

Karlheinz Schwuchow/Joachim Gutmann (Hrsg.)

# Personalentwicklung

Themen, Trends, Best Practices 2016

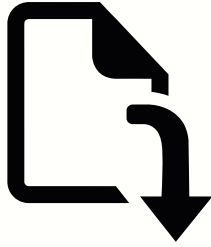
Inklusive  
Special  
Demografie-  
Management

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 2016**

Karlheinz Schwuchow  
Joachim Gutmann



# **Personalentwicklung**

Themen, Trends, Best Practices 2016

Karlheinz Schwuchow  
Joachim Gutmann  
(Hrsg.)

Haufe Gruppe  
Freiburg · München

---

### **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: 978-3-648-06748-2	Bestell-Nr. 14010-0001
EPUB	ISBN: 978-3-648-06749-9	Bestell-Nr. 14010-0100
EPDF	ISBN: 978-3-648-06750-5	Bestell-Nr. 14010-0150

Karlheinz Schwuchow | Joachim Gutmann (Hrsg.)

### **Personalentwicklung — Themen, Trends, Best Practices 2016**

1. Auflage 2015

© 2015 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto: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

<b>Geleitworte</b>	<b>11</b>
<b>Vorwort der Herausgeber</b>	<b>15</b>
<b>Personalentwicklung: Trends und Zukunftsstrategien</b>	<b>19</b>
<b>HR 2020 – Vom Partner zum Protagonisten</b>	<b>21</b>
Das etwas andere Personalmanagement der Zukunft	23
<i>Prof. Dr. Christian Scholz, Universität des Saarlandes (Saarbrücken)</i>	
Talent & Development als strategischer Partner des Managements	33
<i>Benedikt Füssel, Deutsche Bank AG (Frankfurt am Main)</i>	
Strategisches Kompetenzmanagement	40
<i>Erich R. Unkrig, Areva GmbH (Erlangen)</i>	
Unternehmensdemokratie von, durch und für Mitunternehmer	50
<i>Heiko Fischer / Angela Maus, Resourceful Humans GmbH (Berlin)</i>	
Aufbau organisationaler Problemlösungskompetenzen durch Personalentwicklung	59
<i>Prof. Dr. Janicke Kirksaeter / Martin Brochhaus / Kerstin Höninger / Marco Pett, Giersiepen GmbH &amp; Co. KG (Radevormwald)</i>	
Literaturtipps	68
Internetlinks	73
Studien	74
<b>HR-Internationalisierung – Jenseits der Auslandsentsendung</b>	<b>75</b>
Personalmanagement in der Globalisierung	77
<i>Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow, Hochschule Bremen (Bremen)</i>	
Global Sourcing – Perspektiven internationaler Personalarbeit	86
<i>Thomas Wessel, Evonik Industries AG (Essen)</i>	
Strategien und Perspektiven globaler Personalentwicklung	93
<i>Christiane Schäfers-Hansch, Weidmüller Interface GmbH &amp; Co. KG (Detmold)</i>	
Grenzüberschreitende Förderung eines lokalen Kompetenzaufbaus	100
<i>Stephan Meier / Denise Mathieu, Audi AG (Ingolstadt)</i>	
Literaturtipps	107
Internetlinks	111
Studien	112

**Management der Personalentwicklung – Herausforderungen und Konzepte 113**

**Wege wirksamer Personalentwicklung –**

**Vom Lernen im Seminar zum Lernen im Unternehmen 115**

Führungskräfteentwicklung: Trends und Herausforderungen 117

*Prof. Dr. Hugo M. Kehr / Dr. Matthias Strasser, TU München (München)*

*Dr. Maika Rawolle, Kienbaum Management Consultants GmbH (Berlin)*

Innovative Lernformen der Zukunft 128

*Jeannette Grund / Susanne Schlanstedt, Metro AG (Düsseldorf)*

Möglichkeiten und Grenzen moderner Lernarchitekturen 137

*Richard Klein, E.ON SE (Essen)*

Online-basierte Lehr- und Lernformen richtig einsetzen 145

*Hans-Peter Maas, Endress+Hauser Messtechnik GmbH & Co.KG (Weil am Rhein)*

Führungskräfteentwicklung neu ausrichten 152

*Alexander Teschke, Mast- Jägermeister SE (Braunschweig)*

External Peer Reflection: Neue Lernformate in der Führungskräfteentwicklung 162

*Dr. Wolfgang Hallama, Munich Re AG (München)*

*Volker Dikoff, BSH Hausgeräte GmbH (München)*

*Andrea Mehde, BSN GmbH Medical GmbH (Hamburg)*

Know-how-Transfer durch informelle Netzwerke unterstützen 174

*Christian Klein / Esther Karpp, Fuchs Petrolub SE (Mannheim)*

Social Learning: Vernetztes Lernen im Unternehmen 178

*Sabine Gori, Credit Suisse AG (Zürich)*

*Dr. Jochen Robes, HQ Interaktive Mediensysteme GmbH (Wiesbaden)*

Literaturtipps 188

Internetlinks 192

Studien 193

**Lernziel Führung und Innovation – Hochleistung auf allen Ebenen 195**

Personal- und Organisationsentwicklung in der Arbeitswelt 4.0 197

*Prof. Dr. Manfred Becker, eo ipso Personal- und Organisationsberatung GmbH (Mainz)*

Personalentwicklung für die Industrie 4.0 206

*Oliver Kössel / Dr. Kathrin Heckner, Wittenstein AG (Igersheim-Harthausen)*

Neuausrichtung der HR-Funktion 214

*Steffen Brinkmann / Torsten Kordon, Continental AG (Hannover)*

Innovationen fördern in einer Zeit tief greifenden Wandels 224

*Rob Schokker / Anja Dondrup, 3M Deutschland GmbH (Neuss)*

Erfahrungswissen im Unternehmen sichern und weitergeben 231

*Dr. C. Benjamin Nakhosteen, ThyssenKrupp Steel Europe AG (Duisburg)*

Intrapreneurship: Königsweg oder Sackgasse betrieblicher Innovationspolitik? 240

*Dr. Thymian Bussemer / Dr. Nari Kahle, Volkswagen AG (Wolfsburg)*

Literaturtipps 247

Internetlinks 252

Studien 253

<b>Personalentwicklung: Zielgruppen, Methoden und Instrumente</b>	<b>255</b>
<b>SPECIAL: Erfolgsfaktor Demografiemanagement</b>	<b>257</b>
Die Herausforderungen des demografischen Wandels	259
<i>Prof. Dr. Victoria Büsch, SRH Hochschule Berlin (Berlin)</i>	
<i>Christian Werner, Scope Group (Berlin)</i>	
<i>Jörg Michel, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA, Dortmund)</i>	
Der demografische Wandel: Auswirkungen auf die Wirtschaft	266
<i>Prof. Axel Börsch-Supan, Ph.D., Max-Planck-Institut für Sozialrecht und Sozialpolitik und Technische Universität München (München)</i>	
Demografischer Wandel: Strategische Personalplanung im Unternehmen	271
<i>Dr. Jürgen Tenckhoff, Dr. Tenckhoff GmbH (Hennef)</i>	
<i>Christian Werner, Scope Group (Berlin)</i>	
Employer Branding: Arbeitgeberattraktivität in Zeiten des demografischen Wandels	278
<i>Prof. Dr. Michael Ruf, Hochschule Heilbronn (Heilbronn)</i>	
Unternehmenskultur als Kern der Arbeitgebermarke	284
<i>Corinna Vogt, ING-DiBa AG (Frankfurt/Main)</i>	
Zukunftsfähige Führung mit menschlichem Maß	288
<i>André Schleiter, Bertelsmann Stiftung (Gütersloh)</i>	
Diversity in der Altersstruktur als Chance	293
<i>Matthias Robke, ING-Diba AG (Frankfurt/Main)</i>	
Demografiesensible Qualifizierung: Lernfitness als Schlüsselkompetenz	297
<i>Prof. Dr. Christian Stamov Roßnagel, Jacobs University Bremen (Bremen)</i>	
Qualifizierung im demografischen Wandel	301
<i>Rudolf Kast, Kast Personalmanufaktur (Freiburg/Breisgau)</i>	
Demografischer Wandel und Tarifvertrag in Finnland	305
<i>Prof. Dr. Juhani Ilmarinen, Juhani Ilmarinen Consulting Ltd (Vantaa, Finnland)</i>	
Demografischer Wandel und Tarifvertrag in Deutschland	311
<i>Joachim Gutmann, GLC Glücksburg Consulting AG (Hamburg)</i>	
Altersgemischte Teams: Fluch oder Segen?	317
<i>Prof. Dr. Jürgen Wegge, Technische Universität Dresden (Dresden)</i>	
Betriebliches Gesundheitsmanagement im demografischen Wandel	324
<i>Prof. Dr. Karl Kuhn, Consultant (Fröndenberg)</i>	
Diversity Controlling als nachhaltige Prozessbegleitung	332
<i>Dr. Regine Pohlmann, Otto Group (Hamburg)</i>	
<i>Prof. Dr. Leena Pundt, Hochschule Bremen (Bremen)</i>	
Spannungsfeld Pflege: Herausforderungen für die Arbeitgeber der Generation Y	339
<i>Prof. Dr. Jürgen Radel, Hochschule für Technik und Wirtschaft (Berlin)</i>	
<i>Christian Werner, Scope Group (Berlin)</i>	
<i>Franziska Frankl, Hays AG (Berlin)</i>	
Literaturtipps	349
Internetlinks	353
Studien	354

<b>Talent Management – Mitarbeiter finden, binden, entwickeln</b>	<b>355</b>
Talentmanagement 2020: Die Generation Y im Unternehmen	357
<i>Prof. Dr. Stephan Fischer / Dr. Sabrina Weber / Annegret Zimmermann, Hochschule Pforzheim (Pforzheim)</i>	
Herausforderung Talentkultur	367
<i>Anke Schmidt, BASF SE (Ludwigshafen)</i>	
Talentmanagement und Employer Branding	375
<i>Maité Ullah, DB Vertrieb GmbH (Frankfurt am Main) Robindro Ullah, Deutsche Employer Branding Akademie GmbH (Berlin)</i>	
Onboarding im Zeitalter der Digitalisierung	382
<i>Susanne Bube, Randstad Deutschland GmbH &amp; Co. KG (Eschborn)</i>	
Talentmanagement in Zeiten des Fachkräftemangels	391
<i>Angela Yeung, Sixt GmbH &amp; Co. Autovermietung KG (Pullach)</i>	
Personalentwicklung ungelerner Beschäftigter	401
<i>Andreas Zimmermann, Berliner Stadtreinigung (Berlin) Fred Britz, SOS-Kinderdorf Berlin (Berlin)</i>	
Konzept zur Einführung neuer Mitarbeiter	410
<i>Urte Ohnesorge, Niedersächsischer Landesrechnungshof (Hildesheim) Prof. Dr.-Ing. Christine Wegerich, HAW Würzburg-Schweinfurt (Würzburg)</i>	
Literaturtipps	421
Internetlinks	426
Studien	427
<b>Bildungscontrolling und Performance Management – Mitarbeiterpotenziale strategisch steuern</b>	<b>429</b>
Bildungscontrolling: Erfolgssteuerung in der betrieblichen Weiterbildung	431
<i>Prof. Dr. Peter Dehnbostel, Deutsche Universität für Weiterbildung (Berlin)</i>	
Weiterbildungspflicht und modernes Bildungscontrolling	441
<i>Dr. Lorenz Hucke, Gothaer Finanzholding AG (Köln)</i>	
Weiterbildungsbedarf erfassen und auswerten	451
<i>Manfred Horn, Bremer Landesbank (Bremen)</i>	
Maximierung der Mitarbeiterpotenziale durch Zertifizierung	460
<i>Stephan Münch, Deutsche Post DHL Group (Bonn)</i>	
Bildungscontrolling für mittelständische Unternehmen	466
<i>Dr. Thomas Hoffmann, RKW Kompetenzzentrum (Eschborn) Alexander Zipperle, RKW Baden-Württemberg (Stuttgart)</i>	
Literaturtipps	478
Internetlinks	482
Studien	483
<b>Autorenverzeichnis</b>	<b>485</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>507</b>

---

# Geleitwort



**Reiner Hoffmann**

Vorsitzender  
des Deutschen  
Gewerkschaftsbundes

Viele Betriebe stellen sich die bange Frage: Folgt aus der demografischen Entwicklung Fachkräftemangel? Klar ist: Ein wachsender Teil der Menschen in Deutschland kann sich aufgrund von Frieden, Wohlstand und medizinischem Fortschritt heutzutage eines längeren Lebens bei guter Gesundheit erfreuen. Zugleich werden seit Jahrzehnten immer weniger Kinder geboren. Aus dieser gleichzeitigen Alterung und Schrumpfung der Gesellschaft erwachsen vielfältige sozio-ökonomische, arbeitsweltliche und betriebliche Herausforderungen.

Während das Durchschnittsalter der Beschäftigten steigt, nimmt die Zahl der potenziellen Nachwuchskräfte ab. Sicherlich werden diese gegenläufigen Trends in Zukunft verstärkt dazu führen, dass branchen- und regionsspezifische „Mismatches“ zwischen dem Angebot an und der Nachfrage nach qualifizierter Arbeit auftreten. Dass sie aber zu einem allgemeinen Fachkräftemangel führen, ist keineswegs ausgemachte Sache. Die demografische Entwicklung ist ein langjähriger Prozess, der Zeit gibt, sich anzupassen und gestaltend einzugreifen. Noch besteht in Deutschland ein Mangel an Arbeitsplätzen, nicht an Arbeitskräften.

