

# PERS ONAL FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR  
PERSONALVERANTWORTLICHE  
AUSGABE 11.2018 / € 9,80  
[www.dgfp.de](http://www.dgfp.de)

## „Lernen in den Alltag integrieren“

Christoph Kübel über  
Weiterbildung der Mitarbeiter  
und neue Führung bei Bosch

Change Management, Big Data, Cloud

Themenschwerpunkt

Innovative HR-Dienstleistungen



# Innovative HR-Dienstleistungen

Wenn Unternehmensziele auf breiter Basis nicht erreicht wurden oder Prognosen ein klares Verfehlen der Ziele anzeigen, reagiert das Management mit typischen „Managementmaßnahmen“ in der Struktur: Zuständigkeiten werden verändert, Aufgaben und Kundengruppen neu segmentiert und zugeordnet, Zielsetzungen noch engermaschiger und kleinteiliger vorgegeben und kontrolliert. Zu einem „Motivationsschub“ sollen Unternehmensveranstaltungen, Schulungen und materielle Anreize führen. Das Ergebnis von mehr Steuerung, mehr Vorgabe und mehr Verhaltenskontrolle führt aber bestenfalls zu keiner spürbaren Wirkung, oftmals jedoch fühlen sich die Mitarbeiter zunehmend entmündigt und entmutigt. Ein neu entwickeltes Veränderungsprogramm nutzt einen Dreiklang aus „Reflektion, Ambition und Volition“. Elke Benning-Rohnke und Joachim Hasebrook zeigen, wie es funktioniert (S. 18).

Unternehmen müssen schneller und anpassungsfähiger werden, um die Herausforderungen durch Digitalisierung, kürzere Produktzyklen und innovationsgetriebene Märkte zu meistern. Doch wiederholte Programme zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung lassen eine überforderte und demotivierte Mitarbeiterschaft zurück. Nun steht ein Quick-Check zur Verfügung, der aus aktueller Forschung mit über 1 000 Unternehmensprofilen entwickelt wurde. Er gibt Antworten auf die entscheidenden Fragen zur Leistungs- und Veränderungsfähigkeit der Mitarbeiter. Eine neue Orchestrierungslogik tut not, damit Management und Mitarbeiter optimal zusammenspielen, so Benedikt Hackl, Joachim Hasebrook und Dominik Baumann (S. 26).

Mittels neuer Online-Tools lassen sich Dashboards oder Heatmaps zur Steuerung von HR-Fragen schnell erstellen – doch was braucht es, um nicht nur bunte Bildchen, sondern auch belastbare Erkenntnisse zu liefern und die tatsächlich relevanten Handlungsoptionen zu-



**DR. GERHARD RÜBLING** ►  
Geschäftsführer und Vorstandsmitglied der DGFP

tage zu fördern? Welche Anforderungen sollte die Software erfüllen und wie können HR-Manager sie bestmöglich nutzen? Frank Hoyck und Ariane Köhler über die Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung von Predictive Analytics im HR-Bereich (S. 32).

Unternehmen setzen zunehmend auf agile, dezentrale Strukturen mit flachen Hierarchien, interdisziplinären Teams und einem hohen Maß an Selbstorganisation. Die Erwartung an die Hersteller von HR-Software ist, dass sie diesen Kulturwandel vorantreiben. Zu den

Marktführern gehört SAP SuccessFactors, ein Servicepaket, das bis 2025 vollständig in die Cloud wechseln soll. Nicht jeder Kunde ist davon begeistert. Ein Gespräch mit Dirk Hakenes, bei SAP in Walldorf Head of SuccessFactors Germany (S. 38).

Auch in dieser Ausgabe der PERSONALFÜHRUNG wollen wir Impulse zu aktuellen Themen für die Diskussion in der HR-Community geben. Was wir zu den Innovativen HR-Dienstleistungen anzumerken haben, lesen Sie ab Seite 44. Wir freuen uns auf Ihre Resonanz.

