirkungen — die Weiterbildung aber kommt in der öffentlichen Debatte im Vergleich dazu noch etwas weniger vor, obwohl sie ein zentrales Bindeglied ist: Wer technologische Sprünge ohne negative Auswirkungen auf Betriebe und Fachkräfte bewältigen will, der muss auf Weiterbildung setzen — betriebs- und menschen- nah, aber nicht mit neuen staatlichen Vorgaben.

Wohl aber sollten wir uns anstrengen, für mehr Transparenz zu sorgen. Denn die Weiterbildungslandschaft wird mitunter als unübersichtlich empfunden. Viele Beschäftigte stellen sich die Frage, was sie tun müssen, um mit der Entwicklung Schritt halten zu können. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, wie sie digitales Lernen im Betrieb einführen. Sie müssen das Themenspektrum kennen und entscheiden, welche Lernformate und welche technischen Lösungen geeignet sind. Das Fachbuch Personalentwicklung bietet deshalb in diesem Jahr einen wichtigen Beitrag, um digitale Leuchttürme einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

Wir sollten uns an den Chancen der Digitalisierung orientieren und nicht die Angst vor möglichen Risiken zum Maßstab werden lassen. Unternehmen und Beschäftigte können gleichermaßen von ihr profitieren. Durch Digitalisierung gewinnen flexible Arbeitszeiten und -orte an Bedeutung. Für Arbeitnehmer erleichtert dies die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Betriebe haben die Chance, sich dadurch als attraktiver Arbeitgeber zu empfehlen und zur Fachkräftesicherung beizutragen. Wirtschaft 4.0 bietet vielfältige Chancen, die viele Unternehmen mutig und erfolgreich nutzen werden — und das kann nur gelingen mit guter Aus- und Weiterbildung.

Dr. Eric Schweitzer

Vorwort der Herausgeber



Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow, Center for International Management Studies, Hochschule Bremen



Joachim Gutmann, GLC Glücksburg Consulting AG, Hamburg

Personalentwicklung & Industrie 4.0 – mehr als ein Paradigmenwechsel

Die neue Arbeitswelt wird Wirklichkeit. Globalisierung und Digitalisierung schaffen eine andere Unternehmensrealität. Industrie 4.0 und Welt 3.0 sind längst mehr als nur Schlagworte. Die Forderungen nach mehr Agilität, Flexibilität und Hochleistung auf jeder Ebene sind allgegenwärtig. Folglich werden Organisationen verändert, Maschinen und Anlagen ausgetauscht. Was bleibt, sind die Mitarbeiter: In der Vergangenheit sozialisiert und ausgebildet, für die Gegenwart kontinuierlich weiterqualifiziert, stehen sie und ihre Unternehmen nun vor neuen, oftmals radikalen Herausforderungen.

Ältere Arbeitnehmer müssen sich neu orientieren und erfahren teilweise eine ungeahnte Wertschätzung. Sie werden aufgrund des demografischen Wandels und ihres Erfahrungswissens zu einem Eckpfeiler der Unternehmensentwicklung. Andererseits dominiert die Generation Y schon bald die Arbeitswelt. Mit ihr werden neue Denk- und Handlungsmuster mehrheitsfähig, die mit dem klassischen, durch hierarchische Strukturen und definierte Prozesse geprägten Unternehmensdenken wenig gemein haben. Sie stellen die Attraktivität bisheriger Erfolgsunternehmen und die etablierte Ordnung auf dem Arbeitsmarkt infrage.

Die unternehmensinternen und -externen Herausforderungen für die Personalarbeit sind ebenso vielfältig wie komplex: die wachsende Diversität der Belegschaft, die Schnelligkeit des technologischen Wandels, der ansteigende Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte, die zunehmende Unterschiedlichkeit von Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen. Einfache und allgemeingültige Patentrezepte kann es nicht geben. Wie sehen also die Next Practices der Personalarbeit aus? Was kennzeichnet die Personalentwicklung der Zukunft?

Vor diesem Hintergrund vermittelt die 26. Ausgabe des Fachbuches PERSONALENTWICKLUNG in insgesamt 34 Beiträgen zahlreiche Denkanstöße und konkrete Handlungshilfen. Die Perspek-

tiven sind vielfältig: aktuelle Forschungsergebnisse, die Praxis in Großunternehmen ebenso wie in mittleren Unternehmen. Hinweise auf relevante Neuerscheinungen sowie ergänzende Internetlinks vervollständigen das Informationsangebot. Darüber hinaus ermöglicht die Website des Buches unter <http://mybook.haufe.de/> Buchkäufern mit Zugriffscode den exklusiven Zugriff auf mehr als 150 neue nationale und internationale Managementstudien zu den Themenschwerpunkten des Buches. Hinzu kommt ein Verzeichnis relevanter Anbieter von Bildungs- und Beratungsleistungen.

Die künftige Ausrichtung der Personalarbeit steht im Mittelpunkt des ersten Kapitels „STRATEGISCHES PERSONALMANAGEMENT & INNOVATIVE FÜHRUNGSKULTUREN“. Im einleitenden Beitrag erörtern Professor Heike Bruch und Anna-Franziska Schuler (Universität St. Gallen) die Implikationen der Arbeitswelt von morgen für das Personalmanagement. Anschließend wird am Beispiel der Unternehmen Continental, ThyssenKrupp, Vodafone, Talanx und Aurubis verdeutlicht, wie erfolgreiche Personalstrategien im Zeitalter von Industrie 4.0 entwickelt und umgesetzt werden. Digitalisierung und Globalisierung spielen dabei ebenso eine tragende Rolle wie Unternehmenskultur und Wertewandel.

Die Herausforderungen der Globalisierung sind auch Gegenstand von Kapitel 2 „GLOBALES TALENTMANAGEMENT & WELTWEITE WEITERBILDUNG“. Es beleuchtet die Anforderungen an die Mitarbeiterentwicklung im Spannungsfeld von weltweiter Standardisierung und nationaler Anpassung. Die konkreten konzeptionellen und inhaltlichen Implikationen für Talentmanagement und Weiterbildung im internationalen Kontext werden anhand von Fallbeispielen der Unternehmen Puma, Freudenberg und Stihl dargestellt. Die Rolle des Personalmanagements in internationalen Veränderungsprozessen illustriert abschließend ein Beitrag von Nufarm Europe.

Das dritte Buchkapitel „ARBEITEN & LERNEN IM DIGITALEN WANDEL“ geht im Detail auf die Auswirkungen der Digitalisierung auf Arbeits-, Führungs- und Lernprozesse ein. Professor Klaus Zink, Delia Schröder und Viola Hellge (TU Kaiserslautern) betrachten einleitend die Konsequenzen für Führung und Organisation. Wie Führungs- und Lernkulturen verändert, die Managementqualität verbessert und das Mitarbeiterengagement gesteigert werden können, belegen anschließend Best-Practice-Beispiele von Haniel, Bertelsmann, RWE und Provinzial sowie Haufe Umantis. Der zentrale Stellenwert der Kultur eines Unternehmens wird dabei in umfassender Weise verdeutlicht, gleichzeitig werden Wege und Werkzeuge des kulturellen Wandels aufgezeigt.

Kapitel 4 „NEUE WEGE DER WEITERBILDUNG & MITARBEITERENTWICKLUNG“ knüpft an diese Überlegungen an und präsentiert wegweisende konzeptionelle und methodische Ansätze der Personal- und Organisationsentwicklung. Professor Sabine Seufert und Dr. Christoph Meier (Universität St. Gallen) schaffen mit ihrem Beitrag zum neuen Lernen in der Aus- und Weiterbildung den inhaltlichen Rahmen. Dieser wird im Weiteren durch Fallstudien der Firmen Heidelberger Druckmaschinen, 50Hertz, Edeka, BorgWarner, Abudawood und Miele sowie der Landeshauptstadt München konkretisiert. Dabei spielen neue Lernarchitekturen, die auf dem 70-20-10-Konzept

basieren und das Lernen im Prozess der Arbeit sowie das Lernen von anderen stärken, ebenso eine Rolle wie Planspiele und Social Media. Auch die Förderung von Intrapreneurship sowie der Stellenwert und die Aufgabe der Führungskraft im Prozess der Mitarbeiterentwicklung werden erörtert. Den Einsatz des Storytelling in der Personalentwicklung betrachtet abschließend Professor Laila Maija Hofmann (TH Nürnberg).

Der Sonderteil der diesjährigen Buchausgabe „TALENTSTRATEGIEN — MITARBEITERREKRUTIERUNG & -BINDUNG“ behandelt die vielfältigen Facetten des Talentmanagements im Zusammenhang mit unterschiedlichen Zielgruppen sowie im Mitarbeiterlebenszyklus. Professor Jutta Rump und Silke Eilers (Hochschule Ludwigshafen) stellen die Generation Y und deren Gewinnung, Bindung und Entwicklung in den Mittelpunkt ihrer einleitenden konzeptionellen Ausführungen. Die betriebliche Praxis beleuchten anschließend Beiträge aus den Unternehmen Boehringer Ingelheim, Deutsche Bahn, Badische Stahlwerke, D + S Communication Center Management sowie Vattenfall. Dabei spielen Rekrutierung und Retention jüngerer Mitarbeiter ebenso eine Rolle wie die Qualifizierung und Bindung an- und ungelernter Mitarbeiter sowie die lebenslange Personalentwicklung, auch für ältere Arbeitnehmer. Welchen Beitrag das Talentmanagement leisten kann, wenn es um Agilität und Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens geht, wird ebenfalls erörtert.

Das Schlusskapitel ist dem Thema „BILDUNGSMANAGEMENT & STRATEGISCHE ERFOLGSSTEUERUNG“ gewidmet. Im Mittelpunkt stehen die Steuerung von Wissens- und Weiterbildungsprozessen und die Einbindung der jeweils relevanten Stakeholder. Sie werden sowohl mit Bezug auf das Wissensmanagement, wenn es um ausscheidende Mitarbeiter geht, als auch im Hinblick auf die Talentidentifikation- und Potenzialeinschätzung sowie die strategische Steuerung von Mitarbeiterentwicklungsprozessen analysiert. Fallbeispiele aus den Unternehmen Diehl Defence, Schweizerische Bundesbahnen, SMA Solar Technology und Union Investment illustrieren eindrucksvoll Herausforderungen und Lösungswege, wenn es darum geht, den Wertbeitrag der Personalarbeit transparent werden zu lassen und Prozesse ergebnisbezogen auszurichten.