Die Betriebe sind einem möglichen Fachkräftemangel in der Zukunft keineswegs hilflos ausgeliefert. Es gibt für sie eine Vielfalt von Handlungsoptionen zur Fachkräftesicherung, die sich mit einem Begriff zusammenfassen lassen: „Gute Arbeit“. Gute Arbeit heißt für den DGB und seine Mitgliedsgewerkschaften ein Arbeitseinkommen, mit dem man in Würde leben kann, ein sicherer und gesundheitsförderlicher Arbeitsplatz mit Entwicklungsperspektiven. Gute Arbeit bedeutet, dass Leistung anerkannt, dass den Beschäftigten Wertschätzung entgegengebracht wird und dass die Arbeit selbst- und mitbestimmt ist. Genau das ist es, was sich die Menschen wünschen: ein unbefristetes und sicheres Arbeitsverhältnis mit einem verlässlichen Einkommen, die Behandlung als Mensch und Bürger am Arbeitsplatz sowie Spaß an der Arbeit. Der Betrieb, der Gute Arbeit bietet, wird in Zukunft im Rennen um qualifizierte Beschäftigte die Nase vorne haben.

Ein besonderes Augenmerk möchte ich dabei auf die Arbeitsbedingungen legen. Die technologischen Innovationen führen heute vielfach dazu, dass die Beschäftigten immer flexibler arbeiten sollen, räumlich und zeitlich, immer mehr und immer schneller unter Leistungs- und Erfolgsdruck. Alle Befunde deuten darauf hin, dass die psychischen Belastungen der Beschäftigten in den letzten Jahren rapide zugenommen haben. Das sollten die Arbeitgeber nicht verharmlosen. Nicht individuelle „Resilienz“ gegenüber schlechten Arbeitsbedingungen und wachsendem Leistungsdruck ist hier die Lösung, sondern Arbeitsschutz, gesundheitliche Prävention und

eine alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit weisen hier den richtigen Weg.

Eigentlich sollte es heute selbstverständlich sein, dass die Betriebe durch Flexibilität im Sinne der Beschäftigten ihren Beitrag zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie leisten. Für viele junge Menschen ist dies heute ein zentraler Aspekt, wenn sie die Attraktivität eines Arbeitgebers bewerten. Der wachsende Stellenwert, den sie bei der Wahl ihres Arbeitsplatzes vorhandenen Freiräumen für die Verwirklichung ihrer individuellen Lebenspläne beimessen, hat nur vermeintlich etwas mit zu hohen Ansprüchen der „Generation Y“ zu tun: Wenn beide Partner berufstätig sind und vielfach auch aus finanziellen Gründen sein müssen, ändern sich die Notwendigkeiten das private Leben zu organisieren. Die Menschen brauchen deshalb Arbeitszeitmodelle, die sich unterschiedlichen Lebenssituationen und -phasen anpassen. Nach wie vor gilt insbesondere für Frauen, dass sie auf Teilzeitarbeit und Minijobs ausweichen, weil die Verantwortung für Kinder oder Pflegebedürftige ihnen keine andere Wahl lässt. Die demografische Entwicklung wird hier ein Umdenken bei den Arbeitgebern erzwingen. Wenn sie im Sinne der Flexibilitätsansprüche der Beschäftigten genutzt werden, kann hier die Einführung digitaler Technologien erhebliche Entlastung schaffen.

Umdenken müssen die Arbeitgeber aber auch bei den Ansprüchen und Angeboten, die sie an ihre Beschäftigten richten. Nicht für jeden Arbeitsplatz braucht man Abitur. Noch immer gibt es Gruppen von Menschen, die in der Arbeitswelt benachteiligt sind: Bildungsferne, Frauen, Migrantinnen und Migranten sowie Ältere. Gerade für Jüngere mit einer schwierigen Bildungsbiografie gilt: Jeder kann etwas lernen, wenn er eine Chance erhält. Hier haben sich die Sozialpartner zusammen mit dem Staat bereits auf den Weg gemacht. Und jeder bringt auch etwas mit, wenn man nur genau hinsieht: Jüngere mit Migrationshintergrund bewegen sich intuitiv in interkulturellen Kontexten. Ältere verfügen über ein reiches Erfahrungswissen. Und die Alleinerziehenden – vor allem Frauen – erweisen sich mit ihrem Organisationsgeschick und ihrem eisernen Willen oftmals als „HeldInnen des Alltags“. Augenmaß bei der Besetzung von Stellen wird auf Seiten der Arbeitgeber eine noch weit wichtigere Tugend werden. Lebensbegleitende betriebliche Bildungs- und Weiterbildungsangebote werden in Zukunft noch weiter an Bedeutung gewinnen.

Die Gestaltung guter Arbeitsbedingungen und damit die Fachkräftesicherung sind nur auf der Grundlage einer funktionierenden Sozialpartnerschaft machbar. Es muss deshalb Schluss sein mit der täglichen Flucht der Arbeitgeber aus der Tarifbindung. Es muss Schluss sein mit der Behinderung von Betriebsratsgründungen und der gezielten Einschüchterung von Betriebsratsmitgliedern. Stattdessen müssen wir die Mitbestimmungsrechte der Beschäftigten weiter ausbauen. Tarifautonomie und Tarifverträge müssen wieder stärkere Geltung erlangen. Nur wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, lassen sich mit und für die Beschäftigten die Bedingungen für Gute Arbeit verwirklichen. Damit steht und fällt die Fähigkeit der Unternehmen, motivierte und qualifizierte Beschäftigte an sich zu binden. Gerade diese Fähigkeit ist es aber, die angesichts unserer alternden Gesellschaft immer mehr zum Schlüssel für den wirtschaftlichen Erfolg wird. Auch auf die Personalarbeit kommen damit wichtige Aufgaben zu. Dafür wünsche ich Ihnen viel Erfolg und gutes Gelingen.

---

# Geleitwort



## **Lencke Steiner**

Unternehmerin,  
Bundesvorsitzende  
Die Jungen Unternehmer  
(bis September 2015)

Unternehmerin zu sein und das Lebenswerk meines Vaters fortzusetzen, war schon immer mein Traum. Vor fünf Jahren bin ich in die Geschäftsführung unseres Familienunternehmens W-Pack eingestiegen. Personalführung ist dabei für mich eine der verantwortungsvollsten, aber auch der schönsten Aufgaben.

Als Familienunternehmerin bin ich nah an unseren 50 Mitarbeitern dran, einige kennen mich sogar schon von klein auf. Ihnen auch in der Rolle als Geschäftsführerin respektvoll zu begegnen und ihre Wertschätzung zu gewinnen, war mir von Beginn an sehr wichtig.

Als Nachfolgerin in einem Familienbetrieb liegt da die Latte für mich besonders hoch. Ich muss umso mehr täglich beweisen, dass ich mir meine Führungsposition selbst erarbeitet habe. Aber auch generell bedeutet Führung heute mehr denn je Überzeugungsarbeit: Die Mitarbeiter sind selbstbewusst, hinterfragen mehr, wollen Mitverantwortung. Braucht man in Zeiten, in denen eine Firma nur überlebt, wenn jeder Einzelne mitdenkt und die gemeinsame Unternehmung vorantreibt, also wirklich noch einen, der vorgesetzt ist?

Die Personalführung von gestern mit Anweisungen und klaren Hierarchien ist nicht mehr zeitgemäß — die Führung von morgen aber noch sehr vage. Viele neue Ideen entstehen hier gerade. Mein Grundsatz lautet: Sei kommunikativ und konsequent! Ich hole mir verschiedene Ideen und Meinungen ein, gebe auch viel Verantwortung ab, die Mitarbeiter haben Freiheiten. Aber es gibt auch schwierige und unschöne Entscheidungen — dabei hilft eine konsequente Hand, die durchgreift.

Ein besonderer Wert in Familienunternehmen ist die starke Mitarbeiterbindung. Ich weiß immer auch um die Familien unserer Mitarbeiter und was alles an ihrem Arbeitsplatz hängt: Kinder, der Hausbau, dass der Partner ein krankes Elternteil pflegen muss. Umgekehrt kann ich mich, besonders auch in konjunkturell schwierigen Zeiten, darauf verlassen, dass das Team fest zusammensteht und auch mal ein Tal der Tränen gemeinsam für unser Unternehmen durchschreitet.

Wir Betriebe sind schon mittendrin im Wettbewerb um unsere ebenso wertvollste wie knappe Ressource: qualifizierte Fach- und Führungskräfte. Etwa ab 2025 gehen die geburtenstarken Jahrgänge in Rente. Weniger junge Fachkräfte rücken nach. Die Politiker, aber auch wir Unter-

## Geleitwort

nehmer, müssen uns deshalb noch stärker anstrengen, um erfahrene Mitarbeiter auch über das Renteneintrittsalter hinaus in den Betrieben zu halten. Besonders problematisch ist, dass die „Rente mit 63“ uns die älteren Fachkräfte und ihr unbezahlbares Wissen aber bereits vorzeitig aus den Betrieben zieht.

Auch bei den jungen Menschen müssen wir für Chancengleichheit sorgen. Vielen Azubis fehlt heute schon das Basiswissen: Rechnen, richtiges Deutsch schreiben, Dreisatz, Prozentrechnung. Einige von ihnen hätten noch vor einigen Jahren auf dem Arbeitsmarkt kaum Chancen gehabt.

Deshalb mache ich mich auch als Bundesvorsitzende des Wirtschaftsverbands DIE JUNGEN UNTERNEHMER für eine generationengerechte Politik stark und setze mich auch für ein flächendeckendes Schulfach Wirtschaft ein, das jungen Menschen schon früh Lust auf Unternehmertum macht und ihnen den Mut zum eigenen Risiko gibt.

Für uns Unternehmer liegt der Schlüssel, um neue Führungskräfte anzuziehen und alte Bindungen zu stärken, in unserer Arbeitgeber-Attraktivität: Wie können wir die junge, gut ausgebildete Generation Y für uns gewinnen? Welche flexiblen Freiräume brauchen Eltern, um Beruf und Familie in Einklang bringen? Wie können wir unsere älteren Mitarbeiter mit in die digitale Zukunft nehmen und welche Anreize und gesundheitlichen Vorsorgemaßnahmen bieten wir ihnen für einen späteren Renteneintritt?

Wir Familienunternehmer tragen den Generationengedanken in unserer DNA. Ein beidseitiger Wissenstransfer zwischen Jung und Alt, gut ausgebildet und langjährig in der Praxis erfahren, liegt uns in der Natur. Wir wissen aber auch um den Mehrwert von sozialer und kultureller Vielfalt in unseren Betrieben.

Diversity Management gewinnt in einer immer individuelleren und multikulturelleren Gesellschaft zunehmend an Bedeutung. Wir Unternehmer sind gefordert, individuelle Verschiedenheit anzuerkennen, produktiv für das Unternehmen zu nutzen und Chancengleichheit zu erhöhen. Bei W-Pack beschäftigen wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschiedener Nationen und sozialer Herkunft. Manche kenne ich sehr nahe und habe sie in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung ein Stück weit begleiten können. Das war auch für mich eine spannende Erfahrung.

Nicht zuletzt müssen wir Arbeit auch weiterdenken. Wir gehen in eine digitale Zukunft. Automatisierung und Crowdfunding verändern unsere Arbeits- und Lebenswelt. Noch stockt abseits der Metropolen vielerorts der Netzausbau, aber die Grundlagen für die Arbeit von morgen werden heute schon geschaffen und müssen aktiv von uns allen mitgestaltet werden.

Für all diese Strategien und Fragen liefert PERSONALENTWICKLUNG 2016 einen wichtigen Beitrag.



---

# Vorwort der Herausgeber



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



**Joachim Gutmann**,  
GLC Glücksburg Consulting AG, Hamburg

---

## Personalentwicklung 1991–2016: Alte Probleme, neue Perspektiven?

*„In zunehmendem Maße wird das Mitarbeiterpotenzial zum kritischen Erfolgsfaktor für die Zukunftssicherung der Unternehmen. Die Anforderungen steigen aufgrund dynamischer Markt und Umweltbedingungen. Gleichzeitig nimmt die Zahl verfügbarer Arbeitskräfte durch die demografische Entwicklung ab“.*

Betrachtet man die einleitenden Sätze des Herausgebervorwortes der Ende 1990 erschienenen ersten Ausgabe dieses Buches, so stellt sich zwangsläufig die Frage, was sich in den vergangenen 25 Jahren eigentlich verändert hat. Von der Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien einmal abgesehen, haben zwar viele neue Begriffe Einzug in die HR-Diskussion gehalten — Lernende Organisation, Talent Management, HR Business Partner, um nur einige zu nennen. Die Kernthemen sind aber — wirft man einen Blick in das Jahrbuch Weiterbildung 1991 — nahezu unverändert geblieben: Strategieorientierung, Globalisierung, Zielgruppenkonzepte, Innovative Lernformate, Bildungscontrolling.

Das Ziel der 25. Ausgabe ist — wie in allen Vorjahren — der Brückenschlag zwischen Wissenschaft und Praxis: die Vermittlung von Denkanstößen und konkreten Handlungshilfen für die Personalarbeit. PERSONALENTWICKLUNG 2016 präsentiert in insgesamt 50 Beiträgen wissenschaftliche Perspektiven, definiert Benchmarks für die betriebliche Praxis und illustriert sie durch konkrete Best Practices aus Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Größen — jeweils ergänzt um Hinweise auf relevante Buchneuerscheinungen sowie weiterführende Internetlinks. Eine Online-Plattform ermöglicht darüber hinaus den Zugriff auf mehr als 100 aktuelle Managementstudien zu den Themenschwerpunkten des Buches sowie auf ein Verzeichnis relevanter Anbieter von Bildungs- und Beratungsdienstleistungen.

Die strategische Dimension der Personalarbeit wird im ersten Kapitel „HR 2020 — Vom Partner zur Protagonisten“ erörtert. Einleitend beleuchtet Professor Christian Scholz (Universität des Saarlandes), der auch zu den Autoren der ersten Ausgabe 1991 zählt, die Entwicklung der Personalaufgaben und die Rolle der Personalabteilung in den vergangenen 25 Jahren. Am Beispiel der Unternehmen Deutsche Bank, Areva, Haufe.Umantis sowie Gira Giersiepen werden anschließend Wege strategischer Personalarbeit in den Bereichen Talent & Development und Kompetenzmanagement präsentiert, ferner wird die Rolle von HR in Veränderungsprozessen reflektiert.

