

PERS ONAL

FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR
PERSONALVERANTWORTLICHE
AUSGABE 7-8.2020 / € 9,80
www.dgfp.de



Entwickelt werden oder selbst entwickeln?

Schwerpunkt: Personalentwicklung

Working Out Loud

HR-Buzzword oder gängige Praxis
in deutschen Unternehmen?





20 Kreativ arbeiten und lernen New Work ist kein Prozess, der sich schnell und mühelos realisieren lässt. Vielmehr handelt es sich um eine Neuausrichtung von Denkmustern und Strukturen. Unternehmen wie OTTO zeigen, worauf es bei der Umsetzung ankommt.

Personalentwicklung Der Schwerpunkt im Überblick



AKTUELLES

04 EVIDENZ TO GO
Was taugen Change Agents?

06 STUDIEN
DGFP und Fraunhofer IAO untersuchen Auswirkungen der Coronakrise im Personalmanagement, Ängste der Mitarbeiter in der Covid-19-Pandemie, Crowdwork in Unternehmen

11 KURZ GESAGT
Präsenzseminare der Haufe Akademie, PERSONALFÜHRUNG als App

THEMENSCHWERPUNKT

14 SELBSTORGANISATION
*Caroline Ruiner, Hohenheim /
Vera Hagemann, Bremen*

20 NEW WORK BEI OTTO
Markus H. Dahm / Malte Poppe, Hamburg

26 ENTWICKLUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN
Boris Kaehler, Merseburg

32 EVIDENZBASIERTE STELLENBEWERTUNG
*Anja Pempelfort / Laura Brauckmann /
Eva Schmitz, Köln*

38 HONESTLY WIRD AGIL
Louisa Kürten / Jonas Jankus, Köln

44 PERSONALENTWICKLUNG
Materialien für die Personalarbeit

26 Blindflug vermeiden Jeder Euro für die Aus- und Weiterbildung der Chefs zählt auf das Konto der Personalentwicklung ein. Sieben Maßnahmen helfen die Führungskräfteentwicklung zu optimieren – zum Beispiel kontinuierliche Bedarfsanalyse und Evaluation.



32 Kompass für Personalentscheidungen Sind die Anforderungen an eine Stelle klar definiert, wissen Unternehmen, über welche Potenziale sie verfügen und wo Entwicklungsbedarf herrscht. Dies liefert Informationen für Neubesetzungen, Karriere- und Nachfolgemangement.

38 Brain-directed Man Die Coronakrise hat deutlich gemacht, was seit jeher in der VUKA-Welt gilt: Individuen und Organisationen müssen sich stets neu erfinden, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Das Konzept des Brain-directed Man impliziert, dass Menschen selber Lösungen erarbeiten und kontinuierlich lernen. Das Start-up Honestly zeigt, wie es geht.



HERAUSGEBER-INTERVIEW

46 MIT DER UNSICHERHEIT LEBEN

Die Verlässlichkeit der Planung werde immer fragiler, sagt Martina Michel, Head of Talent Management & Organizational Development beim Autozulieferer Continental. „Also spielen wir Szenarien durch und überlegen uns zusätzlich, wie die Welt den Megatrends folgend 2030 und darüber hinaus aussieht.“ Zur Anpassungsfähigkeit und Reaktionsgeschwindigkeit des Unternehmens trage bei, dass das Just-in-time-Lernen gefördert werde.

Norma Schöwe, Frankfurt/M. / Werner Kipp, Berlin



FACHBEITRÄGE

52 WOL IM ONBOARDING

Durch Working Out Loud (WOL) werden zukunftsrelevante Fähigkeiten trainiert, zum Beispiel agile Arbeitsweisen, Selbstmanagement und digitale Kompetenzen. Dies fördert die Transformation von Unternehmen. WOL eignet sich für viele HR-Prozesse, besonders für das Onboarding.

Luisa Furmanski / Franziska Hirsch, Essen / Michaela Thun, Düsseldorf

58 COACHING-APPS

Ein Coaching kostet Zeit und Geld. Doch es gibt auch App-Lösungen, die kostengünstige und jederzeit verfügbare Unterstützung versprechen. Werden sie das persönliche Coaching ersetzen?