PERSONALENTWICKLUNG 2017 vermittelt, so unsere Hoffnung, allen Lesern wiederum eine Fülle hilfreicher Denkanstöße und konkreter Handlungsempfehlungen — für die betriebliche Praxis in großen ebenso wie mittleren Unternehmen und Organisationen, aber auch für Forschung und Lehre. Wir freuen uns — ebenso wie der Haufe-Verlag und alle beteiligten Autoren — über jedes Feedback und inhaltliche Anregungen. Unser Dank gilt allen Beteiligten, die durch ihr Engagement das Erscheinen der 26. Buchausgabe ermöglicht haben, insbesondere unserer Korrektorin Doreen Rinke sowie den betreuenden Mitarbeitern des Haufe-Verlags, Heiner Huss und Jürgen Fischer.

Karlheinz Schwuchow

Joachim Gutmann

Personalentwicklung: Trends und Zukunftsstrategien

Strategisches Personalmanagement und innovative Führungskulturen

Strategisches Personalmanagement für die Arbeitswelt von morgen



Prof. Dr. Heike Bruch,
Direktorin, Institut für
Führung und Personal-
management, Universität
St. Gallen, Schweiz



Anna Schuler, Wissenschaft-
liche Mitarbeiterin, Institut
für Führung und Personal-
management, Universität
St. Gallen, Schweiz

Vielseitige Veränderungen in unserer Arbeitswelt erfordern ein Umdenken im Personalmanagement. Dabei muss es große Herausforderungen meistern: Es gilt, die richtigen Mitarbeiter zu gewinnen und auszuwählen, eine zukunftsorientierte Führungs- und Personalmanagementkultur aufzubauen, die Mitarbeiter einzubeziehen und auf die Bedürfnisse einer heterogenen Belegschaft individualisiert einzugehen. Der folgende Beitrag gibt einen Ausblick, wie das strategische Personalmanagement von morgen ausgerichtet sein kann, um das Unternehmen erfolgreich auf dem Weg in eine neue Arbeitswelt zu begleiten.

Das Personalmanagement im Umbruch

Megatrends, wie die rasant voranschreitende Globalisierung, die Digitalisierung in allen Bereichen unseres Alltags, der demografische Wandel sowie ein Wertewandel der Generationen, verändern Arbeit und verlangen nach einem Umdenken in der Personalarbeit. Als prominente Vorreiter einer modernen Arbeit werden oft digitale Innovatoren wie Google, Tesla oder Facebook angeführt. Sie sind nicht nur für ihre Innovationen, sondern insbesondere für ihre Führungskultur, Personalauswahl und -entwicklung sowie ihre Arbeitsweise bekannt geworden. Das Personalmanagement ist ein Spiegel der Herausforderungen, denen sich ein Unternehmen stellen muss. Um Unternehmen im Umbruch der Arbeits- und Führungswelt zu unterstützen, muss ein modernes HR-Management eine proaktive Begleiterrolle übernehmen und Unternehmen im Change in Richtung Arbeitswelt 4.0 unterstützen (Bruch, Block & Färber, 2016).

Megatrends und die Auswirkungen auf das Personalmanagement von morgen

Eine Umfrage der DGFP aus dem Jahr 2015 zeigt die Megatrends der Arbeitswelt auf, die den größten Einfluss auf das Personalmanagement in deutschen Unternehmen haben (DGFP-

Praxispapiere, 2015). Befragt wurden 139 Personalverantwortliche aus 96 kleinen und mittelständischen Unternehmen. Die folgenden Megatrends wurden von den Personalverantwortlichen als die wichtigsten Entwicklungen für das Personalmanagement gesehen:

- Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeit: Durch den verstärkten Einsatz von Technologien zeichnet sich eine Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit ab. Die Virtualisierung von Arbeitsplätzen kann dabei Fluch und Segen zugleich sein. Zum einen ermöglicht sie Zusammenarbeit über große Entfernungen hinweg und führt potenziell zu gesteigerter Work-Life-Balance und flexibleren Arbeitszeiten. Zum anderen fühlen sich Mitarbeiter mitunter gezwungen, immer erreichbar zu sein. Dies kann zu erhöhtem Leistungsdruck und erhöhter Gefahr von Erschöpfung führen. Die Entwicklungen im Bereich der Informations- und Datenverarbeitung sind auch von wachsender Bedeutung für die Personalarbeit selbst. IT kommt im Personalmanagement vielseitig zur Anwendung, wie zum Beispiel im Bereich des E-Recruiting. Aktuell rechnen 64 Prozent der deutschen Unternehmen (DGFP-Praxispapiere, 2015) mit starken Auswirkungen auf das Personalmanagement, 16 Prozent mehr als noch fünf Jahre zuvor. Noch führt Digitalisierung eher zu vereinzelt Maßnahmen und nicht zu groß angelegten strategischen Initiativen. Erst 25 Prozent der Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern die Arbeit von zu Hause über mobile Endgeräte an (Bruch, Block & Färber, 2016). Bei 81 Prozent der Unternehmen findet die Zusammenarbeit in Teams noch durch Face-to-Face-Interaktion statt. Bei 19 Prozent läuft die interne Zusammenarbeit zumindest teilweise über digitale Kommunikationsmedien ab (Bruch, Block & Färber, 2016).
- Demografischer Wandel: Schätzungen zufolge werden im Jahr 2030 17 Prozent weniger Kinder und Jugendliche und 15 Prozent weniger Personen im erwerbsfähigen Alter in Deutschland leben. Dagegen wird die Gruppe der über 65 Jährigen von 16,4 auf 22,3 Millionen anwachsen und durch ein steigendes Renteneintrittsalter immer länger in Unternehmen tätig sein. Ältere Arbeitnehmer werden daher in der Überzahl sein, während junge Nachwuchskräfte nur vereinzelt nachkommen. Auch durch einen stetig steigenden Erwerbsanteil von Frauen wird die Belegschaft immer heterogener werden. Diversität birgt ein großes Potenzial, es ist jedoch eine Herausforderung, dieses für das Unternehmen nutzbar zu machen. Für Führung und Personalmanagement ist es eine wesentliche Aufgabe, Vielfalt individuell zu unterstützen, damit sie einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann. Momentan rechnen 68 Prozent der Unternehmen mit starken Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Personalmanagement (DGFP-Praxispapiere). Eine Befragung von über 200 Personalverantwortlichen zeigt, dass sich in Deutschland ca. 65 Prozent der Unternehmen mit dem Thema Diversität auseinandersetzen (PageGroup, 2014). Vielfalt in Unternehmen wird beispielsweise durch flexible Arbeitszeitmodelle gefördert, was heute bereits fast 80 Prozent der Unternehmen anbieten (Bruch, Block & Färber, 2016).
- Globalisierung: Für Unternehmen bedeutet Globalisierung weltweiten Wettbewerb, internationalen Handel und internationale Netzwerke von Unternehmen sowie globale Mitarbeiterbewegungen. Das Voranschreiten der Globalisierung setzt Firmen unter Druck, auf die veränderten Rahmenbedingungen zu reagieren. Sehr gut greifbar sind heute bereits

eine steigende Diversität im Unternehmen und damit einhergehende Anforderungen an das Personalmanagement. Eine sich bereits andeutende und künftig viel wesentlichere Herausforderung betrifft die Verlagerung des Wettbewerbs auf den Arbeitsmarkt. Unternehmen konkurrieren dabei nicht nur auf dem regionalen Markt, sondern künftig vermehrt auch international um die besten Arbeitskräfte und Talente, wobei das Personalmanagement eine zentrale Rolle bei der internationalen Positionierung als attraktiver Arbeitgeber spielt. Im Rahmen der Kienbaum HR-Trendstudie (2014) mit 190 Personalverantwortlichen aus Unternehmen im deutschsprachigen Raum kristallisierte sich das Thema Arbeitgeberattraktivität als die HR-Aufgabe mit der höchsten Priorität heraus. Allerdings haben bisher nur ca. 25 Prozent der deutschen mittelständischen Unternehmen eine Employer-Branding-Strategie, um sich im internationalen Wettbewerb zu positionieren (Fink & Zerfaß, 2015).

- Wertewandel: Unsere Gesellschaft hat in den vergangenen Jahrzehnten einen kontinuierlichen Wertewandel durchlaufen. Betrachtete man diesbezüglich Maslows Bedürfnispyramide, sind die Bedürfnisse der unteren Ebenen wie Schlaf und Nahrung (physiologische Bedürfnisse), festes Einkommen, Recht und Ordnung (Sicherheitsbedürfnisse) sowie Partnerschaft und Kommunikation (soziale Bedürfnisse) in westlichen Ländern größtenteils befriedigt. Daher rückt der Wunsch nach der Befriedigung der Individualbedürfnisse wie Wertschätzung sowie der Selbstverwirklichungsbedürfnisse wie Entfaltung und Individualität immer weiter in den Mittelpunkt. Es geht um die Verwirklichung persönlicher Ziele innerhalb der Arbeit. Der Wertewandel ist in 70 Prozent der Unternehmen ein stark wahrgenommener Trend (DGFP-Praxispapiere 2015). In 66 Prozent der Unternehmen wird das Thema in die Entwicklung der Führungskräfte eingebracht und 36 Prozent fördern die Partizipation der Mitarbeiter (DGFP-Praxispapiere 2015). Allerdings bieten momentan nur zwölf Prozent der Unternehmer gezielt eine Individualisierung der Arbeit durch mit dem Vorgesetzten abgestimmte Arbeitsarrangements an (Bruch, Block & Färber, 2016). Individualisierung der Arbeit wird jedoch von Praktikern und Wissenschaftlern als Kernaufgabe des HRM in der Zukunft gesehen (Stangel-Meseke, Hahn & Steuer, 2014; DGFP-Praxispapiere, 2015).