Christoph Kübel, Geschäftsführer Personal und Arbeitsdirektor der Robert Bosch GmbH, empfängt zum Interview im modernen IT-Campus des Unternehmens in Stuttgart-Feuerbach. In offenen und kommunikationsfreundlichen Arbeitswelten arbeiten hier gemischte Teams an neuen und innovativen Lösungen und Produkten. E-Mobility und die Digitalisierung erfordern im Unternehmen die möglicherweise größte Transformation in der 130-jährigen Firmengeschichte. Dabei setzt Bosch neben dem Abbau von Hierarchien auf die intensive Fortbildung der Mitarbeiter: „Wir müssen das Lernen in den Alltag integrieren“, so Christoph Kübel. Lesen Sie mehr im Herausgeber-Interview ab Seite 48.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und bedanke mich ganz herzlich bei allen, die an der aktuellen Ausgabe mitgewirkt haben. ●

## DISKUSSIONSIMPULS DGFP

## HR-Innovation: mehr Evolution, weniger Revolution.

Spötter behaupten, das Innovativste, was der HR-Bereich hervorgebracht hätte, sei die Ablösung der Lohntüte durch den Überweisungsträger. Ohne Frage, das ist maßlos übertrieben und grenzt an üble Nachrede, aber auch weniger spöttische Zeitgenossen würden dem HR-Management kein besonders hohes Innovationspotenzial zurechnen. „Zuverlässig“ und „routiniert“ sind eher die Attribute derer, die es gut meinen mit den Personalern. „Innovativ“ gehört sicherlich nicht dazu.

Schaut man genauer hin, entdeckt man in den letzten Jahren abseits der klassischen Pfade, sozusagen links und rechts des Weges, durchaus eine Vielzahl innovativer HR-Dienstleistungen und -Produkte. Ihnen gemein ist die Idee, die HR-Arbeit sowohl für den internen Kunden, sprich für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie auch für die Personaler effizienter und erfolgreicher zu gestalten. Zugegeben, nicht alles, was sich das Attribut „innovativ“ ans Revers heftet, ist es am Ende auch. Vieles ist nur der Aufguss von Altbekanntem oder wenig Nützlichem. Einiges jedoch besitzt tatsächlich das Potenzial, unsere Arbeit besser zu machen.

### HR-START-UPS MIT HOHEM INNOVATIONSPOTENZIAL

Besonders gut zeigt sich das Innovationspotenzial im Bereich der Start-ups. Die

Zahl der Start-ups, die sich dem HR-Management verschrieben haben, ist groß. Niemals zuvor war es so einfach, wirklich innovative Produkte beziehungsweise Tools zu entwickeln und zu distribuieren. Sicher, die allermeisten von ihnen werden nicht zu den erhofften Unicorns oder Cash-cows für ihre oft jungen Gründer. Auch werden die meisten Jungfirmen nicht die Personalarbeit revolutionieren. Der überwiegende Teil wird eher wieder verschwinden, ohne wirklich große Spuren zu hinterlassen.

Und dennoch, das Know-how, das ihre Gründer aufgebaut haben, die Kontakte, die diese geknüpft haben, und die Ansätze, die sie ausprobiert haben, werden in Summe betrachtet sehr wohl die Dinge vorantreiben. Hier steckt das enorme Innovationspotenzial für die Personalarbeit. Sei es im Recruiting, in der Personalentwicklung oder bei administrativen Prozessen, denn hier wird ausprobiert, verworfen und neu gemacht – und das mehr oder weniger unter realen Marktbedingungen. Eigentlich genau das, was einen guten Innovationsprozess heute im Kern ausmacht.

Aber nicht nur Start-ups drängen mit innovativen Produkten auf den Markt, auch die etablierten Anbieter von HR-Lösungen können die Zeichen der Zeit durchaus deuten. Fast alle HRM-Softwareanbieter bei-

spielsweise haben mittlerweile Cloud-Lösungen im Angebot, die – angepasste und standardisierte Prozess vorausgesetzt – die Arbeit für Personaler deutlich einfacher gestalten.