Bärbel Schwertfeger, München

NETZWERK

76 HR PERSÖNLICH

Harald Becker, Edeltraud Bernhard, Heike Eckert, Hauke Stars, Katrin Hahn, Christine Scheffler, Natalia Oropeza, Maria Ferraro, Paul-Otto Faßbender, Werenfried Wandler

79 DGFP-MITGLIED IM PORTRÄT

Elisa Weber (Young Professional Network)

SERVICE

71 BILDNACHWEISE

64 BÜCHER Kurzrezensionen, Autorengespräch: Wiebke Köhler

01 EDITORIAL

71 INSERENTEN

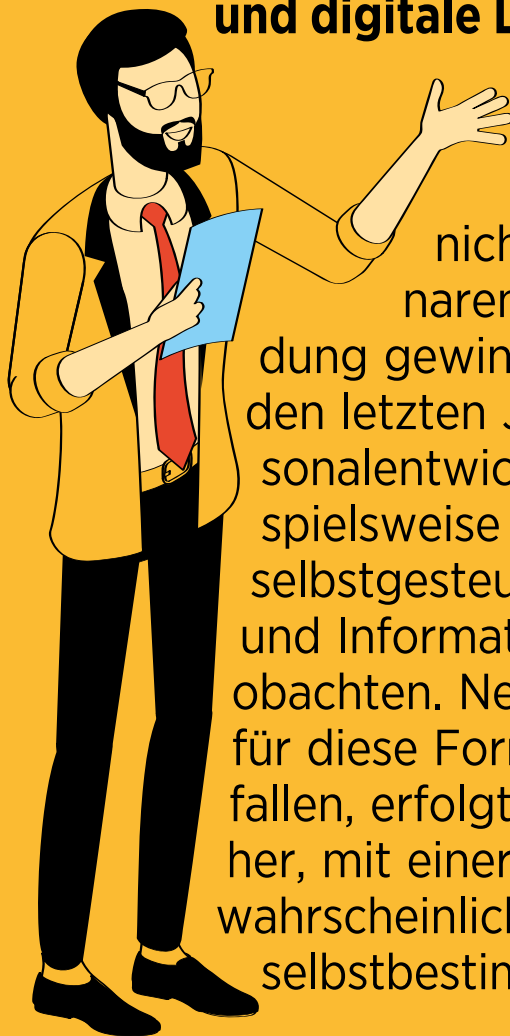
68 RECHT Lohnsteuerrecht, Arbeitsrecht, Aktuelle Rechtsprechung

11 TERMINE

80 VORSCHAU / IMPRESSUM

Entwickelt werden oder selbst entwickeln?

Selbstorganisation, E-Coaching und digitale Lernangebote



Zunehmend vollzieht sich Personalentwicklung im Prozess der Arbeit und nicht in arbeitsplatzfernen Seminaren. Die informelle Weiterbildung gewinnt an Bedeutung. So ist in den letzten Jahren eine Zunahme an Personalentwicklungsmaßnahmen wie beispielsweise Lernen im Arbeitsprozess, selbstgesteuertes Lernen mit Medien und Informationsveranstaltungen zu beobachten. Neben geringeren Kosten, die für diese Formen der Weiterbildung anfallen, erfolgt das Lernen arbeitsplatznäher, mit einer höheren Transfererfolgswahrscheinlichkeit sowie selbstbestimmter.





Ein Großteil der Unternehmen in Deutschland ist sich der hohen Bedeutung der Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden und Führungskräfte für eine effektive Bewältigung der wirtschaftlichen, technischen und gesellschaftlichen Herausforderungen, zum Beispiel eine fortschreitende Digitalisierung der Arbeitsprozesse, bewusst. Die Maßnahmen der Personalentwicklung reichen von formeller (z. B. Seminare, Trainings oder Coachings) bis zu informeller (z. B. arbeitsplatzintegrier-

Kosten durch den Ausfall von Arbeitsstunden) und direkte (z. B. Aufwendungen für Trainer/innen und Dozierende, Teilnahmegebühren, Verpflegungs- und Reisekosten) Weiterbildungskosten verteilen.