Herausforderungen für das Personalmanagement

Durch die vielseitigen Veränderungen in der Arbeitswelt kommen Veränderungen und zum Teil wesentliche Herausforderungen auf das Personalmanagement zu. In einer neuen Arbeitswelt, in der Zusammenarbeit international und virtuell ist, entstehen ganz neue Anforderungen an Mitarbeiter. Von Kompetenzen im Umgang mit digitalen Medien und schneller Lernfähigkeit und Offenheit diesbezüglich bis hin zu interkulturellen Fähigkeiten und vor allem Selbstführung und Eigenmotivation ergibt sich hier ein breites Spektrum (Bruch, Block & Färber, 2016). Gepaart mit einer Verknappung von Nachwuchskräften und Talenten entstehen Herausforderungen, auf die das Personalmanagement gezielt mit einer Modernisierung der Arbeitswelt, einer Verstärkung des Employer Branding und einer Fokussierung auf die Gewinnung der richtigen Mitarbeitenden reagieren muss (Block, 2015; Bruch & Berger, 2016).

Ein Umbruch der Arbeitsformen und eine Entwicklung hin zu einer Arbeitswelt 4.0 erfordern auch eine neue Führung. Es zeichnet sich ab, dass Leadership künftig verstärkt bedeutet, Mitarbeiter auch über räumliche und zeitliche Distanzen zu motivieren und eine Verbundenheit zum Unternehmen zu fördern. Es muss hierbei eine Verlagerung weg von Kontrolle hin zu einer Führung über Vertrauen und Vision erfolgen (Bruch & Berger, 2016). Führungskräfte müssen in Zukunft auch viel stärker fähig sein, mit einer neuen Diversität in Unternehmen und unterschiedlicheren Bedürfnissen der Mitarbeiter umzugehen. Bei der Nutzung der Potenziale und Stärken von Vielfalt und kann ein diversitätsfreundliches HRM gezielt unterstützen (Kunze, Böhm & Bruch, 2014).

Ein wesentliches Element eines HRM, das den Anforderungen einer heterogenen Belegschaft gerecht wird, sind variable Beschäftigungsmodelle. Diese umfassen beispielsweise flexible Arbeitszeitangebote, Lebensarbeitszeitmodelle, Teilzeit etc., um die Leistungsfähigkeit und das Wissen von Beschäftigten in verschiedenen Lebensphasen gut nutzen zu können. Um den Bedürfnissen von Mitarbeitern mit unterschiedlichen Lebensentwürfen entgegenzukommen, muss das Personalmanagement aber auch flexible Arbeitsbedingungen und individualisierte Arbeitsformen, Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten sowie Entlohnungsmodelle anbieten. Neben einer verstärkten Individualisierung gewinnt auch ein Diversity Management mit integrativen Ansätzen an Bedeutung im Umgang mit einer heterogeneren Belegschaft.

Antworten des Personalmanagements auf die Trends der neuen Arbeitswelt

Der Wettbewerb verlagert sich auf den Arbeitsmarkt und einem Großteil der Unternehmen werden in der Zukunft qualifizierte Mitarbeiter fehlen. Umso entscheidender wird es, Talente frühzeitig zu erkennen, gewinnen und zu binden (Hartmann, 2015). Zum anderen erhöhen sich durch die Komplexität und Agilität der neuen Arbeitswelt die Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter. Mitarbeiter müssen zunehmend flexibel und selbstverantwortlich in ihrer Arbeit sein und über ihre gesamte Beschäftigungszeit lernbereit und offen gegenüber vielseitigen Veränderungen bleiben. Forschung zeigt, dass sich Rekrutierungsaufwand durchaus lohnt und positiv mit dem Unternehmenserfolg zusammenhängt (Gmür & Schwerdt, 2005). So investiert Google im Vergleich zu anderen Unternehmen das Zweieinhalbfache in die Rekrutierung (Bock, 2015) und ist gleichzeitig extrem wählerisch. Nur einer von 400 Bewerbern wird eingestellt.

Employer Branding und digitale Rekrutierung

Ausschlaggebend für die Mitarbeiterrekrutierung ist ein effektives Employer Branding. Entscheidend für ein glaubhaftes Employer Branding ist in einer Welt, die durch Social Media eine neue Transparenz erhält, noch mehr als zuvor, zunächst ein guter Arbeitgeber zu werden und

dies dann sichtbar zu machen. Oberflächliches Marketing oder ein Employer Branding, das an der Fassade ansetzt, verfehlen ihre Wirkung. Attraktive Arbeitgeber profitieren in vielerlei Hinsicht. Eine Benchmarking-Studie zeigt, dass Arbeitgeberattraktivität die Unternehmensleistung (+16 Prozent) sowie die Mitarbeiterbindung (+17 Prozent) und Gesundheit der Mitarbeitenden (+8 Prozent) verbessert. Frauen und die Generation Y reagieren besonders sensibel auf Arbeitgeberattraktivität. Erleben Frauen und die Generation Y ihren Arbeitgeber als unattraktiv, sind sie schneller bereit zu kündigen und sind stärker emotional erschöpft als Männer und die Generation X (Bruch, Fischer & Färber, 2015).

Dem Personalmanagement kommt die Aufgabe zu, die Employer-Branding-Instrumente zielgruppenspezifisch auf interne und externe Anspruchsgruppen zuzuschneiden. Dabei kann es aus einer Vielzahl an Gestaltungsmöglichkeiten auswählen. Maßnahmen reichen zum Beispiel von der Repräsentation des Unternehmens durch Social Media über die Darstellung des Unternehmens im Internet bis hin zum Hochschulmarketing. Digitale Medien spielen zunehmend eine Rolle, da sich die „Digital Natives“ fast ausschließlich auf elektronischem Weg informieren. Momentan erfolgen aber nur ca. fünf Prozent aller Stellenbesetzungen über Social Media.

adidas ist ein Vorreiter im Bereich des Digital Employer Brandings. Um offene Stellen in der Konzernzentrale in Herzogenaurach zu besetzen, ist adidas auf vielfältige Weise im Social Web aktiv: Das Unternehmen hat eine Karrierefanzpage auf Facebook, ist aber auch auf Twitter, LinkedIn und mit einem Karriereblog präsent. Bei Twitter geht es darum, Information zu verteilen, bei Facebook steht die Kommunikation mit Fans und Bewerbern im Vordergrund, LinkedIn ist eher ein Instrument für die eigenen Personalreferenten und ein Blog ermöglicht es, ganze Geschichten über das Unternehmen zu erzählen. Außerdem hat adidas für verschiedene Aufgabenfelder zielgruppenspezifische Career Sites, um die speziellen Bedürfnisse der Bewerber besser ansprechen zu können (Altmann, 2013).

Führen mit Sinn und Emotionen

Neue Generationen von Mitarbeitern fordern Autonomie, Unabhängigkeit und Flexibilität bei ihrer Arbeits- und Lebensgestaltung (Bruch, Fischer & Färber, 2015). Selbstverwirklichung hat heute oft einen höheren Stellenwert als Wohlstand. Unternehmen stellt die Führung dieser Mitarbeiter vor neue Herausforderungen. Der Abschied von der räumlich verorteten Arbeit geht mit einem Wandel von der Präsenz- zur Ergebniskultur einher. Führungskräfte müssen lernen, mehr zu motivieren als zu kontrollieren. Die Kunst besteht darin, persönliche Bindung auch über unpersönliche Kanäle aufzubauen und zu erhalten.

Ein erster wichtiger Schritt besteht darin, eine kennzahlenfokussierte und transaktionale Führung zu reduzieren und durch eine inspirierende Führung zu ergänzen (Bruch & Berger, 2016). Inspirierende bzw. transformationale Führung sollte also der dominierende Führungsstil in der

neuen Arbeitswelt sein. Sie beinhaltet, dass Führungskräfte als Vorbilder agieren, ein inspirierendes Zukunftsbild aufzeigen, ihre Mitarbeiter zu kreativem Denken ermutigen und sie individuell fördern (Avolio & Bass, 1993). Unsere Studie zu „Future Work and Leadership“ mit 96 Unternehmen zeigt, dass bei flexiblen Arbeitszeiten die Mitarbeiterleistung (+29 Prozent) und die Zufriedenheit (+15 Prozent) nur bei einem inspirierenden Führungsklima ansteigt, während sich ohne transformationale Führung gegenläufige Effekte zeigen und beispielweise die Innovation um zwölf Prozent zurück geht (Bruch & Berger, 2016).

Schon vor über zehn Jahren hat die Graubündner Kantonalbank (GKB) eine großflächige Initiative zur Erweiterung einer transaktionalen durch eine transformationale Führung eingeführt (Bruch, Spychala & Wiegel, 2013). Diese beinhaltet unter anderem regelmäßige Workshops mit Führungskräften und Mitarbeitern, Wandelarenen sowie Kulturanalysen zur Standortbestimmung bezogen auf das Führungsklima. Führungskräfte lernen, inspirierend zu führen und Mitarbeiter lernen, diese Art der Führung einzufordern. Die Initiative hat bei der GKB große Wirkung gezeigt und über die letzten Jahre die Führung, die Energie im Unternehmen sowie in Folge die Kundenorientierung und die Wertschöpfung des Unternehmens signifikant erhöht (Villiger, 2015).

Diversity Management und Individualisierung

Diversity Management hat zum Ziel, die neue Vielfalt der Mitarbeiter in Bezug auf Geschlecht, Alter und Nationalität aber auch Persönlichkeit und Werte konstruktiv zu nutzen. Seine Aufgaben sind:

- die Entwicklung einer Unternehmenskultur, zu deren Werten die Anerkennung von Vielfalt gehört,
- die Sicherung der Chancengleichheit unterschiedlicher Mitarbeitergruppen,
- die Nutzung von Potenzialen der Vielfalt wie Kreativität oder Wissen,
- die Förderung von Innovationen auf Grundlage dieser Potenziale und
- die Vermeidung von Konflikten.