Den Kern des Kapitels „HR-Internationalisierung — Jenseits der Auslandsentsendung“ bilden die mit der Globalisierung verbundenen strategischen und interkulturellen HR-Implikationen. Beiträge von Audi, Evonik und Weidmüller verdeutlichen die Anforderungen an die internationale Personalarbeit sowie Wege zur erfolgreichen Bewältigung des Spannungsfeldes zwischen globaler Standardisierung und lokaler Anpassung.

Das dritte Buchkapitel „Wege wirksamer Personalentwicklung: Lernkultur statt Seminarfrust“ zeigt auf, wie Unternehmen ihre Personalentwicklungsaktivitäten zukunftsweisend gestalten können. Zunächst erörtert Professor Hugo M. Kehr (TU München) inhaltliche und konzeptionelle Trends in der Führungskräfteentwicklung. Die Neuausrichtung der Mitarbeiterentwicklung, innovative Lernformate sowie die Möglichkeiten und Grenzen moderner Lernarchitekturen sind anschließend Gegenstand der Fallbeispiele von Metro, E.ON, Endress+Hauser und Mast-Jägermeister. Wege zur Förderung des informellen Lernens und der unternehmensweiten Wissensvernetzung werden in Beiträgen von Munich RE/BSH Hausgeräte, Fuchs Petrolub sowie der Credit Suisse präsentiert.

Die HR-Rolle im Kontext von Industrie 4.0 bildet den Kern von Kapitel 4 „Lernziel Führung und Innovation — Hochleistung aus allen Ebenen“. Professor Manfred Becker, ebenfalls ein Autor der Erstausgabe 1991, geht auf die Personal- und Organisationsentwicklung in der Arbeitswelt 4.0 ein. Praxiserprobte Konzepte zur Neuausrichtung der Personalarbeit und zur Schaffung einer Innovationskultur liefern die Unternehmen Continental, 3M und Wittenstein. ThyssenKrupp und Volkswagen vermitteln neue Perspektiven von Wissensmanagement und Entrepreneurship im Unternehmen.

Der Sonderteil des Buches ist dem Thema „Erfolgsfaktor Demografiemanagement: Theorie und Praxis der Personalarbeit in Zeiten des demografischen Wandels“ gewidmet und gemeinsam mit dem Demographie Netzwerk ddn entstanden. Einleitend präsentieren die ddn-Vorstandsmitglieder Professor Victoria Büsch, Christian Werner und Jörg Michel die demografischen Herausforderungen und die relevanten Handlungsfelder. Diese werden im Folgenden in Beiträgen aus Wissenschaft und Praxis eingehend erörtert. So geht Professor Axel Börsch-Supan (TU München) auf die ökonomischen Implikationen ein, Wege der strategischen Personalplanung weisen Dr. Jürgen Tenckhoff und Christian Werner. Die Arbeitgeberattraktivität ist Gegenstand der Ausführungen von Professor Michael Ruf (Hochschule Heilbronn); ein Praxisbeispiel hierzu liefert die ING-DiBa. Wie die Führungskultur dem demografischen Wandel

Rechnung tragen kann, wird in Beiträgen der Bertelsmann Stiftung und der ING-Diba deutlich. Professor Stamov Roßnagel (Jacobs University Bremen) erörtert Konzepte zu einer demografiegerechten Mitarbeiterqualifizierung. Das entsprechende Praxisbeispiel hierzu liefert die SICK AG. Tarifvertragliche Regelungen zur altersgerechten Arbeit in Finnland und Deutschland sind Gegenstand weiterer Beiträge. Die Arbeit in altersgemischten Teams sowie das Betriebliche Gesundheitsmanagement beleuchten Professor Jürgen Wegge (TU Dresden) und Professor Karl Kuhn in ihren Ausführungen. Eine Praxisperspektive zum Age Diversity Management vermittelt ein Beitrag der Otto Group, gefolgt von den Ergebnissen einer Studie der Berliner Hochschule für Technik und Wirtschaft zur Einstellung der Generation Y im Hinblick auf die Pflege von Angehörigen.

Im Kapitel „Talentmanagement: Mitarbeiter finden, binden, bilden“ diskutiert Professor Stephan Fischer (Hochschule Pforzheim) zunächst die Erwartungen der Generation Y an die Arbeitswelt. Die Anforderungen an Talentmanagement und Employer Branding sowie Wege zur Entwicklung einer Talentkultur werden am Beispiel der Unternehmen BASF, Deutsche Bahn und Sixt verdeutlicht. Die Situation ungelerner Beschäftigter erörtert eine Fallstudie der Berliner Stadtreinigung. Randstadt sowie der Niedersächsische Landesrechnungshof liefern praxisbewährte Konzepte zur Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeiter.

Das Schlusskapitel ist dem Thema „Bildungscontrolling und Performance Management: Mitarbeiterpotenziale strategisch steuern“ gewidmet. Grundlegende Fragen des Bildungscontrollings behandelt zunächst Professor Peter Dehnbostel (Deutsche Universität für Weiterbildung, Berlin). Die Erfassung und Auswertung des Weiterbildungsbedarfs, die Akkreditierung der internen Weiterbildung und die Schaffung einheitlicher Qualitätsstandards durch Mitarbeiterzertifizierung werden am Beispiel der Bremer Landesbank, der Gothaer Versicherungsgruppe sowie der Deutschen Post DHL verdeutlicht. Wie Bildungscontrolling auch in mittleren Unternehmen umgesetzt werden kann, zeigen die abschließenden Ausführungen des RKW Kompetenzzentrums.

Wie im vergangenen Vierteljahrhundert hoffen wir, auch mit PERSONALENTWICKLUNG 2016 unseren Lesern wiederum eine Fülle hilfreicher Denkanstöße sowie konkreter Anregungen für ihre Arbeit bieten zu können und so einen Beitrag zum überbetrieblichen Erfahrungsaustausch sowie einen Brückenschlag zwischen Wissenschaft und Unternehmenspraxis zu leisten.

Wir freuen uns — ebenso wie alle Autoren — über jedes Feedback und Anregungen für die nächste, dann bereits 26. Ausgabe. Unser Dank gilt dem Demographie Netzwerk ddn e.V. und allen Beteiligten, die durch ihre Mitwirkung dieses Buchprojekt wiederum ermöglicht und so einen wichtigen Beitrag zur Wissensvernetzung geleistet haben.



---

# **Personalentwicklung: Trends und Zukunftsstrategien**



---

## **HR 2020 – Vom Partner zum Protagonisten**





---

## Das etwas andere Personalmanagement der Zukunft



**Prof. Dr. Christian Scholz,**  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement,  
Universität des Saarlandes,  
Saarbrücken

Der Blick zurück hat trotz der viel beschworenen Dynamik unserer heutigen Lebens- und Arbeitswelt eine wichtige Funktion. Er hilft uns, das heutige Human Resources Management besser zu verstehen und gibt uns Hinweise darauf, wohin sich HR in Zukunft entwickeln wird und — noch wichtiger — entwickeln sollte. Der folgende Beitrag konzentriert sich auf drei Bereiche: Personalplanung, Personalstrategie sowie die Personalabteilung<sup>1</sup>.

---

### **Personalstrategie: Von der Suche nach Wettbewerbsvorteilen zum Aufbau von Flexibilität**

Zu Beginn der 1980er-Jahre gab es in den USA (Tichy et al., 1982) und in Deutschland (Scholz, 1982) erste Vorschläge zur Entwicklung einer Personalstrategie. Dahinter stand die Überlegung, analog zu den Postulaten aus der Wettbewerbsstrategie von Michael Porter (1982), die Bewegungen der Branche zu analysieren und dann aus dieser Analyse heraus Wettbewerbsvorteile zu entwickeln. Diese Wettbewerbsvorteile sollte es nicht nur für das ganze Unternehmen („Unternehmensstrategie“), sondern als Funktionalstrategie („Personalstrategie“) für den Faktor Mitarbeiter und/oder für die Institution Personalabteilung geben.

Jeder, der an derartigen Strategiesitzungen teilgenommen hat, weiß, dass diese alles andere als einfach verliefen: Denn es reichte nicht nur, etwas von Kernkompetenzen und „Best in Class“ zu schwadronieren: Gefragt waren Fakten, Fakten, Fakten. Trotzdem: Seit Anfang der 1990er-Jahre haben sich viele Unternehmen substanziell mit Formulierung und Implementierung von Personalstrategien befasst, auch wenn diese Übungen im Einzelfall durchaus schwierig waren. Zudem waren diese Aktivitäten auch von anderen Abteilungen selten geliebt — um es ganz harmlos auszudrücken.

---

<sup>1</sup> Prof. Dr. Scholz veröffentlichte 1991 im damals erstmals im Handelsblatt-Verlag erschienenen „Jahrbuch Weiterbildung“ einen Beitrag zum strategischen Personalmanagement. Der vorliegende Beitrag bezieht sich partiell auf diesen früheren Beitrag und reflektiert die Entwicklung der letzten 25 Jahre.

Wie kritisch man bei solchen Vorgängen äußert wurde, konnte der Verfasser dieses Beitrags miterleben, als er im Team des Personalvorstandes eines bekannten DAX 30-Unternehmens an der Personalstrategie mitwirken durfte. Aus dem Bereich des Vorstandsvorsitzenden kam etwas später dann auch die Ansage, dass die Personalstrategie zu wichtig sei, als dass man sie dem Personalressort überlassen könnte. Und schließlich folgte als finales Fanal seine Aussage, dass man so etwas wie eine Personalstrategie überhaupt nicht bräuhete, denn schließlich habe man eine Geschäftsstrategie und daraus ergebe sich klar, welche Mitarbeiter beschafft, freigesetzt und vor allem möglichst gering bezahlt werden müssten. Generell ging die Begeisterung zurück, sich die Mühen einer Personalstrategie zu machen, vor allem weil Aufgaben wie Talentmanagement oder Employer Branding mehr Spaß machen und (scheinbar) rascheren Ertrag liefern.

Es kam aber noch etwas anders dazu, das dazu beitrug, dass die Personalstrategie auf das personalwirtschaftliche Abstellgleis geschoben wurde: Die Suche nach dauerhaften Wettbewerbsvorteilen als Teil der Personalstrategie kam unter Beschuss, und zwar nicht nur bezogen auf die Personalstrategie, sondern generell im strategischen Management. So wird inzwischen mit guten Argumenten oftmals bezweifelt, dass derartige Strategien überhaupt noch möglich sind (vgl. z. B. McGrath, 2013). Deshalb sollte es auch bezogen auf HR allenfalls darum gehen, möglichst große Flexibilitätspotenziale aufzubauen. Das Ergebnis: Arbeitszeitflexibilisierung, Zeitarbeit, Werkverträge und der Einstieg in eine Welt von Cloud-Workern, die eine geringe Bindung an das Unternehmen aufweisen. Alles das erlaubt eine maximale Flexibilität, in der sich in einer extrem „atmenden“ Form der einsetzbare Personalbestand fast schlagartig auf den aktuellen Personalbedarf anpassen lässt.

Abgesehen von der Entscheidung zu einer derartigen Flexibilisierung als Quasi-Strategieersatz wird daher eine Personalstrategie offenbar nicht mehr gebraucht und auch jenseits von Leerformeln wie „Mensch im Mittelpunkt“ in der Praxis überwiegend nicht mehr praktiziert.

---

## **Personalplanung: Vom Versuch der Langfristigkeit zum „Management by Google“**

Wenn man Manager fragt, was sie am wenigsten mögen, fällt rasch das Wort „planen“. Das ist heute nicht anders als vor 25 Jahren. Der einzige Unterschied von damals im Vergleich zu heute: Vor 25 Jahren investierte man trotz der Widerstände viele Ressourcen (einige würden sagen: zu viele Ressourcen) in den Versuch, zumindest einigermaßen eine Passung auf der Zeitachse zwischen Personalbedarf und Personalbestand herzustellen. Dementsprechend gab es komplexe Modelle für die Bestandsprojektion, aber auch zum Personaleinsatz als Zusammenführung aus Anforderungsprofilen von konkreten Stellen und Fähigkeitsprofilen von konkreten Mitarbeitern.

Obwohl diese Planungen durchaus zunehmend professioneller ausfielen, sank die Zufriedenheit, weil eine immer höhere Dynamik in der Umwelt festgestellt und zunehmend eine Komplexitätssteigerung der Modelle notwendig wurde.

Was aber sollte man tun? Die einfache Antwort: Planungen zurückfahren. Bevor man irgendeinen Plan macht, der sowieso nicht lange hält, lieber einfach loslaufen und „proaktiv“ das Moment des Handelns nutzen. Das ist bei der Personalplanung nicht anders als bei jeder anderen Planung. Die rasch akzeptierte Devise: Sofort entscheiden, handeln und dann rasch die Entscheidung revidieren, damit wieder gehandelt werden kann. Aus diesem Grund werden beispielsweise Nachfolgeplanungen und längerfristige Karriereplanungen reduziert.

Wie aber laufen dann derartige „Planungen“ beziehungsweise Dispositionen ab? Wenn beispielsweise die Anfrage kommt, dass ein neuer Personalleiter für Japan gebraucht wird, werden in die HR-Datenbank die Suchworte „Japan“ und „Japanisch“ eingegeben, wie bei einer Google-Suche noch auf einem weiteren Feld Begrenzungen vorgenommen, bis ganz rasch der Kandidat gefunden ist, der — natürlich ohne substanzielle Vorbereitung — praktisch sofort die Reise antreten kann.

Dieses „Suchen statt Planen“ zeigt sich im Übrigen auch bei HR-Software: Die „alten“ Programme der 1980er-Jahre (wie Executive Track) weisen in ihren algorithmischen Verfahren einen wesentlich höheren Komplexitätsgrad auf als das, was die Software-Häuser heute anbieten und was im Wesentlichen immer auf eine simplifizierte Datenbankabfrage im Stil von „Management by Google“ hinausläuft. Symptomatisch für all das ist auch die Entwicklung im Bereich Big Data: Jenseits aller Bedenken um informatorische Selbstbestimmung und losgelöst von irgendeiner theoretischen oder modellgestützten Basis sollen die „Predictive Analytics“ Zusammenhänge aufspüren und Entscheidungen vorbereiten.