MOTIVATION UND ARBEITZUFRIEDENHEIT ERHÖHEN

Die häufigsten Gründe für Weiterbildung in deutschen Unternehmen sind, die Motivation und Arbeitszufriedenheit zu erhöhen sowie die Qualifikationen der Mitarbeitenden an neue Technologien und veränderte Arbeitsorganisationen anzupassen. Zu beobachten ist dabei, dass Unternehmen mit fortschreitender Digitalisierung häufiger in der Weiterbildung aktiv sind und mehr Ressourcen in die Qualifizierung ihrer Mitarbeitenden investieren (Seyda et al. 2018). Stärker digitalisierte Unternehmen nutzen zudem häufiger digitale Lernangebote (bspw. Lernvideos, Audiomodule, Podcasts, computer- und webbasierte Trainings). Dies hängt damit zusammen, dass sich digitale Personalentwicklungsmaßnahmen sehr gut in den Arbeitsalltag integrieren lassen.

Insgesamt lassen sich hinsichtlich der Personalentwicklungsmaßnahmen eine Zunahme an Formaten erkennen, die zu einer erhöhten Bildung der Mitarbeitenden führen, und eine Abkehr von einer Standardisierung der Kompetenzen der Mitarbeitenden beobachten. Training ist beispielsweise „die systematische Aneignung von Wissen, Fertigkeiten oder Einstellungen, die zu effektiven bzw. besseren Leistungen bei einer beruflichen Tätigkeit führen“ (Schaper 2011, 426). Hier kommt zum Ausdruck, dass sich Training auf ei-

nen bestimmten Job oder eine spezielle Tätigkeit bezieht. Im Gegensatz dazu adressiert die Personalentwicklung weniger konkrete Tätigkeiten, zum Beispiel wenn man Mitarbeitende generell auf Projektarbeit vorbereiten möchte und Schulungen zu Organisation und Kommunikation anbietet, bei denen keine spezifische Tätigkeit der Ausgangspunkt der Zielfestlegung war.

Personalentwicklung ist somit dem englischsprachigen Begriff der Education sehr nahe. Education meint dabei „A process and a series of activities which aim at enabling an individual to assimilate and develop knowledge, skills, values and understanding that are not simply related to a narrow field of activity but allow a broad range of problems defined, analysed and solved“ (Buckley / Caple 2008, 6). Training zielt darauf ab, eine exakt definierte Art und Weise der Tätigkeitsausführung allen Mitarbeitenden zu vermitteln, die diese Tätigkeit ausführen, was zu einer Standardisierung führt. Personalentwicklung und Bildung zielen dagegen eher darauf ab, Mitarbeitende und Führungskräfte auf ein breit gefächertes Tätigkeitsspektrum vorzubereiten, wie es in den durch Digitalisierung veränderten Arbeitsprozessen mehr und mehr erforderlich ist.

SELBSTORGANISATION WIRD WICHTIGER

Auch aus Perspektive der Mitarbeitenden kommt es zu veränderten Interessenlagen hinsichtlich der Personalentwicklung. Sie zeichnen sich häufig aus durch spezifische Selbstmanagementfähigkeiten und sind insbesondere auf die eigenverantwortliche Sicherstellung ihres Arbeitsvermögens ausgerichtet, also das Erkennen ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen sowie deren kontinuierliche Entwicklung zur Sicherstellung ihrer Verwertbarkeit auf dem Arbeitsmarkt. Sie sind geprägt durch hoch individualisierte und auf permanenten Wissenserwerb gestützte Fähigkeitsprofile und entsprechend ständig auf der Suche nach Weiter-

DIE AUTORINNEN



PROF. DR. CAROLINE RUINER ▶
Professorin für Soziologie an der Universität Hohenheim. Ihre Forschungsschwerpunkte sind neue Arbeitsbeziehungen (New Employment Relationships) sowie die Auswirkungen des Wandels von Arbeit auf individueller, organisationaler und überbetrieblicher Ebene.
▶ caroline.ruiner@uni-hohenheim.de



PROF. DR. VERA HAGEMANN ▶
Professorin für Wirtschaftspsychologie und Personalwesen im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften an der Universität Bremen. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Kompetenzerwerb, High Responsibility Teams, Feedback sowie Veränderungen der Arbeits- und Führungsbeziehungen aufgrund von Digitalisierung.

tes Lernen) Weiterbildung. Für das Jahr 2016 hat das Institut der deutschen Wirtschaft Köln in der aktuellsten IW-Weiterbildungserhebung aufgezeigt, dass 85 Prozent der deutschen Unternehmen ihren Mitarbeitenden Weiterbildung angeboten haben und sich die Aktivitäten der Weiterbildung somit in den letzten Jahren auf einem hohen Niveau stabilisiert haben (Seyda / Placke 2017).