### INNOVATIONSSPRUNG DANK DATENNUTZUNG UND NEUER TECHNOLOGIEN?

Ein hohes Innovationspotenzial für HR steckt in der Nutzung der Daten, die wir – standardisiert oder auch nicht – in unseren Systemen vorhalten. People Analytics ist das Zauberwort, auf das Personalabteilungen wie Lösungsanbieter setzen. Die Hoffnung basiert vor allem auf der Annahme, dass uns die Datenauswertung nicht nur den Istzustand also die Gegenwart, abbilden kann, sondern auch einen präzisen Blick in die Zukunft ermöglicht. Das Innovationspotenzial ist hoch, auch wenn die meisten hier noch am Anfang stehen.

Noch ein Stückchen weiter weg, von dem was wir tatsächlich in den Personalabteilungen erleben, sind die Themen wie Chatbots oder HR-Automatisierung. Hier öffnen sich erste Experimentierräume in den Unternehmen für sehr innovative Lösungen und Technologieansätze, die unsere Arbeit vielleicht nicht revolutionieren, aber ein wesentliches Stück nach vorne bringen werden.

Aber auch die Personalabteilungen selbst können sich durchaus innovativ zeigen. Je nach Größe und Freiraum gibt es einiges an innovativem Potenzial, das abgerufen wird: sei es im Design des Arbeitsumfelds, in der Ausgestaltung der Arbeitszeit und des Arbeitsorts oder bei der Kandidatenansprache. Getrieben vom Markt, den Bewerbern und den eigenen Mitarbeitern entdeckt das HR-Management, was in ihm steckt.

### MEHR EVOLUTION, WENIGER REVOLUTION

Das wohl ernüchternde Fazit zum Schluss: Welche Innovativen HR-Dienstleistungen sich durchsetzen werden, kann keiner vorhersagen. Am Ende ist es wie mit allen Innovationen: Viele floppen, ein paar verändern die (HR-)Welt. Der überwiegende Teil jedoch wird seinen Anteil dazu beitragen, dass sich die Dinge graduell bewegen. Mehr Evolution, weniger Revolution. Und das ist trotz aller Diskussion über Disruption auch gut so. ●

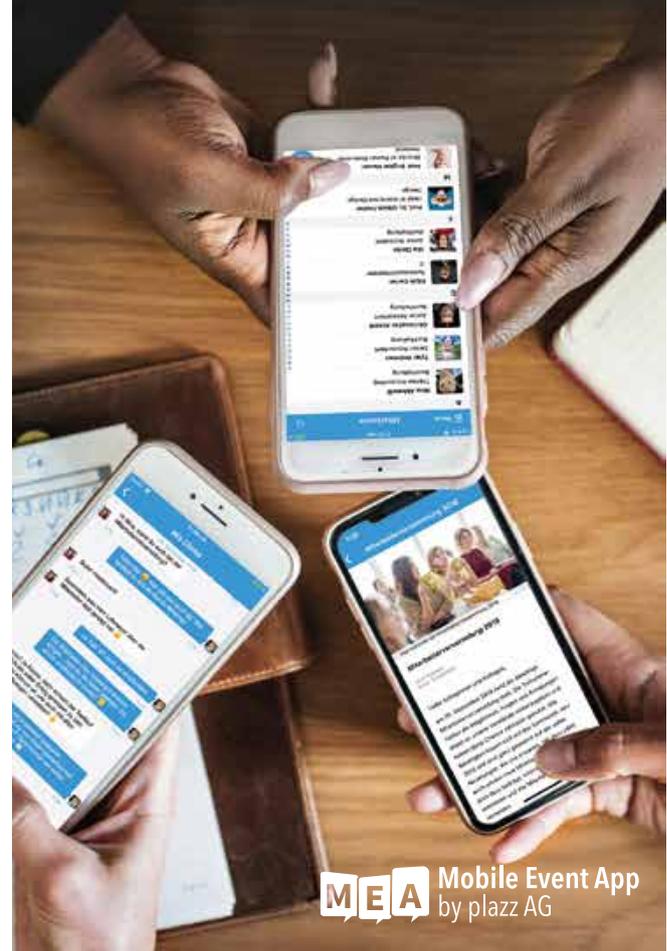
*Christian Lorenz,  
Leiter Hauptstadtbüro der DGFP e.V.  
030 / 2091699-41, c.lorenz@dgfp.de*