Zusätzlich zu einem gezielten Diversity Management wird es auch immer wichtiger werden, auf die Bedürfnisse jedes Einzelnen einzugehen. Für Unternehmen werden individualisierte und flexible Anstellungen zunehmend eine Option sein, um damit das am Arbeitsmarkt verfügbare Potenzial zu nutzen und dem Bedarf nach Flexibilität und Individualität gerecht zu werden. Ein lebensphasenorientiertes Personalmanagement wird daher immer wichtiger. Personalpolitische Instrumente müssen möglichst passgenau auf die aktuelle Berufs- und Lebensphase der Mitarbeiter abgestimmt werden.

Eine Vorreiterrolle im Bereich des Diversity Management und der Individualisierung nimmt die Deutsche Lufthansa AG ein (Bartscher, Stöckl & Träger, 2012). Um die Chancengleichheit von

Männern und Frauen zu verbessern, werden verschiedene Projekte, wie zum Beispiel Cross-Mentoring-Programme, flexible Arbeitszeitmodelle und Kinderbetreuung angeboten. Um ältere Mitarbeiter länger im Beruf zu halten und deren Wissen zu nutzen, wurde das Projekt „Pro40“ initiiert. Das Projekt bietet erfahrenen Mitarbeitern die Möglichkeit, in einem Training herauszufinden, welchen Herausforderungen sie sich im Unternehmen stellen können und möchten. Hinzu kommen altersspezifische Schulungen, in denen Lerninhalte den jeweiligen Bedürfnissen der unterschiedlichen Altersgruppen angepasst werden

Individualisierung für ein wirksames Personalmanagement von morgen

Eine Studie des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen beschäftigt sich damit, wie Unternehmen in Deutschland den Trend hin zur Individualisierung in ihrer Personalarbeit umsetzen (Bruch & Schuler, Working Paper „HRM 4.0“). Die Studie wurde in den Jahren 2015 und 2016 durchgeführt. Teilgenommen haben 88 Firmen mit insgesamt 16.254 Mitarbeitern, 530 Mitgliedern der Geschäftsführung und je einem Personalmanager pro Unternehmen. Wir finden in unserer Studie zwei Wege, wie das Personalmanagement auf den Trend der Individualisierung reagiert (siehe Abb. 1).

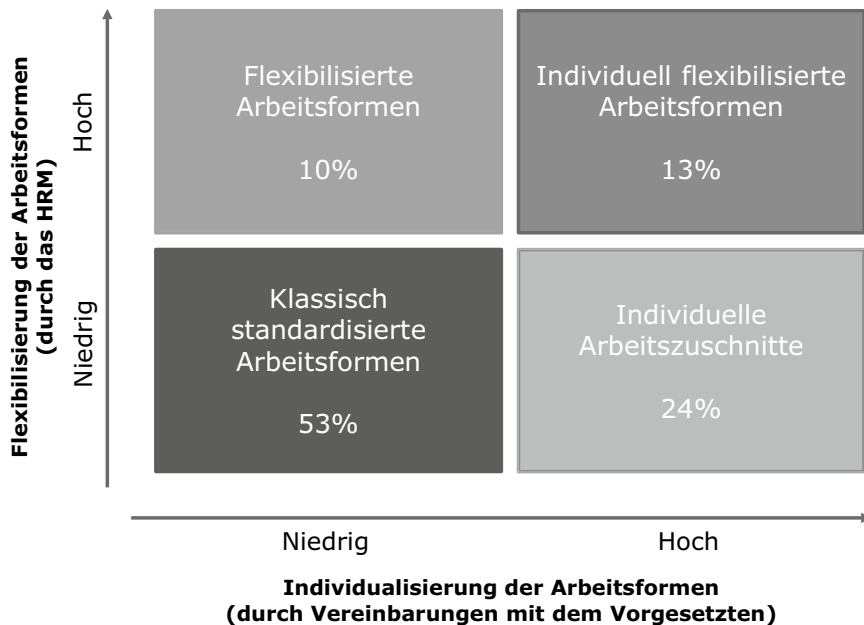


Abb. 1: Dimensionen einer Individualisierten Arbeit

Eine Dimension des Modells beleuchtet die Flexibilität und Wahlmöglichkeiten, die Unternehmen ihren Mitarbeitern durch ihr Personalmanagementsystem einräumen. Dazu gehören Wahlmöglichkeiten, die das HR-System zur Verfügung stellt wie Homeoffice, flexible Arbeitszeiten, Lebensarbeitszeitkonten und Sabbaticals sowie Unterstützung bei der Kinder- und Seniorenbetreuung. Auf der anderen Seite schaffen Unternehmen vermehrt Flexibilität und Wahlmöglichkeiten im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Austausch. Hierzu zählen Vereinbarungen, die Mitarbeiter individuell mit ihrer Führungskraft treffen in Bezug auf flexible Arbeitszeiten und -orte, die Zuteilung alternativer Aufgaben oder das Ausmaß an Verantwortung.

Auf Basis dieser beiden Dimensionen zeigen sich vier Arten, wie Personalmanagement und Führung Arbeit gestalten können. Unsere Studie zeigt, dass noch ganze 53 Prozent der Unternehmen weder Individualisierung noch Flexibilisierung der Arbeit anbieten und es damit nur klassisch standardisierte Arbeitsformen gibt. Zehn Prozent der Unternehmen legen ihren Fokus auf die Flexibilisierung durch das HRM und bieten ihren Mitarbeitern flexibilisierte Arbeitsformen an. Weit mehr Unternehmen legen einen Fokus auf die Individualisierung der Arbeitsformen. In insgesamt 24 Prozent der befragten Unternehmen sind individuelle Arbeitszuschnitte von Mitarbeitern und Führungskräften üblich. Nur 13 Prozent aller Unternehmen gelingt es, beide Wege zu kombinieren. Bieten Unternehmen ihren Mitarbeitern diese Kombination aus Wahlmöglichkeiten im Personalmanagementsystem und individuellen Vereinbarungen mit dem Vorgesetzten, sprechen wir von umfassend individuell flexibilisierten Arbeitsformen.

Merz Pharma ist eines von wenigen Unternehmen, die heute schon sehr individuell auf ihre Mitarbeiter eingehen. Das Unternehmen hat festgestellt, dass Beschäftigte Angebote des Personalmanagements sehr unterschiedlich nutzen wollen. Bei der Pflege von Angehörigen zum Beispiel reicht die Bandbreite vom zeitweise vollständigen Ausstieg über eine Reduzierung der Arbeitszeit bis hin zu Vollzeit bei gleichzeitiger Nutzung von Pflegediensten. Um den vielfältigen Bedürfnissen entgegen zu kommen, bietet Merz Pharma vielseitig Wahlmöglichkeiten durch eine starke Flexibilisierung der Arbeitsformen durch das HRM, so zum Beispiel durch ein Basisangebot an Arbeitszeitmodellen. Zum anderen wurde eine Kultur geschaffen, in der Mitarbeiter offen mit ihren Führungskräften und dem Personalmanagement über ihre Anliegen sprechen und individuelle Vereinbarungen treffen können (Koch. 2015).

In Bezug auf verschiedene Leistungsgrößen zeigt sich, dass individuell flexibilisierte Arbeitsformen im Vergleich zu klassisch standardisierter Arbeit als auch zu reiner Flexibilisierung bzw. Individualisierung effektiver sind:

- Individuell flexibilisierte Arbeitsformen versus individuelle Arbeitszuschnitte: Wenn Unternehmen nur individuelle Arbeitszuschnitte anbieten, nicht jedoch im HR-System Flexibilität für alle verankert haben, sind sie im Vergleich zu Unternehmen mit individuell flexibilisierten Arbeitsformen (siehe Abb. 2) sowohl in Bezug auf die finanzielle Unternehmensleistung (+18 Prozent) als auch die Innovation (+10 Prozent) weniger erfolgreich. Deutliche Unter-

schiede zeigen sich auch im Bereich der Kundenbegeisterung (+27 Prozent) und der organisationalen Energie. Sowohl produktive (+8 Prozent) als auch angenehme Energie (+5 Prozent) sind in Unternehmen mit umfassend individualisiertem HR-Angebot höher, während Spannungen und Frustration in Form von korrosiver (-10 Prozent) und resignativer Energie (-8 Prozent) geringer ist. Produktive Energie ist gekennzeichnet durch hohes Engagement und Begeisterung der Mitarbeiter mit dem Ziel, den Erfolg des Unternehmens voranzutreiben. Angenehme Energie zeigt sich durch hohe Zufriedenheit, Gelassenheit und Identifikation mit dem Status quo. Im Gegensatz dazu zeichnet sich korrosive Energie durch aktiven Widerstand, Wut und Egoismus aus, was in internen Kämpfen und dem Verhindern von Innovation und Wandel mündet. Resignative Energie liegt vor, wenn hohe Frustrationswerte und ein reduziertes Aktivitätsniveau vorherrschen (Bruch & Vogel, 2009). Auch auf die Einstellung der Mitarbeiter wirkt sich ein individualisiertes Personalmanagement positiv aus, sodass das Engagement der Mitarbeiter um sieben Prozent erhöht ist.