Im Durchschnitt hat jede/r Mitarbeiter/in circa 17 Stunden in ihre / seine Personalentwicklungsmaßnahmen investiert, überwiegend während der Arbeitszeit. Die Unternehmen investierten insgesamt 33,5 Milliarden Euro (im Durchschnitt 1 067 Euro je Mitarbeitende/r jährlich) in die berufliche Weiterbildung, wobei sich die Kosten ungefähr gleichmäßig auf indirekte (z. B.

entwicklung, um ihre Employability zu erhalten, zu fördern, und für den Arbeitsmarkt attraktiv zu bleiben (Ruiner / Liebhart 2018).

Employability beschreibt die Fähigkeit und Bereitschaft einer Person, Arbeitsverhältnisse einzugehen, sich wertschöpfend in Arbeitsprozesse einzubringen und über eine beständige Anpassung der eigenen Arbeitskraft in Beschäftigung zu bleiben. Die individuelle Beschäftigungsfähigkeit umfasst

nehmensprozessen umgehen und als Mitarbeitende selbstständig agieren zu können.

Mit dem Wandel der Arbeitswelt und Personalentwicklung geht folglich eine zunehmende Selbstverantwortung und -organisation von Mitarbeitenden einher. Durch die Einführung neuer Technologien und Umsetzung organisationaler Veränderungen kommt es zu erweiterten Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden, die eine Veränderung der Kom-

Voraussetzung für lebenslanges Lernen gesehen werden kann.

AN DIE EIGENEN FÄHIGKEITEN GLAUBEN

Förderliche Faktoren für diese Fähigkeiten sind zum Beispiel die Gewissenhaftigkeit einer Person. Gewissenhaftigkeit geht mit einer hohen Motivation zu lernen, einer hohen Leistungsorientierung und einer hohen Selbstwirksamkeit einher. Die Selbstwirksamkeit meint die Überzeugung von Mitarbeitenden, den gestellten (neuen) Anforderungen gewachsen zu sein. Dies ist für den Umgang mit Veränderungen in digitalen Arbeitskontexten zentral und ein wesentlicher Baustein für die erfolgreiche Selbstorganisation und die Motivation zu lernen.

Auch die Offenheit für Erfahrungen ist sehr wichtig. Personen, die eine hohe Offenheit für Erfahrungen aufweisen, akzeptieren eher das Unbekannte und sind offen für Ideen und Probleme. Sie weisen eine positive Einstellung gegenüber Lernerfahrungen auf und freuen sich auf Neues. Auch wenn es herausfordernd wird, halten sie ihre (Lern-) Motivation aufrecht, da diese Personen ebenfalls eine hohe Selbstwirksamkeit aufweisen. Gewissenhaftere Personen und Personen mit einer Offenheit für Erfahrungen profitieren stärker von Personalentwicklungsmaßnahmen und weisen einen höheren Lernerfolg auf (Hagemann / Kluge 2014).

ROLLE DES HRM

Für das HRM werden zur Kompetenzentwicklung stärker informelle Weiterbildungsformate und individuelle Maßnahmen und Beratungen relevant, die sich zudem einfacher in den Arbeitsalltag integrieren lassen. Um die individuellen Bedarfe der Mitarbeitenden erfassen zu können, können Feedback- und Mitarbeitergespräche geführt werden, ebenfalls bieten sich Potenzialanalysen und Coachings an. Auch die Möglichkeiten neuer Technologien können und sollten verstärkt genutzt werden. Technologie



Virtual- und Augmented-Reality-Lernumgebungen helfen den Lernenden, tiefer beziehungsweise echter in die Materie einzutauchen, und unterstützen so den Wissenserwerb, quasi vor Ort, das heißt im direkten Anwendungskontext.