## DER **DIGITAL WORKPLACE** IN IHRER HAND

### Die App für Ihr Unternehmen:

- ✓ Kollegen miteinander vernetzen
- ✓ moderner Kommunikationskanal
- ✓ für effiziente Teamarbeit

⇒ Infos unter:  
<https://mobile-event-app.com>



**MEA** Mobile Event App  
by plaz AG

# „LERNEN IN DEN ALLTAG INTEGRIEREN“

CHRISTOPH KÜBEL ÜBER WEITERBILDUNG DER MITARBEITER  
UND NEUE FÜHRUNG BEI BOSCH





Christoph Kübel empfängt zum Interview im modernen IT-Campus von Bosch in Stuttgart-Feuerbach. In offenen und kommunikationsfreundlichen Arbeitswelten arbeiten hier gemischte Teams an neuen und innovativen Lösungen und Produkten. E-Mobility und die Digitalisierung erfordern im Unternehmen die möglicherweise größte Transformation in der 130-jährigen Firmengeschichte. Dabei setzt Bosch neben intensiver Fortbildung der Mitarbeiter auch auf den Abbau von Hierarchien und zentraler Führung.

**H**err Kübel, mit den beiden Megatrends E-Mobility und Digitalisierung steht Bosch in einer Transformation, die das Unternehmen verändern wird wie nie zuvor in der Firmengeschichte. Wie gehen Sie es an?

**CHRISTOPH KÜBEL** Das ist in der Tat eine große Herausforderung und vielleicht die größte Transformation in unserer über 130-jährigen Firmengeschichte. Wir haben auf der einen Seite das Thema Mobilität, das sich komplett verändert. Wir sind nicht mehr nur Automobilzulieferer, sondern Anbieter von ganzheitlichen Mobilitätslösungen. Die Mobilität von morgen wird automatisiert werden, vernetzt und elektrisch. Zum Zweiten wollen wir ein führendes Unternehmen im Internet of Things (IoT) werden. Wir machen hierbei tolle Fortschritte. Aber wir sind überzeugt, dass uns dieser Transformationsprozess nur gelingen wird, wenn wir einen kulturellen Wandel im Unternehmen haben.

**Was für einen zeitlichen Horizont haben Sie für die Transformation?**

**KÜBEL** Wir wollen die Veränderung Jahr für Jahr begleiten und uns mit hoher Geschwindigkeit weiterentwickeln. Das ist uns 2017 bereits sehr erfolgreich gelungen. Wir haben 38 Millionen vernetzte Erzeugnisse verkauft, das ist eine Steigerung von 40 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Bei uns arbeiten mehr als 25 000 Softwareentwickler, davon 4 000, die sich nur mit dem Thema IoT beschäftigen. Wir haben mit Home Connect eine intelligente Plattform im Hausgerätebereich aufgebaut, mit der Hausgeräte von verschiedenen Marken über eine App bedient werden können. Wir arbeiten aber auch an branchenübergreifenden Ökosystemen. Insbesondere mit Blick auf Industrie 4.0, also der vernetzten Fertigung und Logistik, ist das von entscheidender Bedeutung. Mit Industrie 4.0 lässt sich der Wertstrom vom Zulieferer über den Produzenten bis hin zum Kunden effizienter und transparenter gestalten. Wir

setzen dabei auf Kooperationen, Partnerschaften und internationale Konsortien. Insgesamt arbeitet Bosch inzwischen in mehr als 60 solcher Partnerschaften und strategischen Allianzen.