Der einzige Planungsbereich, der gegenüber den 1980er-Jahren wirkliche Fortschritte erlebte, sind die diversen Formen der Personaleinsatzsteuerung als Teil des Arbeitszeitmanagements im Sinne einer dispositiven Zuordnung von Mitarbeitern und Aufgaben unter Zeitrestriktionen. Auch im Talentmanagement tut sich einiges, was aber nichts mehr mit „Planung“ zu tun hat. So gibt es zwar umfangreiche Programme, die aber zum einen algorithmisch eher rudimentär sind, zum anderen aber ins Leere laufen, da weder Anforderungs- noch Fähigkeitsdaten in ausreichender Form gepflegt sind. Gleiches gilt auch für nahezu alle Planungsansätze, die als „Human Capital Management“ bezeichnet werden, sich aber letztlich als immer stärker anwachsende Ansammlung von Key- Performance-Indikatoren herausstellen.

Ein Rückzugspunkt im Rahmen der Personalarbeit ist die gesamte Standardisierung von HR-Prozessen. Um es extrem auszudrücken: Man weiß zwar weder, wie viele Personen welcher Qualität man zu welcher Zeit an welchem Ort braucht, hat aber den operativen Beschaffungsprozess eindeutig fixiert. Eng verbunden mit dieser konsequenten Abkehr von Planungsansät-

zen ist auch die Interpretation von „HR-Transformation“ als „HR-IT-Integration“: Dies führt zu anachronistischen Situationen, in denen man eine steinzeitliche HR-Integration in Richtung eines „ein-einziges-HR-Datenpaket“ zu realisieren versucht, und Daten von Unternehmen zusammenführt, die schon wieder auf dem Wege ihrer Trennung sind.

---

## **Personalabteilung: Von der „guten“ Gouvernante zur devoten Dienerin mit Verfallsdatum**

Wenn über Personalarbeit gesprochen wird, kommt nur noch ganz selten die Rede auf die Personalabteilung. Denn mehr als alle anderen Abteilungen — abgesehen von der inzwischen weitgehend verschwundenen Organisationsabteilung — erlebt die Personalabteilung seit Längerem permanente und weitreichende Schrumpfprozesse: War sie Mitte der 1980er-Jahre noch eine zentrale Abteilung mit weitreichender Governance-Funktion und ausgeprägtem Hang zur Bürokratie, so folgten immer weitere Auslagerungen („Business Process Outsourcing“). Manches, wie zum Beispiel die Lohn- und Gehaltsabrechnung, ist definitiv kaum etwas, was Unternehmen selber machen müssen. Die Auslagerung von Personal-Akquisition, Employer Branding oder Führungskräftebetreuung („Callcenter in Prag“) sind dagegen diskutierbar.

Wenn jegliche strategische Personalarbeit wegfällt und die Mitarbeiter, die Führungskräfte sowie die Externen alle operativen Aufgaben wahrnehmen, was bleibt dann übrig? Wahrscheinlich werden am Ende allenfalls die Aufgaben in einer HR-Abteilung zusammengefasst, die — so die Aussage auf dem SAP-HR-Kongress 2015 zur modernen Personalarbeit — im Einzelfall keiner übernehmen möchte und die noch nicht ausgelagert wurden.

Gleichzeitig lief eine von der Beraterszene getriebene Bewegung in Richtung „Business Partner“, womit auch die Hoffnung verknüpft wurde, die Personalabteilung bzw. der Chief Human Resource Officer würde verstärkt am Strategietisch des Unternehmens sitzen. Spätestens seit Anfang der 2000er-Jahre war aber klar, dass daraus nichts werden würde: Der Business Partner erwies sich im Regelfall als ein teures Etikett für den alten Personalreferenten. Und der Einfluss der Personalvorstände auf die Geschäftsvorgänge nahm radikal ab, seit den 2010er-Jahren auch die Zahl der Personalvorstände. Die Frage, ob HR tatsächlich am Strategietisch sitzen sollte, beantworten dabei sowohl Personaler als auch Nicht-Personaler inzwischen mit einem klaren Ja. Dementsprechend werden häufig zentrale Aufgaben (Personalcontrolling, Betreuung oberer Führungskreise und vieles andere mehr) aus der Personalabteilung in andere Fachabteilungen (wie Finanzen) verlagert. Im Ergebnis wurde die Personalabteilung quasi entkernt und auf Rest-Dienstleistungsfunktionen reduziert. Nur hat die Personalabteilung als devote Dienerin ein vorgegebenes Verfallsdatum — auch wenn sie es nicht wahrnehmen will.

---

## **Personalberatung: Vom Intelligenzverstärker zum Intelligenzvernichter**

Auch schon Mitte der 1990er-Jahre gab es Personalberater. Diese deckten die gesamte Palette von klassischer Unternehmensberatung über Personalsuche bis hin zum trendigen „Coaching“ und zur tiefenpsychologischen Einzelberatung ab. Zentral am damaligen Modell war die Intelligenzverstärkung: HR-Berater unterstützten die Personalabteilungen durch spezifische Intelligenz und halfen ihr bei der Professionalisierung.

Doch das Bild änderte sich rasch, als zunehmend mehr Personalmanager freigestellt und auf den externen Arbeitsmarkt geworfen worden. Das hat gravierende Konsequenzen: Zum einen gibt es immer weniger Personen im Unternehmen, die überhaupt verstehen, was HR-Berater an Leistungen liefern. Zum anderen wird die Zahl der HR-Berater so groß, dass man in Sitzungen bei Unternehmen rasch mehr Berater am Tisch hat als Unternehmensvertreter. Gleichzeitig steigt die Zahl der Interimsmenager, also auch wieder HR-Berater, die zeitlich befristet die Rolle von Managern annehmen. Auf diese Weise werden HR-Berater zusätzlich zum Einkäufer von Personaldienstleistungen.

Zwar freuen sich immer noch Einkaufsabteilungen darüber, Preis-Wettbewerbe für HR-Berater abzuhalten. Sie merken dabei jedoch nur selten, wie sie eigentlich die Fernsehserie „House of Lies“ nachspielen und die HR-spezifische Intelligenz im Unternehmen reduzieren. HR-Berater avancieren zudem zur zentralen Referenzquelle für die Qualität der HR-Berater: Denn immer mehr Personalfachzeitschriften setzen als Autoren und Experten zunehmend auf HR-Berater, die inzwischen hier die absolute Deutungshoheit errungen und das Recht auf thematische Akzente gewonnen haben.

Auch wenn das Vertreter aus der alten Personalerwelt fremdartig finden, kommt man nicht mehr um diese Realität einer Personalarbeit in Deutschland, die — anders als noch vor 25 Jahren und anders als zum Beispiel in den USA oder in Großbritannien — nicht durch HR-Verbände, nicht durch HR-Praktiker und kaum durch die HR-Wissenschaftler getrieben wird.

---

## **Gestern – heute – morgen: Die zusammenfassende Projektion**

Führt man die Beobachtungen zusammen und schreibt sie als Blick nach vorne in die Zukunft fort, kommt man zu einem konsistenten und in sich stimmigen Szenario: Danach fokussiert sich die Personalarbeit im Unternehmen immer auf operative Tätigkeiten (Recruiting, Führung), die primär in der Fachabteilung oder bei externen HR-Beratern stattfinden. Alles dies wird (auch weiterhin) zum Teil durch eine Rest-Personalabteilung unterstützt, die aber — nachdem die Shared Service Center weitgehend ausgelagert sein werden — vor allem in der Rolle des allseits beliebten Personalreferenten tätig wird. Bei dieser Arbeitsverteilung geraten die ungeliebte

Personalplanung und die noch unbeliebtere strategische Personalarbeit in den Hintergrund, unter anderem auch deshalb, weil sie selten zum Kompetenzprofil von HR-Beratern gehören und sich zudem als Produkt auch im auf das Mengengeschäft ausgelegten Beratungsalltag nicht rechnen. Zudem hat dieses Szenario den Vorteil, dass es — anders als noch die Konzeptionen zu Beginn der 1990er-Jahre — eine extrem schlanke und kostensparende Personalarbeit impliziert.

---

## **Heute – morgen – übermorgen: Der Unterschied zwischen Projektion und Präskription**

Es muss nicht unbedingt das, was die Mehrzahl von Unternehmen aktuell praktiziert und die Mehrzahl der Protagonisten propagiert, zwangsläufig die im Einzelfall beste Empfehlung für die Zukunft von Unternehmen darstellen. Deswegen sollen kurz einige alternative Verläufe der Zukunft skizziert werden — wohlwissend, dass der Mainstream, wie zuvor beschrieben, und damit als zweiter Blick in die Zukunft, anders verläuft.

---

## **Die etwas andere Personalstrategie**

Sicherlich scheint es angesichts unserer zunehmenden Umweltdynamik immer schwieriger, dauerhaft strategische Wettbewerbsvorteile aufzubauen und zu verteidigen. Deshalb ist es verlockend und bequem, in den bereits oben zitierten Leitspruch „die Wettbewerbsstrategie ist tot“ einzustimmen. Nun ist Michael Porter als zentraler Protagonist dieser Denkhaltung der letzte, der eine Verteidigung braucht. Trotzdem: Wer einmal das Glück hatte, seine damalige Vorlesung an der Harvard Business School zu besuchen, der weiß, dass es bei seinem Konzept nicht darum geht, einen einzelnen Wettbewerbsvorteil zu finden und ihn dann dauerhaft zu stabilisieren. Es geht vielmehr darum, die laufenden Wettbewerbsverschiebungen in einer Branche zu analysieren („Industry and Competitive Analysis“) und dann daraus seine — gegebenenfalls auch kurzfristig zu adjustierenden — Schlüsse zu ziehen. Es wäre schon viel gewonnen, wenn Unternehmen sich dieser regelmäßigen Analyse unterziehen würden, auch wenn sie Michael Porter aus seinem sehr speziellen Unternehmensbegriff heraus allenfalls implizit für personalwirtschaftliche Fragestellungen formulierte.

Das Ziel dieser strategischen Analyse ist nicht unbedingt die nur von ganz wenigen Unternehmen realisierte „Unique Selling Proposition“ als absolutes Alleinstellungsmerkmal. Es reicht bereits aus, eine auf die Unternehmensstrategie abgestimmte „Employer Selling Proposition“ zu formulieren — allerdings jenseits abgedroschener Worthülsen wie „Mensch im Mittelpunkt“ und den obligaten „innovativen“ Bluff-Konzepten zum Recruiting oder zum Employer Branding: Es geht um klare, authentische und kommunizierbare Unterschiede zu anderen Unternehmen.

Ein Beispiel: Zurzeit ist es Mode, die Führungskräfte- und Spezialistenbetreuung in Callcenter auszulagern. Das ist für diese Beschäftigtengruppen immer noch besser als die reinen computergesteuerten Frage-und-Antwortsysteme, die viele „normale“ Mitarbeiter bekommen. Begründet wird dabei der Einsatz von Callcentern, die gerne auch in Billiglohnländer verlegt werden, mit Kostenvorteilen: Denn stünde beispielsweise Software-Spezialisten in Frankfurt bei Nachfragen zur Personalentwicklung, Personalführung oder Gehaltsabrechnung eine reale Person in Frankfurt zur Verfügung, so käme jede einzelne Anfrage das Unternehmen wahrscheinlich teurer zu stehen als das Callcenter.

Trotzdem könnte man – und genau darin würde die strategische Abgrenzung liegen – anders vorgehen und gerade in der optimalen (weil persönlichen) Betreuung ein Abgrenzungsmerkmal zur Konkurrenz sehen. Dies wäre dann Teil der Personalstrategie, die sich im Übrigen spätestens dann rechnet, wenn man sich vorstellt, was es das Unternehmen kostet, einen Top-Mitarbeiter zu ersetzen, der aus Verärgerung über Warteschleifen und unpersönliche Betreuung ohne Vorwarnung gekündigt hat. Gerade vor dem Hintergrund von Verknappungen auf spezifischen Arbeitsmärkten könnte sich eine derartige Betreuungsstrategie zudem billiger erweisen als die umfassenden Image-Werbungen, bei denen die harte Realität die schön klingenden Versprechen rasch einholt.

Teil einer echten Personalstrategie als Wettbewerbsstrategie sind auch die Zukunftsthemen. So müssten sich Unternehmen bereits jetzt überlegen, wie sie mit den „etwas anderen“ Generationen Y und Z (Scholz, 2014) „etwas anders“ umgehen als der Mainstream, der immer noch von „eine Generation wie jede andere“ ausgeht und keine Unterschiede für die Personalarbeit sieht.

---

## Die etwas andere Personalplanung

Bevor man sich zu schnell auf einen umfassenden und vordergründig bequemen Planungsverzicht verständigt und dabei lediglich auf „Flexibilität“ abstellt, könnte man zur Reduktion von Risiken und Kosten zusätzlich auf innovativ-erweiterte Planungsmodelle setzen. Denn die hierfür nötige Datenmenge steht vielen Unternehmen ohnehin zur Verfügung.

Wie könnten derartige innovative Ansätze aussehen? Gegenwärtig arbeiten Unternehmen weitgehend mit deterministischen Modellen: Aktuelle Berechnungen kalkulieren beispielsweise mit einem („deterministischen“) Personalbedarf von 100 Mitarbeitern und errechnen dementsprechend einen („deterministischen“) Personalbestand von ebenfalls 100 Mitarbeitern. Ändert sich einer dieser beiden Werte, greift die Flexibilisierung. Tatsächlich stehen aber hinter diesen beiden Zahlen erwartete Wahrscheinlichkeiten, also eine probabilistische Realität. Würde man mit solchen („probabilistischen“) Modellen rechnen, könnte man auch sofort sehen, wie hoch die Wahrscheinlichkeit dafür ist, dass ein erhöhter Bedarf mit einem zu geringen Bestand zusammentrifft und ob dieser mit dem Flexibilitätspuffer auffangbar wäre. Aus dieser Planungsgrundlage heraus lassen sich dann Entscheidungen treffen, ob das Risiko eingegangen werden

soll oder bewusst gegengesteuert wird. Ähnliche Wahrscheinlichkeitsmodelle lassen sich auch bei allen anderen Personalplanungsfeldern einsetzen und dazu nutzen, Risiken abzuschätzen, zu kommunizieren und gegebenenfalls zu reduzieren.