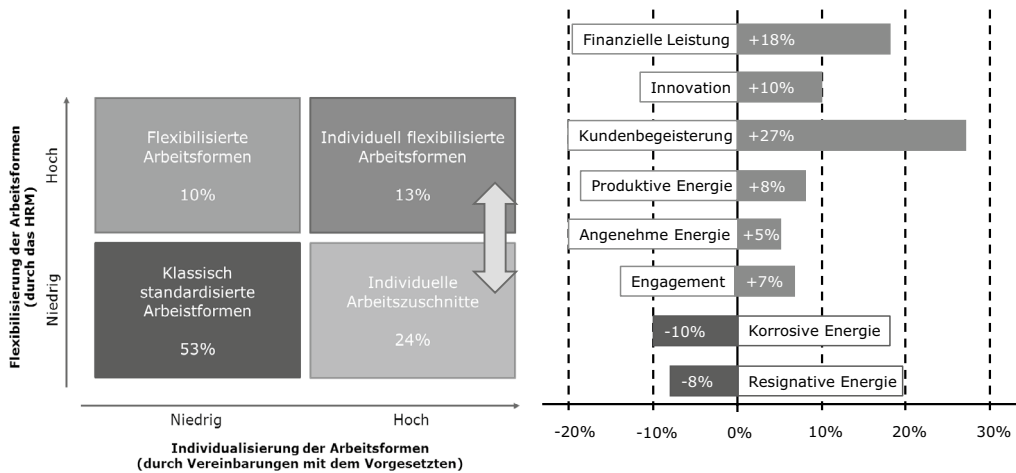


Abb. 2: Wirkung verschiedener HR-Systeme: Individuell flexibilisierte Arbeitsformen versus individuelle Arbeitszuschnitte

- Individuell flexibilisierte Arbeitsformen versus flexibilisierte Arbeitsformen: Der Vergleich zu Unternehmen, die sich auf flexibilisierte Arbeitsformen konzentrieren, sind Unternehmen mit individuell flexibilisierten Arbeitsformen noch wesentlich erfolgreicher (siehe Abb. 3). Die finanzielle Unternehmensleistung ist um 28 Prozent und die Kundenbegeisterung um 13 Prozent höher. Unterschiede zeigen sich ebenfalls wieder in allen Bereichen der Organisationalen Energie: Produktive (+12 Prozent) und angenehme Energie (+13 Prozent) sind deutlich höher, während korrosive (-11 Prozent) und resignative Energie (-8 Prozent) weniger auftreten. Auf Mitarbeiterebene zeigen sich ebenfalls erhebliche Unterschiede. Organisationales Commitment (+8 Prozent) und Engagement (+14 Prozent) der Mitarbeiter sind erhöht. Gleichzeitig verbessert sich der allgemeine Gesundheitszustand der Mitarbeiter (+13 Pro-

zent) und die emotionale Erschöpfung (-9 Prozent) geht zurück. Im Vergleich zu individuellen Arbeitszuschnitten treten bei flexibilisierten Arbeitsformen also mehr Unterschiede zu Unternehmen mit individuell flexibilisierten Arbeitsformen auf.

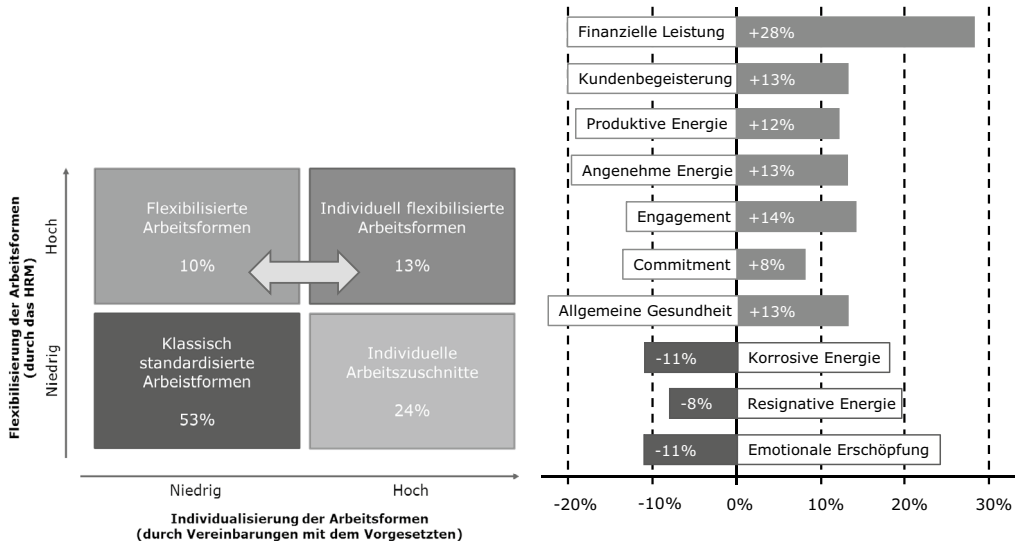


Abb. 3: Wirkung verschiedener HR-Systeme: Individuell flexibilisierte Arbeitsformen versus flexibilisierte Arbeitsformen

- Individuell flexibilisierte Arbeitsformen versus klassisch standardisierte Arbeitsformen: Im Vergleich zwischen Unternehmen, die sich ausschließlich auf klassisch standardisierte Arbeitsformen stützen und Unternehmen mit individuell flexibilisierten Arbeitsformen zeigen sich die umfassendsten Leistungsunterschiede (siehe Abb. 4). Die finanzielle Unternehmensleistung ist um ganze 30 Prozent besser, gleichzeitig verbessern sich Innovationsleistung (+11 Prozent) und Kundenbegeisterung (+30 Prozent) signifikant. Große Auswirkungen zeigen sich ebenfalls auf die produktive (+12 Prozent) und die angenehme Energie (+12 Prozent), wobei korrosive (-12 Prozent) und resignative Energie (-11 Prozent) zurückgehen. Auch auf Mitarbeiterebene ergeben sich starke Auswirkungen: Organisationales Commitment und Engagement (+11 Prozent) sind deutlich höher. Während sich der allgemeine Gesundheitszustand verbessert (+5 Prozent), gehen die emotionale Erschöpfung (-11 Prozent) und selbst die Fluktuationsneigung (-6 Prozent) der Mitarbeiter deutlich zurück.

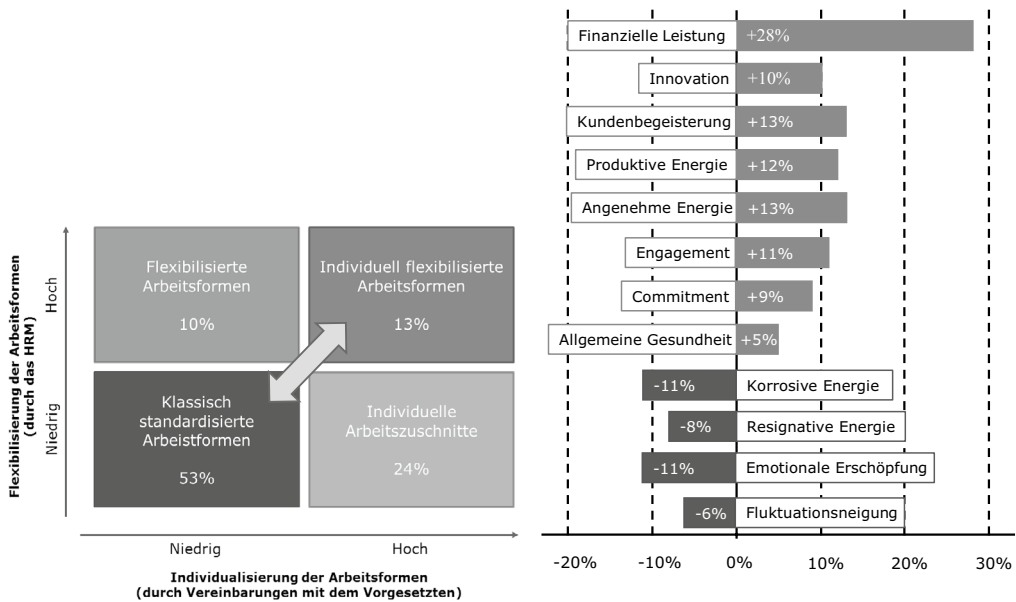


Abb. 4: Wirkung verschiedener HR-Systeme: Individuell flexibilisierte Arbeitsformen versus klassisch standardisierte Arbeitsformen

Die Zukunft des Personalmanagements

Die wichtigsten Trends, die das Personalmanagement in Zukunft prägen werden, sind die Digitalisierung der Arbeit, der demografische Wandel und die Globalisierung sowie ein tief greifender Wertewandel unserer Gesellschaft. Daraus ergeben sich vielseitige Herausforderungen für Unternehmen und das Personalmanagement, wie eine Verknappung von Nachwuchskräften, virtuelle Zusammenarbeit, hohe Anforderungen an Mitarbeiter, die Diversität der Belegschaft sowie die Forderung nach Partizipation und Selbstverwirklichung in der Arbeit. Diese fordern vom Personalmanagement eine Verstärkung des Employer Branding, um die richtigen Mitarbeiter gewinnen zu können, eine neue Führung mit einem Fokus auf Vertrauen und Inspiration, ein Diversity Management zur Stärkung der Vielfalt und neue Arbeitsformen, um den Lebensentwürfen aller Mitarbeiter gerecht zu werden.

Die Mehrheit der Personalmanager richtet sich bei der Gestaltung von HR-Instrumenten nach den Interessen des Arbeitgebers (DGFP-Praxispapiere, 2005). Angebote des Personalmanagements sollten jedoch auf das Unternehmen und seine Mitarbeiter zugeschnitten sein. Kern des neuen Personalmanagements wird es sein, einzelne Mitarbeiter und Teams zu begleiten, die selbst entscheiden können, welche Kompetenzen und Formen der Zusammenarbeit sie benötigen. Die Rolle der Personalabteilung und auch der Führungskräfte muss in Zukunft darauf gerichtet sein, die Mitarbeiter zu befähigen, selbstbestimmt ihre Arbeit zu gestalten und Angebote zu machen, wie diese aussehen kann.