**Sie gehen die Transformation bemerkenswert chancenorientiert an.**

**KÜBEL** Bosch Mobility Solutions ist der größte Unternehmensbereich und wir sind heute sehr erfolgreich im Verbrennungsmotorenbereich. Jetzt stellen wir uns ganz konsequent für die neuen Felder auf, also für Automatisierung, Vernetzung und Elektrifizierung. Allein in die Elektromobilität investieren wir seit vielen Jahren rund 400 Millionen Euro pro Jahr, um auch dort weiter ein führender Anbieter zu sein. Und die Erfolge, die wir damit weltweit erzielen, sind beachtlich.

**Welche Auswirkungen die Digitalisierung auf den Arbeitsmarkt hat, wird derzeit sehr kontrovers diskutiert. Rechnen Sie damit, dass künftig weniger Stellen zu besetzen sein werden?**

**KÜBEL** Ich bin sehr optimistisch, dass es uns gelingt, mit der Gestaltung der vernetzten Welt auch ganz neue Arbeitsfelder zu erschließen, die wir bisher noch nicht hatten. Bis heute haben wir bereits 170 eigene IoT-Projekte umgesetzt in Bereichen wie vernetzter Mobilität, vernetzter Gebäude, vernetzter Industrie und vernetzter Landwirtschaft. Wir treiben das Thema Industrie 4.0 sehr aktiv in allen unseren Werken voran.

**HÖHERE PRODUKTIVITÄT UND ZUSÄTZLICHE UMSÄTZE**

Dadurch wollen wir nicht nur unsere Produktivität nochmal erheblich verbessern und bis 2020 in Summe eine Milliarde Euro Kosten einsparen. Wir wollen damit auch zusätzlichen Umsatz in Höhe von einer Milliarde Euro realisieren. Wir fertigen ja nicht nur, sondern bieten auch entspre-

chende Anlagen und Services an. Es fallen also nicht nur Themen weg, es kommen ganz viele Chancen dazu. Wenn wir uns auf diese fokussieren und mit Tempo nach vorne gehen, sind wir auf dem richtigen Weg. Natürlich kann nur der die vernetzte Welt gestalten, der sie auch versteht. Das ist unser Leitspruch bei der Qualifizierung bestehender und bei der Einstellung neuer Mitarbeiter. Allein in Deutschland sind aktuell 2 000 Stellen ausgeschrieben, um uns für die Zukunftsthemen gut aufzustellen.



**CHRISTOPH KÜBEL** ist seit Januar 2012 Geschäftsführer und Arbeitsdirektor der Robert Bosch GmbH. Er ist zuständig für das Personal- und Sozialwesen inklusive der Leitenden Mitarbeiter. Darüber hinaus verantwortet er die Bereiche Arbeitssicherheit, Umweltschutz, Recht, Steuern, Compliance Management, gewerblicher Rechtsschutz, interne Revision, Versicherungen, Außenangelegenheiten, Regierungs- und Politikbeziehungen. Christoph Kübel wurde 1959 in Stuttgart geboren, er ist verheiratet und hat drei Kinder. Er studierte Betriebswirtschaft an der Fachhochschule Pforzheim; das Diplomexamen legte er 1986 ab.