Zudem ist es unbewiesener Mythos, dass sich Potenziale in Mitarbeitern quasi automatisch entfalten, wenn man sie von den scheinbaren Fesseln der Planung befreit. Völlige Demokratie, völlige Selbstorganisation und völlige Freiheit alleine reichen nicht: Motivation und Innovation kommen auch und gerade aus einer planvoll gestalteten Arbeitswelt. Dies bedeutet aber ebenso, dass das Behavioural Management verstärkt fokussiert wird (vgl. z.B. Schuler/Jackson, 2014), indem nicht nur die Technik, sondern auch die Faktizität der Unternehmenskultur intensiv betrachtet wird.

---

## Die etwas andere Personalabteilung

Es ist definitiv möglich, sich auf die Position zurückziehen, wonach Auflösung beziehungsweise Marginalisierung der Personalabteilung alternativlos ist. Auch die offenkundige Ausklammerung der „Rolle der Personalabteilung“ durch die drei HR-Verbände in Deutschland unterstützt diese These, wonach die traditionelle Personalabteilung eigentlich tot ist. Und damit haben sie auch recht: Die „alte“ Personalabteilung ist tot.

Dennoch spricht vieles dafür, zumindest hoch-innovative Unternehmen in hoch-dynamischen Branchen zu ermutigen, diesem Strom nicht zu folgen und über ganz neue Formen der Personalabteilung nachzudenken:

- Karrieren können nicht nur im Silo einer Fachabteilung unter den milden Augen der jeweiligen Führungskraft ablaufen. Sie brauchen eine Abstimmung quer durch das Unternehmen und eine zukunftsorientierte Nachhaltigkeit, was beides nicht im Silo der Fachabteilung zu realisieren ist.
- Auch „gestandene Praktiker“ sind nur begrenzt in der Lage, Personalentscheidungen von Einstellung über Förderung bis zur Freisetzung nur nach ihrem praxiserprobten Bauchgefühl zu treffen; hier braucht es die Professionalität und die Entscheidungskompetenz einer professionell aufgestellten „neuen“ Personalabteilung.
- In der Arbeitswelt 4.0 wird es immer mehr Freiberufler, Leiharbeiter, Interim-Manager, Werkvertragsbeschäftigte und Cloud-Worker geben, die ohne eine Bindung an das Unternehmen agieren. Bisher werden sie primär vom Einkauf analog zur Beschaffung von Druckerpapier gemangelt. Das aber führt bekanntlich immer mehr zu Problemen und schreit nach einer Zuordnung zu einer Personalabteilung. Wir brauchen hier eine neue Personalabteilung als leitbildgesteuerte Institution, die sich jenseits von juristischen Verträgen um die psychologischen Verträge dieser „externen“ Mitarbeiter als Bindungsinstrument für diese Dienstleister kümmert.
- Die vielen externen und internen HR-Dienstleister müssten einer einheitlich-strengen Qualitätskontrolle unterzogen werden.



Bereits das alles spricht für eine organisatorische Einheit, die Funktionen der Personalabteilung wahrnimmt. Hinzu kommt aber noch das gesamte Feld der Personalstrategie. Genau so wenig wie die IT-Strategie des Unternehmens von der Kantinenleitung erstellt werden darf, darf die Personalstrategie außerhalb der Personalabteilung entstehen. Es braucht vielmehr einen spezialisierten Ort.

Gesucht wird also eine integrative Klammer, die mit klaren Konturen entsprechende Kompetenzen zusammenfügt. Dies läuft aber vor dem Hintergrund einer Arbeitswelt 4.0 nicht auf eine Renaissance der alten Personalabteilung „in den Grenzen von 1980“ hinaus. Vielmehr gibt es immer mehr intelligente Modelle der Kompetenznetzwerke, die nicht Professionalität über verteilte Intelligenz garantieren, sondern auch ein einheitliches Bild für den Kunden schaffen.

Diese Modelle entsprechen dem, was vor 25 Jahren bereits unter der Bezeichnung „Virtuelle Personalabteilung“ (Scholz, 1994) in die Diskussion eingebracht wurde, was gerade jetzt aber angesichts der weitgehenden Auflösung und Entkernung von realen Personalabteilungen relevanter denn je erscheint — und auch schon graduell umgesetzt wird (vgl. Scholz, 2012). Denn die virtuelle Personalabteilung liefert zwar gewisse Funktionalitäten der „alten“ Personalabteilung, beispielsweise Integration und Unterstützung. Sie entspricht aber dem Typus der „virtuellen Organisation“ (vgl. z.B. Putnik/Cruz-Cunha, 2014), arbeitet also als Netzwerk aus Kernkompetenzträgern.

Wie inzwischen auch im Modell der Industrie 4.0 wird hier konsequent die Digitalisierung als Treiber für Innovation und Integration genutzt, weil sie zum einen Anschlussfähigkeit und Wettbewerb zwischen den Kernkompetenzträgern ermöglicht, zum anderen aber auch die Zusammenführung der Einzelprozesse realisiert. IT ist dabei ebenso wie die ganze Palette von Social Media ausschließlich Mittel zum Zweck, nicht aber das eigentliche Ziel. Deshalb gehören zur virtuellen Personalabteilung auch reale Personen, die vor Ort unterstützen, die aber auch die dringend nötige strategische Governance-Funktion wahrnehmen.

Bei aller Notwendigkeit von Kostendenken und bei aller scheinbaren Unausweichlichkeit eines Denkens in Kategorien in Richtung einer Shareholder-Value-Optimierung: Innovation und Motivation entstehen nicht durch Digitalisierung und Streamlining. Beides entsteht durch Menschen, die in einer vernünftigen und zukunftsgerichteten Form zusammen arbeiten wollen. Aber genauso wenig, wie sich eine komplexe IT-Landschaft in einem Unternehmen nicht von selbst optimal zu einer „IT 4.0“ zusammenfügt, fügt sich Personalarbeit automatisch zu einer „Personalarbeit 4.0“ zusammen.

Aus diesem Grund ist mein Beitrag zu diesem Buch — deutlich mehr noch als mein Beitrag vor 25 Jahren — ein lautes und konsequentes Plädoyer für eine professionelle und strategische Personalarbeit, zu der zwingend aber auch die Formierung einer Personalabteilung 4.0 gehört.

## Literatur

McGrath, Rita G. (2013): Transient Advantage, in: Harvard Business Review 91 (6/2013), 62–70

Pauleweit, Sven (2015): Management ist tot, in: Human Resources Manager 3, 42–46

Porter, Michael (1982): Competitive Strategy — Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York

Putnik, Goran D./Cruz-Cunha, Maria M. (2014): A Taxonomy for Virtual Enterprises, in: Journal of Universal Computer Science 20, 859–884

Scholz, Christian (2014): Generation Z — Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt, Weinheim

Scholz, Christian (2012): Virtuelle Personalabteilung als organisatorische Antwort, in: Personalwirtschaft 39 (11/2012), 30–33

Scholz, Christian (1995): Ein Denkmodell für das Jahr 2000? Die Virtuelle Personalabteilung, in: Personalführung 28, 398–403

Scholz, Christian (1982): Zur Konzeption einer strategischen Personalplanung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 34, 979–994

Schuler, Randall/Jackson, Susan E. (2014): Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today, in: Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance 1, 35–55

Tichy, Noel M./Fombrun, Charles J./Devanna, Mary A. (1982): Strategic Human Resource Management, in: Sloan Management Review 23 (2/1982), 47–60

---

## Talent & Development als strategischer Partner des Managements



**Benedikt Füssel**, Head of Talent & Development PBC and Germany, Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main

Der Personalentwickler von heute ist viel stärker ein Entwicklungspraktiker, Berater, Moderator und Trainer, als ein rein konzeptionell tätiger Spezialist in der fernen Zentrale. Das erfordert andere Kompetenzen als früher, aber auch eine viel größere Nähe zu den Kollegen in den Geschäftseinheiten und im Management. Talent & Development hat eine neue Rolle und Aufgaben im Unternehmen übernommen.

---

### Der Mensch als Ressource und Herausforderung

Wenn man es etwas provokant ausdrücken möchte, dann ist über viele Jahre hinweg der Bereich „Talent & Development“ — hier stellvertretend genutzt für Aus- und Weiterbildung, HR Development, Personal- und Organisationsentwicklung, Learning & Development, People Development etc. — im Wesentlichen ein interner Anbieter von Seminaren und Lernprogrammen gewesen. Gegebenenfalls kam das eine oder andere Förder- oder Talentprogramm dazu, aber zentral blieb der gern auch „Academy“ oder „University“ genannte Bereich der Lerncurricula. Interessant und bemerkenswert ist außerdem, dass eine Veränderung des Abteilungsnamens vielfach keine oder nur wenig Aufgabenveränderung mit sich gebracht hat, auch wenn damit eigentlich klar Akzente gesetzt werden sollten (z.B. die Ergänzung von „Talent“ zur Bezeichnung „Development“).

Dieses Modell des Bereichs „Talent & Development“ hat in einem stabilen Umfeld mit sich langsam verändernden Geschäftsmodellen und Umwelten nach wie vor Relevanz. Jedoch gibt es dieses Umfeld nicht mehr. Die heutige Zeit ist durch zum Teil starke Veränderungen geprägt:

- Wir erleben das Altern der Gesellschaft in Mitteleuropa und Japan — aber sehr junge Gesellschaften in Asien und Afrika, die alle für sich ihre eigenen Probleme und Herausforderungen mit sich bringen. Demografischer Wandel ist ein globales Phänomen, das sich jedoch unterschiedlich äußert.
- Gleichzeitig wirbelt die Digitalisierung ganze Industrien durcheinander, bringt neue Marktführer hervor und lässt alte verschwinden.

- Auch der Wertewandel führt zu Veränderungen im beruflichen und familiären Umfeld, drängt bisherige Familien- wie auch Karrieremodelle zurück und verändert nachhaltig das Denken und Handeln der Menschen.

Alle diese Veränderungen sind nicht lokal einzugrenzen, sie finden überall statt. Die Welt ist kleiner geworden, die Globalisierung verbreitet Trends und Informationen in kürzester Zeit über die ganze Welt. Das führt nicht zwangsläufig zu einem tieferen gegenseitigem Verständnis, aber gleich was geschieht, es passiert schnell und wird noch schneller in der ganzen Welt bekannt gemacht – nicht mehr nur über herkömmliche Medien, sondern per Chat, YouTube, Twitter und eine Vielzahl weiterer neuer Medien. Das alles verändert die Menschen und zwingt sie, sich und ihr Verhalten einer neuen, sich schnell verändernden Umwelt anzupassen, oder doch zumindest mit ihr zurecht zu kommen.

In Unternehmen gilt das selbstverständlich auch für Kunden, aber genauso für die Mitarbeiter. Je mehr ein Geschäftsmodell auf Menschen beruht, desto stärker sind die Auswirkungen zu spüren. Das Bankgeschäft ist in seinem Kern ein „People Business“: Es lebt von der Interaktion zwischen Kunden und Beratern in nahezu allen Geschäftsbereichen – das gilt für den Schalterverkehr ebenso wie für die Beratung und Begleitung von Unternehmensverkäufen und Fusionen. Dreh- und Angelpunkt ist immer der Mensch. Es lohnt sich also, einige der angesprochenen Veränderungen genauer anzuschauen und ihre Relevanz für das Bankgeschäft zu betrachten.

---

## **Digitalisierung und Einkaufsverhalten**

Wer heute bei einem großen Event, einem Konzert oder bei der Heimkehr einer siegreichen Nationalmannschaft dabei ist, sieht um sich herum jede Menge Smartphones oder Tablet-Computer, die genutzt werden, um alles aufzuzeichnen. Wo früher der eine oder andere seinen Fotoapparat dabei hatte und alle anderen einfach zugeschaut hätten, nimmt heute jeder mit seinem Smartphone vieles für sich, für die Nachwelt oder auch für die sozialen Medien auf.

Mehr als 77 Prozent der über 14-jährigen Deutschen sind regelmäßig im Internet; der Anteil der Menschen über 50, die regelmäßig im Internet unterwegs sind, steigt kräftig. Die Zeiten, in denen die Menschen online sind, nehmen laufend zu. Deshalb wissen sie auch immer, was wo passiert; Geschehnisse rund um die Welt werden in Echtzeit transparent. Jeder kann alles im Internet suchen und zu allem Informationen, Einschätzungen oder auch Meinungen bekommen.

Das verändert die Konsumenten. Ihre Loyalität zu bestimmten Marken und Produkten sinkt, ihre Wechselbereitschaft steigt und sie bestimmen selbst, über welche Kanäle sie auf Produzenten und Unternehmen zugehen möchten. Für die Anbieter ist es deshalb entscheidend, auf dem jeweiligen Kanal präsent zu sein. Denn Konsumenten wollen sich auf allen Kanälen zu jeder Zeit informieren können, ihre Wahl treffen und einkaufen. Ausdrücklich gehört hierzu auch die Möglichkeit des persönlichen Gesprächs und der Beratung im Fachhandel. Die Konsumenten

von heute wechseln ständig zwischen online und offline und es ist nicht vorhersagbar, wo sie am Ende ihren Kauf tätigen werden.

---

## **Demografischer Wandel und neue Werte**

Insbesondere in den mitteleuropäischen Ländern altert die Belegschaft der Unternehmen. Der Wettbewerb um die besten Talente, um Wissens- und Erfahrungsträger hat sich verschärft. Zielgruppe sind nicht nur Nachwuchskräfte, sondern auch Experten mit besonderen Kenntnissen, Erfahrungen und Kontakten. Erschwerend kommt hinzu, dass Anforderungen an Unternehmen sich verändern und mehr als Vergütung und Karriereentwicklung umfassen. Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Flexibilität bei Arbeitszeit und -ort, Sinnhaftigkeit der Tätigkeit, Respekt und Anerkennung sowie ein motivierendes Umfeld sind heutzutage die Anforderungen an Unternehmen und Vorgesetzte. Befragt man unsere Azubis, dann wollen sie dazu noch sympathische Kollegen, Spaß bei der Arbeit und ausreichende Weiterbildungsmöglichkeiten und Karrierechancen. Für eine Führungskraft von heute ist diese Anspruchshaltung eine große Herausforderung, ist sie doch mitentscheidend, um all das zu bieten und sicherzustellen.