Literatur

- Altmann, L. (2013): Zielgruppenorientierte Recruiting Microsites bei der Adidas Group, www.personalmarketingblog.de (14. Juni 2016)
- Bass, B. M./Avolio, B. J. (1993): Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, S. 112–121.
- Bartscher, T./Stöckl, J./Träger, T. (2012): *Personalmanagement: Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis*, 1. Auflage, München: Pearson.
- Bock, L. (2015): *Work Rules! Insights From Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*, 1. Auflage, München: Vahlen.
- Boehm, S. A./Kunze, F./Bruch, H. (2014): Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes, *Personnel Psychology*, 67(3), 667–704.
- Bruch, H., & Berger, S. (2016): Leadership wird noch wichtiger: Vier Hebel der Modernisierung von Führung, *Personalführung*, 6/2016.
- Bruch, H./Fischer J./Färber, J. (2015): Arbeitgeberattraktivität von innen betrachtet — eine Geschlechter- und Generationenfrage, *Top Job-Trendstudie 2015*.
- Bruch, H./Block, C./Färber, J. (2016): Arbeitswelt im Umbruch — von den erfolgreichen Pionieren lernen, *Top Job-Trendstudie 2016*.
- Bruch, H./Spychala, A./Wiegel, J. (2013): Wege zur Hochleistungsorganisation — Wie die Graubündner Kantonalbank Energie mobilisiert und erhält, *Personalführung* 2/2013.
- Bruch, H./Vogel, B. (2009): *Organisationale Energie: Wie sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen*, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.
- DGFP e.V. (Hg.) (2005): *Flexibilitätsförderndes Personalmanagement*, Praxispapiere 01/2005.
- DGFP e.V. (Hg.) (2009): *Trends im Personalmanagement*, Praxispapiere 04/2009.
- DGFP e.V. (Hg.) (2013): *Megatrends und HR Trends 2013*, Praxispapiere, 03/2013.
- DGFP e.V. (Hg.) (2015): *Megatrends 2015*, Praxispapiere 04/2015.
- Fink, S./Zerfaß, A. (2015): *Studie zur Kommunikation im Mittelstand*.
- Gmür, M./Schwerdt, B. (2005): Der Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg. Eine Metaanalyse nach 20 Jahren Erfolgsfaktorenforschung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 19, S. 221–251.
- Hartmann, M. (2015): *Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt*, 1. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kienbaum Communications GmbH & Co. KG (Hg.) (2014): *HR-Trendstudie 2014*.

Koch, R. (2015): Seine Personalpolitik: Der Mensch steht im Mittelpunkt, <http://vereinbarkeit2020.berufundfamilie.de> (26. Mai 2016).

PageGroup (Hg.) (2014): Diversity Management Survey.

Stangel-Meseke, M./Hahn, P./Steuer, L. (2014): Diversity Management und Individualisierung: Maßnahmen und Handlungsempfehlungen für den Unternehmenserfolg, 1. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.

Villiger, A. (2015): Erfolgsgeschichte in zehn Jahren. Personalmagazin 05/15, S. 32–35.

Personalmanagement im Zeitalter der Industrie 4.0



Dr. Ariane Reinhart,
Personalvorstand
und Arbeitsdirektorin,
Continental AG,
Hannover

Mit dem digitalen Wandel verändern sich die Qualifikationen und Fähigkeiten, die Menschen mitbringen müssen, um das Zeitalter der Industrie 4.0 zu gestalten. Digitalisierung ist damit zentrale Herausforderung für das Personalmanagement: Der Mensch steht im Fokus, er ist Dirigent der vierten industriellen Revolution. Den Themen Bildung, lebenslanges Lernen, Wissenstransfer und Talentförderung kommt eine hohe Bedeutung zu. Der von Continental konzipierte Zukunftsberuf des Automotive Softwareentwicklers, der aktuelle Kompetenzen in einen vorhandenen Ausbildungsberuf integriert und mit einer modularisierten Weiterbildung verknüpft, ist daher richtungsweisend, um dem Wandel der Industriearbeit Rechnung zu tragen.

Digitale Transformation: Chancen und Herausforderungen für Automobilzulieferer

Produkte und Produktionsprozesse zeichnen sich immer stärker durch Digitalisierung und Vernetzung aus — dies gilt sowohl für die Wertschöpfungsketten innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens. Big-Data-Lösungen, die beispielsweise im Fertigungsbereich zur Optimierung des Produktionsflusses eingesetzt werden, können zu entscheidenden Wettbewerbsvorteilen führen. Experten sind sich einig, dass sich erfolgreiche Unternehmen durch innovative und effiziente Technologien und Lösungen auszeichnen und gut beraten sind, überdurchschnittlich in Forschung und Entwicklung zu investieren. Denn diese Unternehmen sind es, die eine führende Rolle sowohl bei Produkt-, als auch bei Prozessinnovationen einnehmen.

Im Zeitalter der Industrie 4.0 werden es zudem nicht zwangsläufig die Automobilhersteller sein, die die Entwicklungen in der Zukunft bestimmen. Es sind die Unternehmen mit dem höchsten digitalen Know-how in der Nutzung von Anwenderdaten für Software-Innovationen, die das Potenzial haben, eine führende Position zu übernehmen. In Folge dieser Entwicklung wird die Systemintegration bei IT-Projekten weiter rasant voranschreiten und eine immer engere Zusammenarbeit der verschiedenen Unternehmensbereiche erfordern. Die Zahl der derzeit rund

12.000 Softwareexperten bei Continental wird voraussichtlich auch in den nächsten Jahren durch einen weiteren Zuwachs von etwa 1.000 Neueinstellungen pro Jahr steigen.

Die Digitalisierung der Wertschöpfungskette hat einen unmittelbaren Einfluss auf die Arbeitswelt, in der sich die Mitarbeiter bewegen. Deshalb ist es von enormer Bedeutung, die Mitarbeiter auf der digitalen Reise mitzunehmen. Sie sind es, die mit ihren Visionen und Talenten, ihrer Leidenschaft und Tatkraft die Neuausrichtung ihrer Arbeitswelt tragen und gestalten. Sie stehen im Fokus der digitalen Veränderungsprozesse. Ihre Offenheit neuen Lösungswegen gegenüber sowie ihr Engagement und ihr Vertrauen in die digitale Transformation gilt es zu stärken. Die ganzheitliche Vernetzung der Entwicklungs- und Produktionsprozesse kann nur zum Erfolg führen, wenn Mitarbeiter Digitalisierung als Chance begreifen, zukunftsorientiert und arbeitsplatzübergreifend denken und handeln. HR ist hierbei der Gestalter und Wegbereiter der digitalen Transformation.

Personalmanagement ist Beziehungsmanagement

Personalarbeit muss kontinuierlich am Bedarf der Geschäftsbereiche und den Bedürfnissen der Mitarbeiter ausgerichtet sein. Dieser Überzeugung folgend wurde bei Continental der Bereich Human Resources in Human Relations (HR) umbenannt. Denn: Personalmanagement ist Beziehungsmanagement. HR kommt eine integrative Schlüsselrolle zwischen Unternehmen und Mitarbeiter zu. Zum einen geht es darum, die gesamte Unternehmensentwicklung zu unterstützen, das heißt auch die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens im Blick zu behalten, wenn es um klassische Themen wie Umstrukturierung und die effiziente Gestaltung von Prozessen geht. Zum anderen stehen im Mittelpunkt einer zukunftsorientierten Personalarbeit vor allem die Menschen. Daraus leitet sich inhaltlich für HR ein klarer Auftrag ab: Das Personalmanagement muss in gemeinsamer Zusammenarbeit mit den Fachbereichen kontinuierlich die Fragen beantworten:

- Welche Anforderungen müssen die Mitarbeiter künftig bewältigen?
- Welche Kompetenzen benötigen sie hierzu?

Zudem muss sichergestellt werden, dass diese Kompetenzen zur richtigen Zeit am richtigen Ort und mit der erforderlichen Qualität und Quantität im Unternehmen vorhanden sind. Ein gemeinsam von HR und den Fachbereichen getragenes Kompetenzmanagement, das den Erfordernissen der Digitalisierung Rechnung trägt, wird so zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

„Best Fit“: Mitarbeiter und Aufgabe müssen zueinander passen

Bei Continental ist eine der tragenden Säulen der Personalarbeit der „Best Fit“-Gedanke. Ziel ist es, eine optimale Passung von Mitarbeitern und Aufgaben zu erreichen. Daran geknüpft sind drei Erkenntnisse:

- Die Passgenauigkeit entscheidet maßgeblich über Motivation und Leistung.
- Der „Best Fit“ eines Mitarbeiters kann über den Einsatz der richtigen Personalauswahlinstrumente prognostiziert werden.
- Die rein formale Qualifikation gibt nur unzureichend Auskunft über die zukünftige Leistung eines Mitarbeiters. Ebenso wichtig sind übergeordnete Fähigkeiten — Teamfähigkeit, Innovationskraft, Pioniergeist, die Fähigkeit über den Tellerrand zu schauen. Studienabbrecher, Seiteneinsteiger, Menschen mit ungewöhnlichen, nicht gradlinigen Berufsbiografien können sehr bereichernd sein.

Der ursprüngliche interne und externe Recruiting-Prozess, in dem der Kandidat passend zur Stelle gesucht wird, wird also umgekehrt.

Die Frage in einem sich zum Arbeitnehmermarkt wandelnden Arbeitsmarkt lautet also, welche Stelle es für qualifizierte Bewerber gibt. Basis für diese neue Denkrichtung ist ein konzernweites Kompetenzmanagement verbunden mit einer strategisch ausgerichteten Personalplanung und dem Einsatz diagnostischer Verfahren — auch für den Fertigungsbereich. Formale Qualifikationen als alleinige Indikatoren für zukünftige Leistungen der Mitarbeiter treten somit in den Hintergrund. Passen Kandidat und Job auf der Grundlage von individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten zusammen, so sind intrinsische Motivation und Zufriedenheit hoch, wodurch auch die Produktivität steigt.

Veränderungen als Chance verstehen und gestalten

Darüber hinaus geht es als zweite Säule des Personalmanagements darum, die digitale Transformation zu gestalten. Sie befasst sich mit der rasanten Dynamik und den tief greifenden Konsequenzen, die sich aus der Digitalisierung ergeben. Denn nicht nur die industrielle Produktion, das Automobil und die Mobilität befinden sich im Wandel. Digitale Entwicklungen fordern bewährte Geschäftsmodelle heraus sich anzupassen, neue Geschäftschancen müssen identifiziert und genutzt werden. Alle Arbeitsbereiche verändern sich. Wie aber sieht die zukünftige Arbeit des Einzelnen aus? Für die erfolgreiche Umsetzung der digitalen Transformation haben wir vier zentrale Handlungsfelder identifiziert:

- Vielfalt,
- Führung,
- Flexibilität und
- Lernen.