#### Was sind die Kompetenzen, die Sie brauchen?

**KÜBEL** Rund die Hälfte der Einstellungen entfällt auf den Bereich IT und Software. Auch in den übrigen MINT-Bereichen haben wir einen hohen Bedarf. Wir legen einen starken Fokus darauf, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, um die besten Talente für uns zu gewinnen. Allein in Deutschland bekamen wir im vergangenen Jahr fast 300 000 Bewerbungen. Die Arbeitgeberattraktivität ist aber auch wichtig für die Bindung der Mitarbeiter. Uns ist sehr wichtig, dass alles, was wir tun, Sinn vermittelt. Und wir ermöglichen ein hohes Maß an Selbstbestimmung. Das heißt zum Beispiel, ich kann selbst über meinen Arbeitsort entscheiden, wenn es meine Tätigkeit zulässt. Ich kann selber bestimmen, ob ich im Büro, von Zuhause oder anderswo arbeite. Wir wollen die Teams bestmöglich zusammenbringen, Kreativität fördern, Hierarchien weiter reduzieren und die bereichsübergreifende Zusammenarbeit noch besser unterstützen. Die jüngste externe Befragung zum Thema Arbeitgeberattraktivität zeigt, dass wir in den meisten Feldern unter den ersten drei Arbeitgebern sind, für die sich Studenten und Young Professionals interessieren. Aber auch unsere interne Mitarbeiterbefragung zeigt eine sehr hohe Verbundenheit mit unserem Unternehmen. Bei der letzten weltweiten Umfrage haben 87 Prozent unserer mehr als 400 000 Mitarbeiter gesagt, dass sie stolz sind, bei uns zu arbeiten. Das freut uns. Wir sehen es aber auch als Verpflichtung an, uns entsprechend weiterzuentwickeln.

#### Gibt es Bereiche, in denen Sie den Fachkräftemangel spüren?

**KÜBEL** Wir spüren noch keine gravierenden Auswirkungen, das liegt sicher an unserer Arbeitgeberattraktivität. Aber selbstverständlich gibt es Felder, in denen der Markt sehr eng ist, beispielsweise bei Künstlicher Intelligenz. Hier konkurrieren wir mit anderen Unternehmen um eine kleine Zahl von Experten und brauchen bei den Besetzungen länger.

#### Gelingt der Abbau von Hierarchien auch auf der Shop-Floor-Ebene? Oder betrifft das eher Bereiche wie F&E?

**KÜBEL** Unser Fokus beim Abbau von Hierarchien liegt vor allem im Verwaltungs- und Entwicklungsbereich, weniger in der Fertigung. Ein Beispiel: Bei Bosch Power Tools, unserem Bereich für Elektrowerkzeuge, verschwimmen durch die Transparenz im Internet die bisher unterschiedlich positionierten Marken für Heimwerker und Profis. Dadurch nimmt das Innovationstempo deutlich zu. Deshalb haben wir zusammen mit den Mitarbeitern dort eine ganz neue agile Organisationsform entwickelt, in der wir die Marketeers mit den Vertrieblern und Entwicklern zusammenbringen. Wir arbeiten jetzt auf einer kommunikationsfreundlichen Fläche, in einem Team, ohne Hierarchien, dafür aber mit modernen Methoden wie Sprints, durch die wir in kurzer Zeit Ergebnisse erzielen und unser Innovationstempo beschleunigen. Das wollen wir auch in anderen Bereichen umsetzen.

#### Wie qualifizieren Sie die Mitarbeiter für die neuen Herausforderungen?

**KÜBEL** Das Thema Lernen ist ein wichtiges Feld unserer Kulturveränderung. Wir sind überzeugt, dass wir drei Felder ganz besonders in den Fokus nehmen müssen, um erfolgreich zu sein. Das ist einmal die agile Zusammenarbeit über Bereiche hinweg. Die fördern wir nicht nur durch entsprechend gestaltete Räumlichkeiten, son-

dern auch durch eine neue Incentivierung. Zum Zweiten entwickeln wir unsere Führung weiter, bei der nicht mehr die Hierarchie, sondern Fachwissen und gute Ideen im Vordergrund stehen. Mit 23 Patentanmeldungen pro Arbeitstag sind wir ein sehr innovatives Unternehmen. Innovationen entstehen, wenn Mitarbeiter den Freiraum bekommen, sich zu entfalten. Die dritte Säule ist das Lernen. Wir müssen das Lernen in den Alltag integrieren, für alle Mitarbeiter. Dafür haben wir die Bosch-Learning-Company ins Leben gerufen. Hier fragen wir uns: Für welche Mitarbeitergruppen haben wir welche Lernbedarfe? Wie können wir zum Beispiel unsere Hardwareingenieure so qualifizieren, dass sie auch Softwareaufgaben wahrnehmen können? Oder wie schulen wir Mitarbeiter, die besonders stark von der Automatisierung betroffen sind?