die fachliche Kompetenz und berufliche Expertise, die persönliche Kompetenz wie Team-, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit sowie die Fähigkeit zur Selbstreflexion und schließlich Einstellungen und Haltungen wie Eigenverantwortung, Initiative, Engagement, Belastbarkeit und Lernbereitschaft (Rump / Eilers 2011). Entsprechend geht es auch bei Personalentwicklungsmaßnahmen nicht nur um fachliche, sondern auch überfachliche Kompetenzen in den Bereichen Selbstständigkeit sowie Kommunikations-, Kooperations-, Planungs- und Organisationsfähigkeit (Seyda et al. 2018), um mit flexibler werdenden Unter-

petenzprofile nach sich ziehen. In neuen Arbeitskontexten sind verstärkte Lern-, Qualifikations- und Flexibilitätsanforderungen sowie ein erhöhtes Maß an Selbstorganisation erforderlich (Ruiner / Wilkesmann 2016). Selbstorganisation als Kompetenz befähigt dazu, Zeit und Energie im Sinne von Belastungsfähigkeit und Effizienz einzusetzen. Die Fähigkeit der Mitarbeitenden, sich selbst organisieren zu können, ist für die Unternehmen im Umgang mit Herausforderungen wie Agilität und Flexibilisierung von hohem Wert. Diese Kompetenz ist ebenfalls für die Personalentwicklung zentral, nicht zuletzt da sie als

und neue Medien haben nicht nur in die Bereiche der Produktion, der Dienstleistung oder der Kommunikation Einzug gehalten, sondern auch in die Personalabteilungen von Organisationen. Neue Medien haben die Art und Weise verändert, wie Organisationen Personal anwerben, auswählen, motivieren und entwickeln (Kluge / Hagemann 2016). In der Personalentwicklung werden zunehmend solche Medien eingesetzt (s. bspw. aktuelle Themen der Learntec 2021, www.learntec.de/de/) (Abb.).

Beim E-Learning werden elektronische und digitale Medien für die Verbreitung von Lernmaterialien und für den Austausch in Gruppen genutzt. Beim Blended Learning erfolgt eine Verknüpfung von E-Learning mit Präsenzveranstaltungen, bei der soziale Aspekte und das Einüben von Tätigkeiten im Vordergrund stehen. Bei Lernen über Social Media geht es verstärkt um die soziale Interaktion und den Wissensaustausch mit anderen. Das Computer Based Training zeichnet sich dadurch aus, dass Lernmaterialien auf einem Computer bereitgestellt werden, zum Beispiel über ein Softwareprodukt oder das Intranet. Das Game Based Learning nutzt eine Kombination aus Wissensvermittlung und Spielen. Der Spielspaß wird als motivationsförderlich gesehen und aktiv in die Personalentwicklungsmaßnahme eingebunden. Virtual- und Augmented-Reality-Lernumgebungen helfen den Lernenden, tiefer beziehungsweise echter in die Materie einzutauchen, und unterstützen so den Wissenserwerb, quasi vor Ort, das heißt im direkten Anwendungskontext.

BESSER LERNEN MIT E-COACHING-TOOLS

Diese digitalen Lernformen haben gemein, dass die Mitarbeitenden diese selbstorganisiert und flexibel nutzen können. Die erforderliche Selbstorganisationsfähigkeit wird durchaus als Herausforderung angesehen. Zur Unterstützung der selbstorganisierten Weiterentwicklung der Mitarbeitenden bieten sich insbesondere E-Coaching-Tools an

(Kluge / Hagemann 2016; Klumpp et al. 2020). Das selbstregulierte Lernen ist eine der zentralen Grundlagen im Coachingprozess und bedarf der Setzung von Zielen sowie des Erhalts von Rückmeldungen, beispielsweise aus der Arbeit, wie nah man der Zielerreichung kommt (Kluge / Hagemann 2018). E-Coaching-Tools können auf die spezifischen Belange der Unternehmen und Bedarfe der Mitarbeitenden abgestimmt sein und insbesondere die Selbstwirksamkeit, die lern-, kompetenz- und gesund-

Wissenstransfer in Bereichen, in denen es an eigenen Erfahrungen fehlt.