Um den digitalen Wandel erfolgreich umzusetzen und für sich nutzen zu können, muss sich ein Konzern wie Continental agil aufstellen mit netzwerkartigen Strukturen, flachen Hierarchien, flexiblen Arbeitsbedingungen und einer inspirierenden Unternehmens- und Führungskultur, die menschliche Vielfalt schätzt und fördert. Lebenslanges Lernen und Wissensaustausch werden zu entscheidenden Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg. Beides ermöglicht den Mitarbeitern und ihren Partnern, die Reaktionszeiten zu verkürzen und Innovationen schneller voranzubringen.

Continental ermöglicht seinen Mitarbeitern, beispielsweise durch ConNext, dem Social Business Netzwerk im Unternehmen, die Zusammenarbeit und den dynamischen Austausch über organisatorische Grenzen hinweg. Rund 87.000 Mitarbeiter in mehr als 4.000 „Communities“, Blogs und Foren nutzen in mehr als acht Sprachen die Möglichkeit zur hierarchiefreien Kommunikation. Ganzheitliches Wissensmanagement und Netzwerkverhalten werden gefördert, die Lernfähigkeit und Lernbereitschaft des Einzelnen können sich entwickeln. Eine Unternehmens- und Führungskultur, in der Fehler als Chance für Innovationen und nicht als karriereschädlich gesehen werden, ist dafür unabdingbar. Verlässliche Basis bieten bei diesem Prozess die Unternehmenswerte

- Vertrauen,
- Gewinnermentalität,
- Freiheit und
- Verbundenheit.

Aus diesem Selbstverständnis heraus müssen die Führungskräfte gemeinsam mit HR die Ängste der Mitarbeiter aufgrund der zunehmenden Komplexität und Verdichtung der Arbeit ernst nehmen. Auch hierbei sind neue Netzwerke von Vorteil: Junge Auszubildende, die sogenannten Digital Natives, werden zu Mentoren und Coaches für ältere Mitarbeiter, die wiederum ihre Erfahrungen weitergeben – eine Win-win-Situation für beide Seiten.

Eigenständigkeit und Selbstverantwortung sind Kompetenzen der Zukunft, die auch für körperlich arbeitende Mitarbeiter immer stärker in den Vordergrund treten. Die Anforderungen dieser Arbeitsplätze werden zunehmend durch intellektuelle Tätigkeiten in Form von Kontrolle, Koordination und Überwachung von Produktionsabläufen geprägt sein. Kollaborative Roboter werden zum „Kollegen“, mit dem der „Produktionsmitarbeiter 4.0“ Hand in Hand gleichberechtigt zusammenarbeitet. Dies gilt für die Reifenfertigung ebenso wie für die Automotive Geschäftsbereiche im Unternehmen. Aus diesen Veränderungen im Unternehmen ergibt sich die klare Notwendigkeit, Mitarbeiter fortzubilden und im Bereich der Software zu schulen.

Die Balance zwischen Berufs- und Privatleben

Der Wunsch nach Flexibilität gilt aber auch im Umkehrschluss: Das belegt die 11. Continental-Studentenumfrage. In dieser wurden erstmals auch Mitarbeiter („Young Professionals“ bis 32 Jahre, die seit maximal fünf Jahren bei Continental tätig sind) befragt. Die Balance zwischen Berufs- und Privatleben ist für 61 Prozent ein unverzichtbarer Bestandteil ihres Lebens. Die Möglichkeit, international zu arbeiten und gleichzeitig bei der Familie vor Ort zu sein, sind wichtige Punkte auf der Agenda der befragten Zielgruppe. Die digitale Transformation in allen Lebensbereichen eröffnet aber nicht nur für die Young Professionals, sondern für alle Mitarbeiter im Unternehmen neue Perspektiven, um Berufs- und Privatleben optimal miteinander zu verbinden. Unter dem Leitgedanken „Future Work – Arbeiten im Zeitalter der Digitalen Transformation“ gilt es im Zuge einer zukunftsgerichteten Personalarbeit den Rahmen zu definieren, der die Gestaltungsoptionen der Digitalisierung für Continental und die Mitarbeiter sowohl für das Berufs- als auch für das Privatleben in Einklang bringt.

Die Suche nach dem „Best Fit“ in Zeiten des demografischen Wandels und des sich verschärfenden Fachkräftemangels sowie die Umsetzung der vier Managementbereiche, insbesondere des Prinzips des lebenslangen Lernens, erfordern Veränderungen in der dualen Berufsausbildung. Dass Unternehmen diese Veränderungen erfolgreich in kurzer Zeit aktiv mitgestalten können, zeigt das Beispiel des von Continental ins Leben gerufenen neuen Zukunftsberufes des Automotive Softwareentwicklers.

Vom „Umsteiger zum Aufsteiger“

Im Jahr 2015 haben knapp 40 Prozent der Studenten in den Naturwissenschaften das Studium abgebrochen. Dies ist der höchste Anteil in allen Fachbereichen. Im Vergleich: Insgesamt brechen jährlich rund 30 Prozent aller Studienanfänger ihr Bachelorstudium ab. Daher umfasst die Zielgruppe des Automotive Softwareentwicklers neben Schülern mit einem qualifizierten Schulabschluss speziell auch Studienabbrecher und Umsteiger. Voraussetzungen sind sehr gute Mathematikkenntnisse und eine ausgeprägte Affinität für den IT-Bereich. Continental bietet demnach Menschen eine Chance, die sich ohne Umweg über die Universität und direkt in der Praxis weiter entwickeln wollen.

Bislang benötigt der klassische Softwareentwickler noch einen Studienabschluss. Ausgebildete Techniker sind hier eher die Ausnahme. Dem „Best Fit“-Prinzip folgend heißt, dass nicht jede Stelle einen Hochschulabsolventen braucht. Durch die Neuausrichtung soll der Fachkräftemangel kompensiert werden, der in Deutschland – trotz steigender Zahl der Hochschulabsolventen – gerade im Bereich der Software präsent ist. Unter den 27 neuen Auszubildenden für den Beruf des Automotive Softwareentwicklers im Jahr 2015 sind 78 Prozent Umsteiger beziehungsweise Studienabbrecher. Das Alter der Auszubildenden liegt zwischen 18 und 35 Jahren. Auch

eine eigene Familie mit Kindern ist kein Hinderungsgrund, die Ausbildung zu beginnen, wie eine Auszubildende im Ausbildungsjahr 2015 beweist.

Der Automotive Softwareentwickler als Blaupause

Die neuen Auszubildenden zeigen, dass das zukünftige Continental-Team vielfältig und zukunfts-fähig aufgestellt ist. Sie folgen damit dem Unternehmensgrundsatz, dass Vielfalt ein wichtiger Hebel für den Unternehmenserfolg ist. Durch die spezielle Auslegung auf Studienabbrecher und Umsteiger bleibt die gesamte Breite des Bewerber- und Talentpools im Blick. Dabei werden auch neue Wege eingeschlagen: Bei der Rekrutierung für den Ausbildungsgang wurde neben der Einbindung der üblichen Social-Media-Kanäle erstmals live und interaktiv ein „WhatsApp-Chat“ angeboten. Der Chat stellte den Arbeitsalltag an den verschiedenen Standorten vor und gab Interessierten Gelegenheit, Fragen zu stellen und mit dem Unternehmen unkompliziert in den Dialog zu treten.

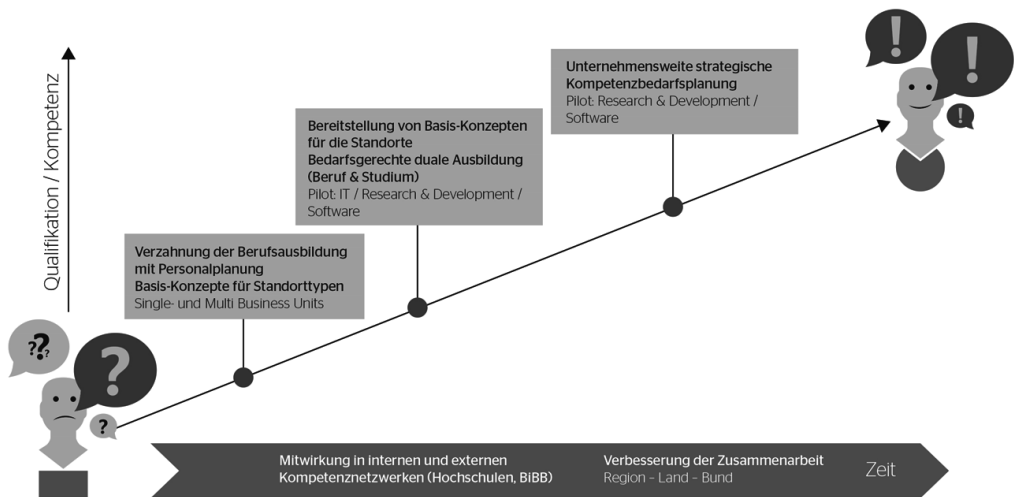


Abb. 1: Best Fit – Prozessorientierte Aus- und Weiterbildung

Zeugnisse als Formalqualifikationen im Allgemeinen können insbesondere mit Bezug auf die Heterogenität der Zielgruppe nur ein Indiz, aber kein Beleg für Intelligenz und kognitive Fähigkeiten sein. Um dennoch sicherzustellen, dass die Bewerber zu ihrem zukünftigen Aufgabenfeld passen, wenden wir eine Reihe von diagnostischen Tests an, die einen direkten Berufsbezug haben. Kompetenzen wie IT-Affinität, sehr gute Mathematikkenntnisse, aber auch Kommunikations- und Teamfähigkeit, logisches Denkvermögen und selbstständige Arbeitsweise sollen die Bewerber mitbringen. Da der Automotive Softwareentwickler sein Einsatzgebiet nach der

Ausbildung auch im Fertigungsbereich hat, können hier schon Erfahrungen gesammelt werden, um in Zukunft auch in diesem Bereich vergleichbare diagnostische Instrumente anwenden zu können. Somit kann künftig auch in der Fertigung eine gezielte Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter basierend auf individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten implementiert werden.