### NEUE FORMATE ERMÖGLICHEN SELBSTBESTIMMTES LERNEN

Wir haben eine Lernarchitektur, in der nicht mehr nur das normale Face-to-Face-Training im Mittelpunkt steht. Wir nutzen Gamification, Videos oder sich selbst organisierende Lerngruppen. Denn wir sind überzeugt, nur durch Qualifizierung schaffen wir Beschäftigung und Wohlstand auch in Zukunft. Dazu nutzen wir auch ganz neue Formen: Wir haben inzwischen deutlich mehr als 400 Working Out Loud Circles im Unternehmen, in denen jeweils vier bis fünf Mitarbeiter unterschiedlicher Bereiche zusammenkommen, sich vernetzen, zusammenarbeiten und voneinander lernen. Und beinahe täglich kommen neue dazu.

#### Wie muss ich mir das Lernen im Arbeitsalltag vorstellen?

**KÜBEL** Wir haben im letzten Jahr mehr als 250 Millionen Euro in die Weiterbildung unserer Mitarbeiter investiert. Wir bieten etwa 19 000 verschiedene Lernpro-

gramme und Lerninhalte an. In speziellen Programmen bilden wir zum Beispiel ungelernte Mitarbeiter zu Facharbeitern weiter. Mit den Universitäten in Tübingen und Darmstadt erarbeiten wir Qualifizierungsprogramme zu den Zukunftsfeldern wie Software und IT oder Elektromobilität. Daneben wollen wir das Lernen aber auch in den Alltag integrieren. Dafür haben wir zum Beispiel Bosch-Tube geschaffen, das Anfang des neuen Jahres weltweit für alle Mitarbeiter verfügbar sein soll. Hier können Mitarbeiter kleine Lernfilme drehen und anderen zur Verfügung stellen. Damit wird selbstbestimmtes Lernen, am Arbeitsplatz, zu Hause oder unterwegs, möglich.

#### Wie gelingt es, die Mitarbeiter zum Lernen zu motivieren?

**KÜBEL** Indem wir motivierende Lernangebote machen und den passenden Rahmen bieten. So zahlen wir An- und Ungelernten in der Fertigung 80 Prozent ihres aktuellen Nettogehalts weiter, während sie sich weiterqualifizieren. Und sollten sie die Weiterbildung nicht erfolgreich abschließen, geben wir ihnen die Sicherheit, dass sie wieder in ihren bisherigen Job zurückkehren können. Jemand, der schon sehr lange nicht mehr gelernt hat, geht gedanklich ein gewisses Wagnis ein. Das wollen wir berücksichtigen.

#### Das ist natürlich auch stark eine Frage von Leadership. Wie ist hier Ihr Zielbild im Unternehmen?

**KÜBEL** Beim Thema Führung haben wir bereits eine lange Reise hinter uns und sicher auch noch vor uns. Ich bin seit 2012 in der Geschäftsführung und seitdem arbeiten wir dort intensiv am Thema Führung. Zunächst an unserer Rolle als Vorbilder. Wir haben uns gefragt: Wie führen wir über Inhalte, nicht hierarchisch? Wie können wir helfen, dass Themen schneller und besser zu Ergebnissen führen? Wie können wir durch unser Verhalten einen

Wertbeitrag leisten? Wie können wir wertschätzend agieren und eine Feedbackkultur implementieren? Rückblickend zeigt sich, wir haben vieles verändert und sind auf einem richtig guten Weg. Wenn Sie mich fragen: Seid Ihr am Ziel? Dann sage ich: Nein, sind wir nicht.