- ▶ Die verbale Informationsvermittlung meint den Erhalt von Informationen über Fachinhalte oder ein Feedback von anderen zur besseren Selbsteinschätzung.
- ▶ Die psychologischen und affektiven Zustände wie Stimmung und Stress können über ein Zeit- und Konfliktmanagement sowie einen offenen Austausch beeinflusst werden.



heitsförderliche Arbeitsgestaltung adressieren sowie das selbstgesteuerte, flexible und kontextbezogene Lernen mit Unterstützung digitaler Medien fördern.

Zur Stärkung der Selbstwirksamkeitserwartung gibt es vier Hebel, die ausgezeichnet zum Beispiel in E-Coaching-Tools hinterlegt werden können (Klumpp et al. 2020):

- ▶ Die Bewältigungserfahrung impliziert das Probehandeln und das Unterteilen von Aufgaben in Teilziele, um eine erfolgreiche Aufgabenbewältigung zu begünstigen.
- ▶ Die stellvertretende Erfahrung meint das Beobachten von Personen und den

Als Form der digitalen Personalentwicklung können das Lernen und Arbeiten als integratives System behandelt und ein Mentoring und Coaching im Digitalisierungsprozess integriert werden. Dies kann nicht zuletzt den Umgang mit neuen Technologien im Arbeitsprozess und die Interaktion im Team stetig, selbstbestimmt, zeit- und ortsunabhängig unterstützen und nachhaltig weiterentwickeln.

FAZIT UND AUSBLICK

Für eine Veränderung der Arbeitsgestaltung hin zur Selbstorganisation ist eine Gestaltung der Lern- und Führungskultur erforder-

derlich, um täglich Raum und zielgruppenspezifische sowie individuelle Möglichkeiten zu schaffen, sich weiterzuentwickeln. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund zu sehen, dass das selbstorganisierte Lernen auch aus Perspektive der Arbeitskräfte eine größere Bedeutung hat und dazu dienen kann, die erforderlichen Fachkräfte zu gewinnen, wenn diese Möglichkeiten erhalten, ihre Kompetenzen zu erweitern. Insbesondere geht es für das HRM neben der inhaltlichen und methodischen Weiterentwicklung um die Definition einer neuen Rolle im Spannungsfeld zwischen agilen Unternehmen und selbstorganisierenden Mitarbeitenden. Erfolgskritisch ist hierbei, die Wünsche und Ziele der Mitarbeitenden zu erfassen und mit dem Bedarf der Unternehmen zusammenzubringen. ●

Literatur

- Buckley, R. / Caple, J. (2008): *The theory and practice of training*, London
- Hagemann, V. / Kluge, A. (2014): Einflussfaktoren auf den Erfolg von und Methoden der Erfolgsmessung beruflicher Weiterbildung, in: *Wirtschaftspsychologie*, 16 (2), 81-93
- Kluge, A. / Hagemann, V. (2016): Neue und Soziale Medien in der Fertigung und der Personalentwicklung – am Beispiel von Industrie 4.0 und E-Coaching aus Sicht der AO-Psychologie, in: *Wirtschaftspsychologie*, 18 (1), 5-21
- Kluge, A. / Hagemann, V. (2018): Lernen als Grundlage von Coaching, in: Greif, S. / Möller, H. / Scholl, W. (Hg.): *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching*, Heidelberg, 335-342
- Klumpp, M. / Hesenius, M. / Hagemann, V. / Ruiner, C. (2020, i. E.): Künstliche Intelligenz zur Unterstützung neuer Arbeitswelten in Produktion und Logistik. Chancen und Herausforderungen einer digitalen Arbeitsgestaltung für Industrie 4.0-Konzepte, in: Heupel, T. / Buchkremer, R. / Koch, O. (Hg.): *Auswirkungen Künstlicher Intelligenz auf Wirtschaft und Gesellschaft*, Wiesbaden
- Ruiner, C. / Liebhart, U. (2018): How multi-optional experts maintain and enhance their employability, in: *German Journal of Human Resource Management*, 32 (1), 52-74
- Ruiner, C. / Wilkesmann, M. (2016): *Arbeits- und Industriesoziologie*, Paderborn
- Rump, J. / Eilers, S. (2011): Forschungsschwerpunkt: Employability, in: Rump, J. / Schnabel, F. / Grabmeier, S. (Hg.): *Auf dem Weg in die Organisation 2.0. Mut zur Unsicherheit*, Sternenfels, 53-69
- Schaper, N. (2011): Aus- und Weiterbildung: Konzepte der Trainingsforschung, in: Nerdinger, F. W. / Blickle, G. / Schaper, N. (Hg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie*, Heidelberg, 425-450
- Seyda, S. / Placke, B. (2017): Die neunte IW-Weiterbildungserhebung Kosten und Nutzen betrieblicher Weiterbildung, in: *IW-Trends*, 4, 44, www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2017/369145/IW-Trends_2017-04_Seyda_Placke.pdf (Stand: 14.1.2020)
- Seyda, S. / Meinhard, D. B. / Placke, B. (2018): Weiterbildung 4.0 – Digitalisierung als Treiber und Innovator betrieblicher Weiterbildung, in: *IW-Trends*, 1, 45, www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2018/IW-Trends_2018_1_Weiterbildung.pdf (Stand: 14.1.2020)