Lebenslanges Lernen – flexible und durchlässige Aus- und Weiterbildungskonzepte

Das Prinzip der Geschäftsprozessorientierung ist keineswegs neu in der Diskussion um die Gestaltung der dualen Ausbildung. Es muss jedoch im Zuge der Digitalisierung der Arbeitswelt neu interpretiert und mittels innovativer Lehr- und Lernkonzepte neu gestaltet werden. Die Digitalisierung sollte hierbei als Chance für die Berufsausbildung begriffen werden, die betriebliche Ausbildungspläne auf den Prüfstand stellt und im Endergebnis möglicherweise zu neuen Berufen führt oder aber die bestehenden ergänzt. Im Fall des Automotive Softwareentwicklers hat Continental zum Beispiel auf dem Berufsbild des mathematisch-technischen Softwareentwicklers aufgebaut. Ergänzend zum unabdingbaren Grundlagenwissen wurden zusätzlich auch automotive-spezifische Inhalte aus dem Bereich der Software und Elektronik definiert, um einen passgenauen Einsatz der Auszubildenden nach Abschluss der Ausbildung zu ermöglichen und gleichzeitig Entwicklungsoptionen für die Zukunft zu eröffnen.

Von Beginn der Ausbildung an sind Auszubildende unter methodisch-didaktischen Gesichtspunkten in reale Produkt- und Prozessentwicklungsprojekte in der Softwareentwicklung und der Produktion eingebunden. Ab dem zweiten Ausbildungsjahr können sie sich auf einen der beiden Bereiche spezialisieren. Durch diesen Aufbau ist sichergestellt, dass die Auszubildenden ein ausreichendes Wissen über die Wertschöpfungskette erlangen. Darüber hinaus ist das Arbeiten mit innovativen Technologien, wie zum Beispiel die Programmierung kollaborativer Roboter, vom ersten Ausbildungsjahr an ein fester Bestandteil der Ausbildung. Mehr noch, am Standort Babenhausen konzipieren die Auszubildenden auch die E-Learning-Software für diese Roboter, die dann in der regulären Fertigung Anwendung finden kann. Das praktische Tun stärkt die Motivation sowie die Lernfähigkeit und -bereitschaft sowie die kritische Selbstreflexion über den sinnvollen Einsatz elektronischer Medien.

Die Umkehrung des Coaching-Prinzips

Dem Gedanken der Umkehrung des Coaching-Prinzips folgend, werden die Auszubildenden gleichzeitig auch zu Botschaftern der Digitalisierung für die älteren Kollegen. Diese wiederum sind für die Auszubildenden eine wichtige und authentische Lernquelle, da die älteren Mitarbei-

ter den jungen durch ihre Erfahrungen wichtiges Grundverständnis vermitteln. Und dieses Wissen bildet eine bedeutende Grundlage für die Prozesse und Produkte in der Zukunft. Derartiger inhaltlicher Austausch, regelmäßig und kontinuierlich, ist in Zeiten der Digitalisierung wichtiger denn je. Denn im Bereich von Software und IT überholt sich das Wissen in der Regel bereits in zwei bis fünf Jahren.

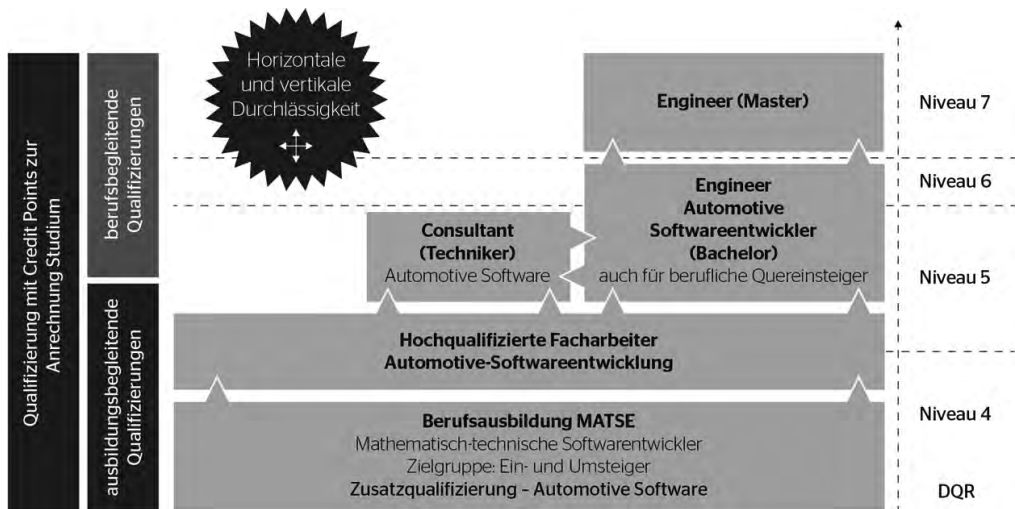


Abb. 2: Durchlässige Aus- und Weiterbildungskonzepte

Deshalb forciert Continental unter Führung von HR den Ausbau der Verknüpfung von Berufsausbildung und strategischer Personalplanung basierend auf einer unternehmensweiten strategischen Kompetenzbedarfsplanung. So können zum einen frühzeitig Zukunftskompetenzen systematisch in die Berufsausbildung einbezogen werden, zum anderen wird der „Best Fit“ zwischen künftigen Mitarbeitern und ihren Aufgaben sichergestellt. Neben inhaltlichen Aspekten berücksichtigt der Ausbildungsgang des Automotive Softwareentwicklers aber auch in formaler Hinsicht die Forderung nach Flexibilisierung, Transparenz und Durchlässigkeit der Ausbildung als Grundlage des lebenslangen Lernens. Dies geschieht durch die Definition zusätzlicher Lerninhalte im Bereich Software und Elektronik in Form von zertifizierbaren Zusatzqualifikationen. Ein solches System der Zusatzqualifikationen soll perspektivisch so fortgeführt werden, dass eine Anrechnung in Form von Credit Points an den Hochschulen möglich sein wird. Aufbauend darauf kann dann eine entsprechende weitere Ausbildung zum Consultant (Techniker) oder zum Bachelor/Master erfolgen. Eine Weiterqualifizierung in enger Kooperation mit den Hochschulen sichert inhaltlich den Wissensaustausch zwischen Theorie und Praxis und eröffnet für die Mitarbeiter eine durchlässige berufliche Aus- und Weiterbildung.

Diese Art der Bildung bildet die Basis für das lebenslange Lernen, das auch unterschiedlichen Lebensphasen mit Familiengründung oder der Pflege von Angehörigen Rechnung trägt. Der gezielte Einsatz von digitalen Lernkonzepten fördert insbesondere die Möglichkeit, solche Weiterqualifizierungen zeitlich flexibel und auch berufsbegleitend durchführen zu können. Voraussetzung für die Umsetzung eines solchen ganzheitlichen, lebenslangen und transparenten Bildungskonzept ist ein internes Kompetenznetzwerk, das über Experten und Führungskräfte aus den Fachbereichen über die Managementebenen von HR und den Business Units bis hin zum Vorstand reicht. So aufgestellt, kann die notwendige Zusammenarbeit mit externen Partnern, wie dem Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) oder den Berufs- und Hochschulen, auch in der kurzen Zeitspanne von vier Monaten gelingen.

Schlussbetrachtung

„Best Fit“ steht nicht nur für die Passgenauigkeit zwischen dem Unternehmen sowie dem Mitarbeiter und seinem Job, sondern auch für die Entwicklung eines maßgeschneiderten, durchlässigen und flexiblen Aus- und Weiterbildungskonzeptes. Dieses sollte nach unserer Überzeugung Continental künftig durch die Zusammenarbeit mit den bildungspolitischen Gremien des Landes und Bundes ausgebaut werden und auf andere Berufsbilder übertragen werden. Human Relations wird damit zu einem entscheidenden „Change Agent“ im Rahmen der digitalen Transformation, um eine lebensbegleitende Aus- und Weiterbildung als Basis für die Mitarbeiter zu schaffen.

Die schrittweise Anpassung vorhandener Ausbildungsberufe und die Verknüpfung mit einer modularisierten Weiterbildung sind richtungsweisend, um die Prinzipien moderner Personalarbeit im Zeichen der Industrie 4.0 umzusetzen. Wird zudem, wie im Fall des Automotive Softwareentwicklers, Menschen mit unterschiedlichem bildungsbiografischem Hintergrund eine Entwicklungsperspektive geboten, so leisten Unternehmen auch auf gesellschaftlicher Ebene einen wichtigen Beitrag, der deutlich über den eigenen Return on Investment der HR-Arbeit hinausgeht.

Literatur

Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (Hg.), (2015): Der Arbeitsmarkt für IT-Fachkräfte, Berlin. <https://www.bitkom.org/Presse/Anhaenge-an-Pls/2015/09-September/Bitkom-Charts-PK-IT-Fachkraefte-30-09-2015.pdf>

Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (Hg.), (2014): Die Entwicklung der Studienabbruchquoten an den deutschen Hochschulen, Hannover. http://www.dzhw.eu/pdf/pub_fh/fh-201404.pdf

Horváth & Partners (Hg.), (2015): Digitalisierungsstrategie für Automobilzulieferer. Systematische Chancen nutzen und Risiken vermeiden, White Paper, Stuttgart. https://www.horvath-partners.com/fileadmin/horvath-partners.com/assets/05_Media_Center/PDFs/deutsch/WP_Digitalisierung_Automobilzulieferer_web_g.pdf

Pricewaterhouse Coopers (Hg.): Industrie 4.0 — die vierte industrielle Revolution. München. <http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Industrie-4-0.pdf>

Hans Böckler Stiftung (Hg.), (2007): Internationale Produktionsstrategien bei Automobilzulieferern — Erfahrungen und Muster, WSI Mitteilungen, Düsseldorf. http://www.boeckler.de/wsimit_2007_01_kinkel.pdf