### ALS UNTERNEHMEN WEITERENTWICKELN

Ich möchte ein Beispiel für die Veränderung geben: Wir machen einmal im Jahr mit jedem Geschäftsbereich ein ganztägiges Strategiemeeting. Das hat früher immer in der Zentrale auf der Schillerhöhe stattgefunden und war alles andere als eine Lustveranstaltung. Die Geschäftsführung ist als Kontrollgremium aufgetreten und hat eine hohe Zahl an KPI überwacht und hinterfragt. Heute kommt die Geschäftsführung in den jeweiligen Bereich. Der Bereich bestimmt selbst die Agenda, und wir wollen durch unsere Beiträge helfen, Probleme zu lösen. Das ist der Anspruch an das gesamte Unternehmen. Wir wollen mit Offenheit, mit Transparenz, mit Wertschätzung für die Mitarbeiter unsere Ziele erreichen und uns als Unternehmen weiterentwickeln.

#### Sie haben 2015 den Bonus für Individualziele abgeschafft und zahlen seitdem einen Bonus auf die Unternehmensziele. Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?

**KÜBEL** Wenn ich auf meine über 30 Jahre Berufserfahrung bei Bosch zurückblicke, waren diese Individualziele mit sehr viel Aufwand verbunden und mit sehr wenig zusätzlichem Ertrag, um das ganz offen zu sagen. Wir leben heute in einer Welt, in der wir noch viel intensiver als bisher zusammenarbeiten müssen, und in der Ziele nicht mehr zwölf, 13, 14 Monate im Voraus definiert werden können. Deshalb beteiligen wir die Mitarbeiter am Unternehmensergebnis, anstatt ihre individuelle

## Traditionsunternehmen in der Transformation



Die Bosch-Gruppe ist ein international führendes Technologie- und Dienstleistungsunternehmen, das 1886 von Robert Bosch gegründet worden ist. Als führender Anbieter im Internet will Dinge nicht anders. Bosch innovativ. (Quelle: Die Bosch-Gruppe, www.bosch.com)

### Wie erhalten Sie die Innovationskraft im Unternehmen?

**KÜBEL** Wir haben vor einigen Jahren unsere Forschung und Vorausbildung in Renningen bei Stuttgart konzentriert. Mit unserem neuen Forschungscampus dort haben wir eine sehr attraktive Umgebung geschaffen, in der die Mitarbeiter ideale Arbeitsbedingungen vorfinden, inspiriert von Universitäten wie Stanford. An vielen Stellen im Unternehmen haben wir eigene Start-ups, die sehr autark unterwegs sind ohne die ganzen Prozesse, die es in großen Unternehmen gibt. Ein Beispiel: 2008 haben wir unseren Bereich Bosch eBike Systems aus der Taufe gehoben, damals mit einem sehr begrenzten Budget an Geld und Zeit. Das Team wusste: Entweder wird das Projekt erfolgreich oder wir hören wieder damit auf. Heute sind wir Marktführer, extrem erfolgreich, extrem innovativ. Wir wollen aber auch das Scheitern lernen, das gehört ja ebenfalls zu einem Innovationsprozess. Nicht jede Idee wird erfolgreich sein.

### Wie muss HR sich bewegen, um die Digitalisierung zu bewältigen?

**KÜBEL** Ich finde es unglaublich spannend, in dieser Zeit Personaler zu sein. Warum? Es gibt viele Herausforderungen, die es zu gestalten gilt. Die Geschwindigkeit, die hier vorgegeben wird, ist enorm. Für uns im HR-Bereich gilt es, den bereits angesprochenen Transformationsprozess zu begleiten. Wir müssen aber auch im Rahmen von agilen Organisationen neue Lösungen entwickeln. Wie kann es sein, dass

# Lust auf mehr?

## Hier geht's zum Personalführung-Probeabo!



Übrigens - als Abonnent unseres Newsletters informieren wir Sie regelmäßig über Neuigkeiten rund um die PERSONALFÜHRUNG und die DGFP!

Mehr unter:

[www.dgfp.de/mediathek/personalfuehrung/newsletter](http://www.dgfp.de/mediathek/personalfuehrung/newsletter)