PERSONALFÜHRUNG jetzt auch als App!

Holen Sie sich als Abonnent/-in kostenlos die digitale Ausgabe des Magazins für unterwegs.

Unser Magazin PERSONALFÜHRUNG erscheint nun auch regelmäßig in digitaler Form. So können Sie sich mithilfe unserer neuen App PERSONALFÜHRUNG jede Ausgabe bequem auf Ihr Smartphone oder Tablet herunterladen – oder online lesen.

Unsere neue App finden Sie ab sofort bei Google Play oder im App Store von Apple. Infos unter www.dgfp.de/pf-app



Deutsche Gesellschaft für
Personalführung e. V.
Hedderichstraße 36 //
60594 Frankfurt am Main
leserservice@dgfp.de
www.dgfp.de





Hinweisschilder und Aufkleber dienen bei Continental in Regensburg dazu, Mitarbeiter über die korrekten Verhaltensweisen für das pandemiesichere Arbeiten zu informieren.

„DIE GLEICHZEITIGKEIT DES UNGLEICHZEITIGEN“



DR. MARTINA MICHEL ▶

Head of Talent Management & Organizational Development bei Continental in Hannover. Vor ihrem Wechsel zum Automobilzulieferkonzern war sie für ein internationales Beratungsunternehmen tätig.

In der strategischen Personalplanung blickt man bei Continental auf einen Zeithorizont von fünf Jahren. Doch weil die Veränderungsgeschwindigkeiten in vielen Bereichen steigen, ändern sich auch die Ansätze in der Organisationsentwicklung und im Talentmanagement. Dies führt auf der einen Seite zu einer noch weiter vorausschauenden Planung in Szenarien, zum anderen aber auch zu einer agileren Ausrichtung der Organisation.

Für welche Zeithorizonte planen Sie bei Continental Unternehmensentwicklungen?

DR. MARTINA MICHEL Die Planbarkeit wird immer schwieriger. Wenn wir aus der Talentmanagementperspektive sprechen, arbeiten wir bei Continental mit strategischer

wird. Also spielen wir Szenarien durch und überlegen uns zusätzlich, wie die Welt den Megatrends folgend 2030 und darüber hinaus aussieht. Das ist eine notwendige Antwort auf die zunehmende Unsicherheit. Wenn sich unsere Rahmenbedingungen in bestimmten Bereichen so verändern, dass

gesetzt werden können. Das wirkt sich auch auf das Thema Weiterqualifizierung aus. Neben den Inhalten und Kompetenzen brauchen wir die Fähigkeit, just in time zu lernen. Deshalb investieren wir stark in eine Lernkultur, die eingebettet wird in das tägliche Doing. Damit erhöhen wir die Anpassungsfähigkeit und die Reaktionsgeschwindigkeit des Unternehmens.



Autonom fahrende Transportroboter bringen Materialien schnell und effizient zur jeweiligen Produktionslinie.