---

## **Marktveränderungen**

Insbesondere die Finanzindustrie sieht sich zunehmend Marktveränderungen ausgesetzt. Da gibt es einerseits aufkommende Wettbewerber wie Apple und Google, die aufgrund ihrer Stärke und neuer Geschäftsmodelle schon andere Branchen stark verändert haben. Andererseits gibt es aber auch viele neue regulatorische Anforderungen, die die Geschäftsmodelle der Banken auf den Prüfstand stellen und zum Teil starke Veränderungen erzwingen. Hinzu kommt ein Zinsumfeld, das die Renditen der Kunden wie auch der Banken drastisch schmälert. In diesem Umfeld der Veränderungen und Unsicherheit müssen die Mitarbeiter sehr hohen Leistungsanforderungen gerecht werden — trotz steigender Wechselbereitschaft der Kunden, nachhaltiger Niedrigzinsen, hohem Kostendruck und neuer Wettbewerber, die auch als Arbeitgeber interessant sein könnten.

---

## **Personal-Agenda**

Alle angesprochenen Veränderungen betreffen die Menschen — außerhalb wie innerhalb des Unternehmens. Neben der Analyse und genauen Planung der Kundenseite muss deshalb auch die Mitarbeiterseite in alle Zukunftsplanungen einbezogen werden. Jedes Unternehmen muss aufbauend auf seiner geschäftlichen Strategie genau überlegen, wie die Strategie für die Mitarbeiter aussieht und mit den Mitarbeitern umgesetzt werden kann. Kurz gesagt: Jedes Unternehmen braucht eine vorausschauende „Personal-Agenda“.

Betrachtet man einerseits die externen Einflussfaktoren, wie das sich ändernde Marktumfeld und große globale Trends, und legt andererseits die geschäftlichen Prioritäten und besondere unternehmensinterne Herausforderungen daneben, ergibt sich eine lange Liste von mitarbeiterbezogenen Themen, für die neue Konzepte entwickelt werden müssen bzw. die an neue Anforderungen angepasst werden müssen:

- Stärkung der Arbeitgebermarke und Intensivierung der Rekrutierung,
- wettbewerbsgerechte Bezahlung und Benefits,
- Analyse und Anpassung des Mitarbeiterportfolios, dabei vorausschauende Personalbedarfsplanung („Talent Management“ und „Strategic Workforce Planning“),
- Förderung und Nutzung der vielfältigen Talente im Unternehmen („Diversity“),
- Veränderung von Organisationsteilen und Geschäftsmodellen,
- Weiterentwicklung der Mitarbeiter durch gezielte Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen,
- Systeme zur Steuerung der Leistung der Mitarbeiter („Performance Management“).

Aus der großen Menge der möglichen Maßnahmen ergeben sich zwei Folgerungen: Zum einen kann nicht alles gleichzeitig bearbeitet, muss also klar priorisiert werden. Zum anderen ist es wichtig, diese Handlungsfelder im Zusammenhang zu sehen und nach Möglichkeit integrierte Prozesse einzuführen.

Zur Priorisierung kann jede Form von geeigneten Hilfsmitteln genutzt werden, zum Beispiel eine Matrix, die gegenwärtige Stärken künftigen Bedürfnissen gegenüberstellt. Daraus ergeben sich in der einfachsten Form vier Quadranten:

1. Alle Handlungsfelder, die weder zukünftige Bedürfnisse beinhalten, noch zu unseren Stärken gehören, sollten ignoriert werden.
2. Handlungsfelder, in denen wir gegenwärtig stark sind, die zukünftig aber nicht so wichtig sind, sollten wir daraufhin überprüfen, ob wir uns hier weiterhin stark engagieren müssen.
3. Unser Engagement in den Handlungsfeldern, die zukünftige Bedürfnisse beinhalten und in denen wir schon richtig gut sind, muss beibehalten und falls möglich ausgebaut werden.
4. In den Handlungsfeldern, die zukünftige Bedürfnisse enthalten, in denen wir aber nicht so gut aufgestellt sind, müssen wir investieren und unser Engagement verstärken.

Für die Festlegung strategischer Kernhandlungsfelder sind die Quadranten 3 und 4 ausschlaggebend. Sieht man sich die globalen Trends, das sich ändernde Marktumfeld, aber auch unternehmensinterne Anforderungen und geschäftliche Prioritäten an, so wird klar, dass für sehr viele Unternehmen die meisten Handlungsfelder in den beiden kritischen Quadranten Aufgaben im Bereich „Talent & Development“ sind. Anknüpfend an die einführenden Bemerkungen über diese Bereiche der Personalarbeit ändern sich somit die Anforderungen deutlich: Aus einem „Seminaranbieter“ wird ein zentraler strategischer Partner des Managements. Ein paar Beispiele sollen dies im Folgenden aufzeigen.

## Talent Management

Der berühmte Eishockeyspieler Wayne Gretzky soll einmal gesagt haben, dass ein guter Hockey-Spieler da ist, wo der Puck ist, ein großartiger Spieler aber da, wo der Puck sein wird. Übersetzt auf das Mitarbeiterportfolio eines beliebigen Unternehmens heißt das, dass der Mitarbeiterstamm schon heute so entwickelt werden muss, dass er morgigen Anforderungen genügt. Ein großartiges Unternehmen ist also mit den Kenntnissen und Fähigkeiten seiner Teams schon heute so aufgestellt, dass künftige Herausforderungen bewältigt werden können. Dazu dienen alle Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung, aber auch die Prozesse und Elemente des Talentmanagements.

Dies beginnt bei einer Analyse des Ist-Bestandes und geht bis zur aktiven Gestaltung des Mitarbeiterportfolios. Talentmanagement ist also weit mehr als die Beschäftigung mit leistungs- und potenzialstarken Mitarbeitern: Es bedeutet die Analyse des gesamten Mitarbeiterbestandes mit Blick auf zwei Ebenen:

- Der individuelle Mitarbeiter: Neben der Analyse der Leistung und der Fähigkeiten des Mitarbeiters gehört die regelmäßige Diskussion zukünftiger Positionen und dazu notwendiger Schritte auf die Tagesordnung eines Managementteams. Während die Leistungsbetrachtung eher rückwärtsgerichtet ist, sind Entwicklungsthemen klar zukunftsgerichtet. Dazu gehören als Option auch das Halten der Mitarbeiter und die Qualifizierung für gegenwärtige und zukünftige Positionen.
- Das Gesamtportfolio: Jedes Managementteam muss wissen, wie viele leistungsstarke Mitarbeiter es hat, die innerhalb zu definierender Zeitabstände den nächsten Entwicklungsschritt gehen können. Neben Nachfolgeplanungen sind hier auch Risikovermeidungsgesichtspunkte wichtig: Mögliche ungeplante Personalabgänge führen somit nicht zu ernsthaften Risiken. Es sollte ebenfalls transparent sein, wie viele Mitarbeiter genau richtig eingesetzt sind und somit ein stabiles Rückgrat der Unternehmung bilden. Auch die Zahl der weniger leistungsstarken Mitarbeiter – gemessen an den Anforderungen ihrer gegenwärtigen Aufgaben – wird so deutlich. Die Struktur in der Mitarbeiterschaft wird bei dieser Analyse transparent und initiiert ein ganzes Bündel von Folgemaßnahmen: Beginnend bei zielgerichteter Rekrutierung über passgenaue Aus- und Weiterbildung bis hin zu Projekteinsätzen und Tätigkeitswechseln.

---

## Aus- und Weiterbildung

Waren die Kollegen, die sich in diesem Handlungsfeld betätigt haben, in früheren Zeiten sehr stolz auf ihre großen, umfassenden Lernkataloge mit Präsenztrainings zu jedem Thema, so hat sich auch hier das Bild stark geändert. Zentrale Fragen sind:

- Was kostet Weiterbildung und wie sieht der Return on Invest aus?
- Welche Kompetenzen sind erfolgskritisch und wie können wir sie erwerben?

- Welche Lernmethoden sind am effizientesten?
- Wie kann Weiterbildung Mitarbeiter halten und begeistern?
- Wie können wir lebenslanges Lernen organisieren?

Auch hier sind Fragestellungen betroffen, die eine genaue Kenntnis der Strategie des Unternehmens erfordern und ein hohes Maß an wirtschaftlichem Denken. Statt dicker Lernkataloge entstehen modulare Ausbildungsgänge ausschließlich für Schlüsselgruppen in der Mitarbeiterschaft (z.B. Führungskräfte), die online- und offline-Lernmedien kombinieren. Externe Trainingsanbieter werden für allgemeine Entwicklungsthemen genutzt; an die Stelle von Lernexperten, die im Unternehmen zu speziellen Themen beraten (z.B. IT- oder Sprach-Trainings), treten externe „Master Service Provider“, die von der Beratung über die Bedarfsanalyse bis zur Organisation eines maßgeschneiderten Trainings alles übernehmen.

So gewinnen die internen Spezialisten Zeit, um sich um die zukunfts-kritischen Themen zu kümmern und ihre Produkte wirtschaftlichen Analysen zu unterziehen. Jede Ausgabe zu Weiterbildungszwecken sollte nicht nur nachgewiesen, sondern auch durch einen entsprechenden Gegenwert begründet werden können. Statt eines Controllers oder Buchhalters kalkulieren und kontrollieren die Aus- und Weiterbildungsexperten das Qualifizierungsbudget selbst und verhandeln auf Augenhöhe mit den operativen Geschäftseinheiten.

Statt klassisch Lernen zu organisieren und Seminare anzubieten, ermöglichen sie Lernen überall und jederzeit im Unternehmen und von unterwegs. Das mobile Internet und eine Vielzahl von hochklassigen Anbietern machen das möglich. Voraussetzung ist ein leistungsfähiges „Learning Management System“ und eine passende IT-Infrastruktur. Zugleich wird die Nutzung eigener Mobiltelefone, Tablet-Computer etc. immer wichtiger.

Hinzu kommt, dass die Aus- und Weiterbildungsabteilungen diejenigen sind, die sich zuerst mit den kommenden „Generationen Y und Z“ beschäftigt haben. Sie lernen zuerst, was diese jungen Leute beschäftigt, wie man sie begeistert und führt. Ihre Erkenntnisse können bei der Rekrutierung, aber auch im Marketing und bei der Entwicklung von künftigen Produkten viel helfen. So wird aus einer oft unterschätzten Randaufgabe der Personalabteilung eine Schlüsselaufgabe für die Zukunftsfestigkeit einer Unternehmung.

---

## Organisationsentwicklung

Der Umbau und Ausbau von Geschäftsbereichen ist in der heutigen Zeit des konstanten Wandels beinahe alltäglich geworden. Auch hier sind die Experten von Talent & Development stark gefragt. Sie organisieren und begleiten Workshops und Management Meetings, bei denen künftige Strukturen besprochen und festgelegt werden, sie begleiten und coachen Führungskräfte in den ersten Wochen in neuen Aufgaben und werden als Berater für Change Management bei größeren und kleineren Veränderungsprojekten hinzugezogen.



Als Experten für Mitarbeiterbefragungen ermitteln sie die Stimmung in der Mitarbeiterschaft, beraten das Management zu den Ergebnissen und empfehlen Folgemaßnahmen. Durch Teamentwicklungsmaßnahmen und die Moderation von Führungskräfte-Feedbacks stärken sie den Zusammenhalt im Unternehmen, fördern den aktiven Austausch und tragen so zu einer positiven Entwicklung der Unternehmenskultur bei. Sie vermitteln bei Konflikten und moderieren in kritischen Situationen.

---

### Fazit

An den drei genannten Beispielen wird klar, dass Talent & Development als strategischer Partner des Managements von zentraler Bedeutung für den künftigen Unternehmenserfolg ist. Die drei Beispiele zeigen auch, dass die Handlungsfelder eng verknüpft sind: Wenn die Mitarbeiterportfolioanalyse ergibt, dass bestimmte Mitarbeiter(gruppen) bestimmte Kompetenzen erlernen müssen, greift dies in das Aus- und Weiterbildungsgeschäft ein, von dort kommen Impulse und Eindrücke zur Stimmung im Unternehmen. Das Talentmanagement gibt wesentliche Impulse für die Rekrutierung, und in Veränderungsprozessen wird die ganze Palette an Entwicklungsmaßnahmen genutzt: Das reicht von der Workshop-Moderation bis zum individuellen Coaching und der darauf folgenden Bereitstellung von Qualifizierungsmaßnahmen, um Mitarbeiter auf Herausforderungen in neuen Strukturen und Geschäftseinheiten bestmöglich vorzubereiten.

Eine intelligente Nutzung der Kompetenzen, aber auch Informationen und Erkenntnissen der Personalentwickler einerseits, eine größere Nähe der Personalentwickler zu den Geschäftsbereichen und ein tiefes Verständnis der Unternehmensstrategie andererseits sind die Grundlagen für eine zukunftsorientierte Aufstellung von „Talent & Development“ als strategischer Partner des Managements. Viele Unternehmen sind hier bereits auf dem Weg, komplett umgesetzt haben das jedoch bei Weitem noch nicht alle. Zum Glück hat sich aber die Notwendigkeit herumgesprochen, diese Richtung einzuschlagen.

Aus unseren Erfahrungen auf dem Weg zum strategischen Partner lässt sich festhalten, dass dieser Weg steil ist und viele Windungen und Kehren aufweist. Je weiter man aber kommt, desto besser wird die Aussicht und desto vielfältiger werden die Eindrücke, die man gewinnen kann. Wie jede lange Wanderung ist auch dieser Weg anstrengend und erfordert gute Vorbereitung, aber sobald ein weiteres Etappenziel erreicht ist, weitet sich der Blick und verbessert sich die Kondition. Und für die Mitarbeiter in Talent & Development ist damit die Tätigkeit interessanter, vielfältiger und herausfordernder geworden. Das hilft auch, um Talente für die Personalabteilung zu gewinnen und zu halten.

In der heutigen Zeit der großen Veränderungen und dementsprechend einhergehender Unsicherheit ist eine zukunftsfähige Personalentwicklung ein entscheidender Wettbewerbsfaktor und hat das Potenzial, einen signifikanten Unterschied zu machen.

---

## Strategisches Kompetenzmanagement



**Erich R. Unkrig**, Head of  
People Development und  
Deputy VP Human Resources,  
Areva GmbH, Erlangen

Das Kompetenzmanagement in der Areva GmbH ist fester Teil der systematischen und auch extern honorierten Personalentwicklung im Unternehmen. Strategische Kompetenzentwicklung wird damit zu einem Kernprozess innerhalb des Personalmanagements, auf den sich ein großer Anteil der PE-Aktivitäten und Ressourcen konzentriert. Der folgende Beitrag demonstriert, dass strategisches Kompetenzmanagement bei Areva ist kein „One fits all“-Ansatz ist, sondern ein so individuell wie nötig und so standardisiert wie möglich verlaufender Prozess. Und insoweit ein gelungener Business-Case, der inspirierend ist und zur Reflektion der Praxis im eigenen Unternehmen anregt.

---

### Kompetenzmanagement als zentrale Aufgabe

Nahezu jedes Unternehmen muss sich heute der Anforderung stellen, Veränderungen bei gleichzeitig hoher Produktivität zu bewältigen. Der schon vielfach zur Routine gewordene schnelle Wandel der Märkte und die damit verbundenen, oft tief greifenden Neuerungen sind nur mit engagierten und qualifizierten Mitarbeitern erfolgreich zu bewältigen. Eine Studie der Stanford University sagt: Wachstum und Gewinn eines Unternehmens sind stark abhängig von seiner Intelligenz und seiner Kompetenz (North/Reinhardt/Sieber-Suther, 2005).

Folgt man diesem Gedanken, dann ist strategisches Kompetenzmanagement eine der zentralen Aufgaben der Unternehmensführung. Dabei müssen Lernen, Selbstorganisation, Nutzung und interne „Vermarktung“ der Kompetenzen integriert werden. Die Herausforderung an das Management ist es, relevante Kompetenzen zu beschreiben, diese transparent zu machen und den Transfer, die Nutzung und Entwicklung der Kompetenzen (idealerweise ausbalanciert mit den persönlichen Zielen des Mitarbeiters sowie den Zielen des Unternehmens) sicherzustellen.

Areva weiß aufgrund der (r)evolutionären Veränderungen im energietechnischen (Groß-)Anlagenbau um die zwingende Notwendigkeit, die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und langfristig zu sichern (Unkrig, 2015). Dabei sind sich Management und die HR-Funktion einig, dass eine Personal- und Führungsarbeit, die nicht hinter den Veränderungen zurückbleiben, sondern vorausschauend für die Zukunft gestalten will oder gar vor die Krise kommen will, nur durch ein strategisches Kompetenzmanagement effektiv unterstützt wird.

Die überwiegend expliziten, hier und da jedoch auch impliziten Unternehmensstrategien der einzelnen Geschäftsbereiche werden durch HR vor allem in den HR Competence Center in ihrer Bedeutung für die Ressource Personal analysiert und bewertet. Aus diesem Prozess erwachsen die strategischen Handlungsnotwendigkeiten und -felder, die dann selbst wieder in funktionale Strategien und entsprechende Aktionen umgesetzt werden. Eine dieser funktionalen Strategien ist die Personalentwicklungsstrategie (Unkrig, 2015/2), die beispielhaft Folgendes berücksichtigt beziehungsweise enthält:

- Bestimmung des aus der Strategie resultierenden Personalbedarfes in quantitativer und qualitativer Hinsicht,
- Vergleich mit dem Ist-Bestand,
- strategiebezogene Kompetenz- beziehungsweise Anforderungsprofile,
- Erstellung beziehungsweise Überarbeitung von Anforderungsprofilen,
- Identifikation und Auswahl von Führungskräften, von Projektmanagern und Experten,
- Einstellungs-, Umsetzungs-, Förder- und Bildungsprogramme.

Der gesamte Prozess ist dabei kein Top-down-Ansatz, sondern beinhaltet eine Vielzahl von Feedbackschleifen, die zu einem letztendlich in das Business integrierten und committeten Ergebnis führen. Am Ende des Tages entscheidet dann das Senior Management über die HR- und Personalentwicklungsstrategie, indem es als Ergebnis eines Entscheidungsprozesses ein entsprechendes Budget für Ressourcen, Prozesse, Aktionen usw. bereitstellt.

---

## **Schritt 1: Situation und Perspektiven klären**

Für ein erfolgreiches und strategisch ausgerichtetes Kompetenzmanagement (Bergmann, o. J.) ist es entscheidend zu verstehen, auf welcher Grundlage und wie das Unternehmen den Bedarf definiert. Wird die Funktion PE in der Pflicht genommen, die strategische Entwicklung des Unternehmens zu begleiten (Kreikebaum/Gilbert/Behnam, 2011) oder gar umzusetzen, dann muss der Bedarf einen strategischen Bezug haben. Bedarf ist dann all das, was fehlt, um nicht nur die aktuellen, sondern vor allem die zukünftigen Ziele der Organisation zu erreichen. Er lässt sich aus dem Leitbild, bestehend aus Mission, Vision und (Gesamt-) Strategie, ableiten.

In einem ersten Prozessschritt gilt es, ein von allen relevanten Stakeholdern geteiltes Grundverständnis von kritischen Dimensionen einer Funktion (und diese ohne Ansehen der Person) zu definieren. Die fünf Grundannahmen der Areva sind:

- Strategically important occupational fields in which we must ensure sustainable knowledge and experience.
- Occupational images which are difficult to recruit on the labor market.
- Occupational images which are difficult to be qualified internally.

- Occupational fields with a significant quantitative development.
- Occupational fields which are facing a significant (further) development of skills.

Im zweiten Prozessschritt erfolgte die Umsetzung des Projektes Critical Job Observatory. Um eine einheitliche Verwendung der Definitionen zu gewährleisten, wurden Leitfäden für „Face to Face“-Interviews“ erarbeitet und top-down implementiert. Diese Gespräche wurden ausschließlich durch zwei Teams (jeweils ein/e PE-Professional und ein technischer Experte) geführt, um die Datenqualität durch Validierung aller Aussagen, auch der technischen, zur Kritikalität zu gewährleisten.

Um das Commitment auf allen Managementebenen zu erreichen, erfolgte im dritten Prozessschritt die Umsetzung der Befragung top-down. In den ersten Interviewrunden wurden mit den Leitern der Business Units, den Division Heads sowie den Direct Reports der Geschäftsleitung aus dem Bereich Corporate die Critical Jobs innerhalb der jeweiligen Geschäfts- und Verantwortungsbereiche anhand der genannten Kriterien identifiziert. Zudem wurde die Kritikalität anhand von drei vertiefenden Fragen weiter eingegrenzt:

- Einfluss auf den Geschäftserfolg,
- Wahrscheinlichkeit der Stellenvakanz in Relation zur Nachfolgesituation,
- Anzahl der Know-how-Träger aus einer regionalen, nationalen und ggf. auch internationalen Perspektive.

Im vierten Prozessschritt und den darin enthaltenen Analysegesprächen mit den Referenzpersonen wurden neben der Validierung der bisherigen Dokumentation sowie einer ggf. weiteren, zusätzlichen Nennung von kritischen Funktionen insbesondere folgende Informationen erhoben:

- Hauptziel des Critical Job,
- Aufgabenschwerpunkte,
- Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Ausbildungsgrad sowie
- Jobfamilie.

Nach einer weiteren finalen Validierungsrunde mit ausgewählten Gesprächspartnern erfolgte im fünften Prozessschritt die Präsentation der Erkenntnisse im Senior Management Committee. In zwei Workshops wurden Maßnahmen wie auch Aktionen definiert und Verantwortlichkeiten zugewiesen, um aus den Daten aus den CJO-Frühwarn-Indikatoren sowohl personalpolitische wie auch personalentwickelnde Aktionen abzuleiten und umzusetzen. So werden die Erkenntnisse in die Systeme des HR-Kalenders integriert (beispielsweise in die Zielvereinbarungen und Entwicklungsgespräche, das Talentmanagement als auch die Nachfolgeplanung) und finden damit Berücksichtigung in der qualitativen wie auch quantitativen Personalplanung als auch in

den HR-Prozessen von Recruiting über Kompetenzentwicklung bis hin zur Nachfolgeplanung. Areva kann so

- die richtigen Prioritäten und notwendigen Weichenstellungen einer langfristig orientierten Personalentwicklung und -gewinnung auf einer soliden Datenbasis zum Nutzen der Kunden und aller anderen Stakeholder vornehmen,
- einen konsequenten Beitrag zur langfristigen Employability im Sinne der Mitarbeiterförderung und -bindung wie auch zur personellen Absicherung des Unternehmenserfolgs leisten und
- die Position als „preferred employer“ in einem umkämpften Arbeitsmarkt ausbauen — als Unternehmen, das in seinem Geschäftsfeld sehr genau weiß, was seine personellen Ressourcen können und wo Entwicklung wie auch Nachfolge erste Priorität haben.

---

## Schritt 2: Potenziale und Entwicklungsziele ermitteln

Viele der Instrumente, die in der Personalentwicklung angewandt werden, stellen das (Eignungs-)Potenzial und die (Entwicklungs-)Bedürfnisse der Mitarbeiter in den Mittelpunkt der Analyse. Hierbei ist das Wissen über die Anforderungen in den für den Unternehmenserfolg entscheidenden Aufgabengebieten (insbesondere den bereits behandelten „kritischen Funktionen“) entscheidend. Jedoch nicht die Erarbeitung selbst, sondern vor allem das Commitment der Stakeholder (Betroffene und Beteiligte) über das Ergebnis ist der wichtigste Meilenstein dieses Schrittes. Darüber hinaus gilt es, sich auf der Grundlage eines Kompetenzmodells ein Bild über das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu machen und dies in entsprechenden Kompetenzprofilen zu dokumentieren. Die drei Werkzeuge

- Kompetenzmodell,
- funktionales Anforderungsprofil und
- persönliches Kompetenzprofil

sind für ein strategisch ausgerichtetes Kompetenzmanagement zentrale Elemente.

---

## Das Kompetenzmodell der Areva

Ein Kompetenzmodell (Lombardo/Eichinger, 2009) ist einer der „Lebensadern“ eines effektiven und strategisch relevanten Kompetenzmanagements. In ihm dokumentiert sich die Basis für die Anforderungen und Einschätzungen. Insoweit muss es einerseits auf die Bedürfnisse, Kontexte und Perspektiven zugeschnitten sein, andererseits die spezifischen, individuellen Unique Strategic Propositions (Strategie, Struktur, Werte, Kultur, etc.) des Unternehmens berücksichtigen, um Wirkung zu erzielen.

Areva setzt mit dem 2014 an die veränderten Marktbedingungen angepassten Modell auf aktives Gestalten auf allen Ebenen. Gestalten bedeutet, daran mitzuarbeiten, die führende Rolle des Unternehmens in der Energiewende weiter auszubauen. Konkret heißt dies für jeden Einzelnen, sich zu engagieren, um dieses herausfordernde Ziel zu erreichen. Die Manager sind dabei als treibende Kraft und auch als Motivator der Teams gefordert. Damit verbunden ist die Erwartung, dass diese Führungs- und Managementarbeit wesentlich dazu beiträgt, die Unternehmensgruppe flexibler, agiler und innovativer zu machen (vgl. Abb. 1).



**Guide 1 ..**  
enthält die grundsätzlichen Aussagen des Vorstands zu den Erwartungen an Manager und Mitarbeiter in der Areva.

**Guide 3 ..**  
thematisiert das unternehmensweite Commitment von Managern, Mitarbeitern und Kollegen anhand von 11 Chancen der Umsetzung

**Manager @ Areva ..**  
fasst das Modell zusammen, das in drei « Guides » erklärt wird und dabei auf zwei Zielgruppen ausgerichtet ist.

**Guide 2 ..**  
beinhaltet die Schlüsselkompetenzen in der Areva.

Abb. 1: Kommunikation des Kompetenzmodells

Das Kompetenzmodell ist die explizite Übersetzung der Areva-Vision von Führung, Management und Kooperation. Der Bezug zur erlebbaren Realität ist dabei ebenso wichtig wie die Beschreibung von Herausforderungen (die sogenannten elf Chancen), denen Mitarbeiter und Führungskräfte bei der Anwendung der fünf Kompetenzen gemeinsam begegnen müssen (vgl. Abb. 2).



Abb. 2: Die fünf zentralen Kompetenzen

## Anforderungsprofile bei Areva

Bei der Definition von Anforderungsprofilen muss oft erst erklärt werden, was gemeint ist. Sie sind Beschreibungen eines idealen Stelleninhabers und seiner Eigenschaften und Fähigkeiten. Die Diskussion und Fixierung von Anforderungsprofilen birgt die Gefahr, einerseits Eigenschaften zu definieren, die der gern zitierten „eierlegenden Wollmilchsau“ entsprechen, und/oder andererseits sie so aufzustellen, dass sie dem Profil eines bestimmten Stelleninhabers entsprechen. Des Weiteren besteht die Herausforderung, Anforderungsprofile prägnant zu beschreiben, und das mit dem Fokus auf die zu erfüllenden typischen Arbeitsanforderungen, die Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse für eine Funktion (und nicht für eine konkrete Person).

Der Prozess gestaltet sich grundsätzlich wie in vielen Unternehmen in drei Meilensteinen:

- Analyse des Aufgabengebiets,
- Ableitung von Anforderungskriterien,
- Gewichtung von Anforderungskriterien.

Nachdem der „Anforderungskatalog“ erstellt ist, werden die einzelnen Anforderungen gewichtet. Dabei ist es erfahrungsgemäß wichtig, Prioritäten zu setzen. Dies geschieht vor allem anhand folgender Fragen:

- Ist die Anforderung wesentlich, um im Aufgabengebiet erfolgreich zu sein?
- Welche Auswirkungen hätte es für die Aufgabe und das Umfeld (Team, Abteilung, Unternehmen), wenn die Eigenschaft bzw. Kompetenz nicht gegeben ist?
- Welche Eigenschaften bzw. Kompetenzen könnten auch von anderen übernommen werden?
- Welche Eigenschaften bzw. Kompetenzen können nur schwer und welche relativ einfach erworben werden?

---

## Kompetenzprofile bei Areva

Der Begriff Kompetenz beinhaltet eher komplexe Zusammenhänge. Mit der Einführung von Kompetenzprofilen gab es zunächst eine kontrovers geführte Diskussion, in deren Verlauf es notwendig wurde, Kompetenz von Qualifikation abzugrenzen:

- Kompetenz ist nach unserem Verständnis ein Bündel von praktischen und geistigen Fähigkeiten, Einstellungen und Werten, über die eine Person verfügt, um anstehende Problem- oder Aufgabenstellungen zielorientiert und (eigen-)verantwortlich zu lösen, diese Lösungen zu bewerten und das eigene Portfolio an Handlungsoptionen weiterzuentwickeln.
- Qualifikation umfasst nach unserem Verständnis das aktuelle Wissen und die gegenwärtig vorhandenen Fähigkeiten einer Person, die orientiert an einem Anforderungsprofil von einer internen/externen Stelle überprüft und bei Bedarf zertifiziert werden (können).

Qualifikationen sagen jedoch nicht unbedingt etwas darüber aus, ob eine Person in einer konkreten Anforderungssituation angemessen handelt. Insoweit dienen Kompetenzprofile (die bei Areva in einem dem bei den Anforderungsprofilen vergleichbaren Prozess entstehen) vor allem als Grundlage für die Kompetenzerfassung. Sie bilden den Rahmen für das Erkennen, Einordnen, Bewerten und Dokumentieren von Kompetenzen mithilfe verschiedener qualitativer und/oder quantitativer Methoden.

Die „Landschaft“ der entsprechenden Methoden und Werkzeuge repräsentiert dabei alle notwendigen Optionen: Bottom-up-Feedback, 360-Grad-Feedback, Development Center und -Interview, Management Audit etc. Die damit verfolgten Ziele sind im Wesentlichen:

- Transparenz über das individuelle Kompetenzprofil, das eine (Selbst)Reflexion der jeweils eigenen Kompetenzen fördert,
- Überprüfung der Wirksamkeit von (Weiter-) Bildungsprogrammen/-maßnahmen,
- langfristige Sicherung der Kompetenzen durch den Einbezug in Strategien der Personalauswahl und -entwicklung,
- Optimierung der Personal- und Bildungsstrategie und des effektiven Budgeteinsatzes und
- Grundlagenbildung für eine systematische Reflektion sowie fundierte Weiterentwicklung des Unternehmens.



### Schritt 3: Abgleich der quantitativ/qualitativen Personalplanung mit der Potenzial-Pipeline

Im nächsten Schritt wird der konkrete Entwicklungsbedarf der einzelnen Mitarbeiter abgeleitet. Dafür ist der Abgleich von Bedarfen im Unternehmen sowie den Potenzialen und Entwicklungsbedürfnissen der Mitarbeiter notwendig. Dieser Prozess ist ein wesentlicher Teil des Areva ManagerCycle (vgl. Abb. 3).

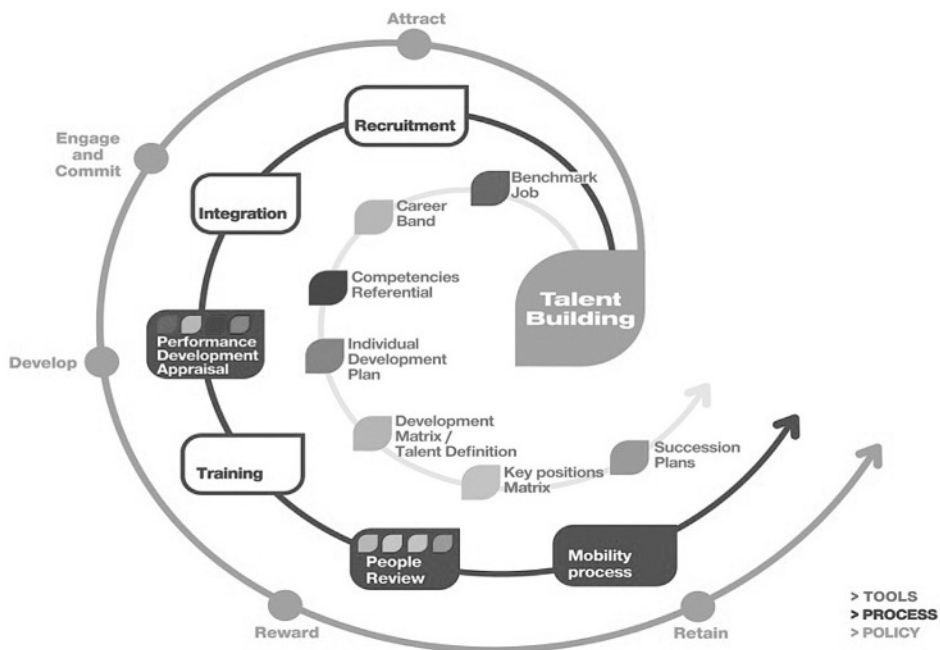


Abb. 3: Der Areva ManagerCycle

### 4. Schritt: Positionierung der Förder- und Qualifizierungsmaßnahmen

Die Palette der Fördermöglichkeiten ist groß. (Bildungs-)Programme und Seminare stellen dabei ein wichtiges Instrument zur Förderung der Mitarbeiter dar. Dabei ist in der Auswahl einer geeigneten Qualifikation zunächst über die Vor- und Nachteile verschiedener Varianten zu entscheiden: intern oder extern, auf das Unternehmen zugeschnitten oder „von der Stange“, Qualifikation durch Erfahrungslernen und Know-how-Transfer, etc. Areva setzt die Priorität in einem situativ ausbalancierten Portfolio von On-, Near- und Off-the-Job-Maßnahmen. Besonders hervorzuheben sind:

- die hierarchiefreien Lernplattformen Kollegium und Führungskolleg,
- die Qualifizierungsinitiative als funktionale Anpassungsqualifizierung,
- das General-Expert-Programm und
- das General-Management-Programm.

Kollegium und Führungskolleg: Kollegium (Zielgruppe: alle Mitarbeiter) und Führungskolleg (Zielgruppe: Führungskräfte) sind Namen für Lernoptionen, die selbstgesteuertes, eigenmotiviertes und bereichsübergreifendes Lernen und den Wissens- und Erfahrungsaustausch in einem hierarchiefreien Kontext ermöglichen. Hierbei teilen Mitarbeiter Wissen und Erfahrungen über ein selbstgewähltes Thema aus ihrem Tätigkeits- und/oder Interessensbereich in einem 60-minütigen, nach eigenem Gusto gestalteten Betrag mit interessierten Kollegen. Der Zugang zu den Veranstaltungen ist für alle Mitarbeiter frei, die ihr Wissen außerhalb der Arbeitszeit (also in ihrer Freizeit) je nach Rolle im jeweiligen Konzept teilen bzw. erweitern möchten.

Qualifizierungsinitiative: Diese Form der Anpassungsqualifizierung zielt darauf ab, durch fokussierte Qualifizierung einerseits Engpassfunktionen (ggf. kritische Funktionen) durch ganzheitliche Kompetenzentwicklung aus anderen Job-Familien zu besetzen sowie andererseits (Personal-)Kosten zu optimieren durch den Ersatz von temporären Arbeitskräften (insb. Arbeitnehmerüberlassung). Unter den Rahmenbedingungen der Transformation geht damit einher die Erweiterung der (funktionalen) Flexibilität leistungsbereiter Mitarbeiter aus „Abbau-Codes“ durch Anpassungsqualifizierung.

General-Expert-Programm: Im Kontext der Expertenlaufbahn zielt dieses Programm auf die Erweiterung der Handlungskompetenz (und dies insbesondere mit Schwerpunkt auf Persönlichkeits-, Methoden- und Sozialkompetenz) ab. Für die Experten-Population bedeutet dies, sich jenseits der hohen, im jeweiligen Berufsfeld teilweise sogar einmaligen Fachkompetenz situativ angemessen zu verhalten, eigenverantwortlich Probleme zu lösen, nachhaltige (Fach-) Leistungen zu erbringen und dabei auf Menschen angemessen zuzugehen. Diese Fähigkeiten sind immer individuell zu sehen und stehen durchaus im Widerspruch zur produkt- und leistungsbedingt hohen Standardisierung von Qualität und Sicherheit. Hier leistet das Programm einen wesentlichen Beitrag zur auf die eigenen Werte und Ziele bezogenen Reflexion einzelner, sich wechselseitig beeinflussender Fähigkeiten.

General-Management-Programm: Es bietet wie vergleichbare externe Angebote vielfältige Gelegenheiten zur Entwicklung und zum Ausbau umfassender Managementkompetenz. Dabei ist ein wichtiger Baustein für den beruflichen Erfolg das persönliche Netzwerk innerhalb der Areva. Hier bildet sich durch den gemeinsamen Lern- und Entwicklungsprozess während des Programms eine tragfähige Basis für langfristige berufliche und soziale Kontakte. Recht einzigartige Lernoptionen im General-Management-Programm bieten sich durch Lernpartnerschaften, Praxisprojekte und den finalen Strategieworkshop.

---

## 5. Schritt: Dokumentation und Auswertung der Maßnahmen

Wird Personalentwicklung als Prozess einer kontinuierlichen Verbesserung der Leistungen der eigenen Organisation verstanden, schließt sich an die Schritte Planung und Durchführung wie bei jedem anderen systematisch vollzogenen Prozess die Auswertung an. Im Sinne von Bildungscontrolling lassen sich im Rahmen der Auswertung Schlüsse für weitere Schritte ziehen, damit PE tatsächlich ein strategisches Element der Entwicklung der eigenen Organisation sein kann.

---

### Literatur

Armstrong, M./Baron, A. (2005): The Job Evaluation Handbook, 8. Aufl., CIPD Publishing

Bergmann, G. (o. J.): Strategisches Kompetenzmanagement, ([https://www.hs-pforzheim.de/De-de/Wirtschaft-und-Recht/50Jahre/Die\\_Turmthesen/Documents/TT\\_Bd5\\_04\\_Bergmann.pdf](https://www.hs-pforzheim.de/De-de/Wirtschaft-und-Recht/50Jahre/Die_Turmthesen/Documents/TT_Bd5_04_Bergmann.pdf))

Kreikebaum, H./ Gilbert, D.U./ Behnam, M. (2011): Strategisches Management, Kohlhammer-Verlag

Lombardo, M.M./Eichinger, R.W. (2009): Leadership Architect (Sort Cards), Lominger International

North, K./Reinhardt, K./Sieber-Suther, B. (2005): Kompetenzmanagement in der Praxis: Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln, Springer/Gabler Verlag

PCI Ninth House (Hrsg.) (2010), Successful Manager's Handbook

Unkrig, Erich R. (2015): Unternehmen entwickeln heißt Personal entwickeln, in: Dreyer, A.: Best Practice im Bildungs- und Talentmanagement, Christiani-Verlag

Unkrig, Erich R. (2015/2): Systematische Entwicklung der HR Strategie, in: Dreyer, A.: Best Practice im Bildungs- und Talentmanagement, Christiani-Verlag

---

### Links

<http://www.management-radio.de/talent-und-bildungsmanagement-areva-exzellente-aufgestellt/>

---

## Unternehmensdemokratie von, durch und für Mitunternehmer



**Heiko Fischer**, Geschäftsführer, Resourceful Humans GmbH, Berlin



**Angela Maus**, Managing Partner, Resourceful Humans GmbH, Berlin

Der folgende Beitrag beschreibt am Beispiel der Haufe.Umantis-Gruppe die Prinzipien des „Weges“ vom klassischen Management hin zu hundert Prozent Unternehmertum und null Prozent Bürokratie – und was Goldfische mit der Sache zu tun haben. Der Ansatz der Autoren ist es, Personalprobleme nicht mit Personalabteilungen zu verwalten, da dies lediglich die Frustration der Menschen und die Komplexität der Organisation erhöht. Stattdessen soll in die Lösung der Wurzeln der Personalprobleme investiert werden. Personalmanagement ist zu wichtig, um einer Abteilung diese Verantwortung zu geben.

---

### Einleitung und Einordnung: Die beste HR ist keine HR

Resourceful Humans steht für hundert Prozent Unternehmertum und null Prozent Bürokratie. Schon Goethe meinte, dass man den Menschen überschätzen müsse, um sein volles Potenzial freizusetzen. Der Psychologe Viktor Frankl wiederholte das sinngemäß: Es sei wie bei einem Landeanflug bei Seitenwind. Man müsste über das Ziel hinaus ansteuern, um dort anzulangen, wo man hinwolle. Leider werden Menschen von Managementstrukturen in den seltensten Fällen positiv überschätzt. Oft ist sogar das exakte Gegenteil der Fall. Die natürlichen Feinde der Garage sind:

- Angst,
- Widersprüchlichkeit und
- Goldfische.

Der Gestaltungsprozess des Management Framework für Resourceful Humans, welchen wir in der Folge den „Weg“ nennen, erlaubt Organisationen, diese drei Hürden für die Gestaltung einer optimalen Kultur zu überwinden. Als Destillat von Erfahrungen und Erkenntnissen aus vielen Pionierorganisationen und Disziplinen sucht er abseits von Trends eine Logik der Arbeitsorganisation, der Mitarbeiter bestmöglich befähigt, einen sinnvollen Beitrag zu leisten.