Personalplanung, wie andere Unternehmen auch. Ariane Reinhart, unser Personalvorstand, nennt das gerne die Mutter der HR-Arbeit. Und da nehmen wir einen Zeithorizont von fünf Jahren ein. Auf den schauen wir gemeinsam mit den Vertretern der verschiedenen Unternehmensbereiche, arbeiten mit Entwicklungsprognosen und leiten daraus die entsprechenden Schlüsse für die erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen ab. Wir merken aber auch, dass die Verlässlichkeit der Planung immer fragiler

unsere Projektionen nicht mehr haltbar sind, müssen wir agiler denken und handeln. Wir müssen unsere Ressourcen- und Kompetenzplanung auf sich schnell verändernde Situationen ausrichten. Das bedeutet beispielsweise, dass wir mehr den Poolansatz verfolgen. Wir dürfen nicht mehr nur auf einzelne Bereiche schauen, sondern müssen das Gesamtunternehmen betrachten und Sorge tragen, dass die Kompetenzen für die Zukunft flexibel über die Grenzen von Organisationseinheiten hinweg einge-

Welche Themen, welche Faktoren bedenken Sie bei der Planung?

MICHEL Wir berücksichtigen eine sehr große Bandbreite an unterschiedlichen Faktoren, von gesellschaftlichen bis hin zu technologischen Entwicklungen, von geopolitischen Aspekten bis hin zu Verschiebungen in der Wettbewerbslandschaft. Wer hätte zum Beispiel vor zehn Jahren gedacht, dass Google, Amazon oder Apple zu potenziellen Konkurrenten werden? Die Faktoren beeinflussen die verschiedenen Unternehmensbereiche in unterschiedlichen Maßen. Die Antriebssparte beispielsweise ist vor allem von politischen Regulierungen betroffen. Aber natürlich beeinflussen auch der Klimawandel und das Gesundheitsbewusstsein im Zusammenhang mit Corona das Mobilitätsverhalten von Menschen.

Welche Stakeholder sind eingebunden in die Planung?

MICHEL Die Kollegen, die den Strategieentwicklungsprozess steuern, achten sehr darauf, dass wir eine Vielzahl der Perspektiven zusammenbringen. Es bringen sich Kollegen aus den Unternehmensbereichen ein, aus den Entwicklungs- und Innovationsbereichen, ebenso Kollegen, die Kunden betreuen oder für Zentralfunktionen

zuständig sind wie ich. Wir holen zusätzliche Impulse von außen ein und setzen uns mit Megatrends auseinander. Wir beleuchten die Herausforderungen aus verschiedenen Perspektiven und Hintergründen. Daraus ergibt sich dann eine belastbare Planung und eine tragfähige Ausrichtung für das gesamte Unternehmen.

Nicht jede Entwicklung geschieht so schnell wie anfangs angenommen. Wie gehen Sie mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten in verschiedenen Bereichen um?

MICHEL Das ist für das Talentmanagement und die Organisationsentwicklung eine ganz große Herausforderung. Wir haben Bereiche, bei denen sich im Vergleich zu anderen verhältnismäßig wenig verändert hat. In einigen unserer Sparten ist das Geschäft vergleichsweise ähnlich wie noch vor fünf oder zehn Jahren. In anderen Bereichen gibt es dagegen rasante Veränderungen, insbesondere bei der Vernetzung des Autos oder bei soft-

eine Kernvoraussetzung, um mit einer zunehmend komplexeren Geschäftswelt und zunehmenden Interdependenzen umgehen zu können. Dafür brauchen wir Menschen, die regelmäßig die Perspektive gewechselt haben. Die wissen, wie die Bedürfnisse von Kollegen in ganz anderen Abteilungen, in ganz anderen Ländern, in ganz anderen Unternehmensbereichen sind.

FEHLER MACHEN IST NORMAL

Unsere Chance besteht darin, dass wir im Verbund die Potenziale unseres Unternehmens und unserer Mitarbeiter zusammenbringen. Das schaffen wir nur erfolgreich, wenn es uns gelingt, mit Unterschiedlichkeit und Vielfalt umzugehen und sie wertschöpfend zu nutzen. Künftig wird das Unternehmen die Nase vorne haben, das am schnellsten lernt, mit der zunehmenden Komplexität umzugehen. Das ist eine Riesenherausforderung, gleichzeitig aber auch eine Chance. Als Talentmanagement und Organisationsentwicklung leisten wir hier einen Beitrag, wenn wir nicht nur den Content von Programmen und Trainings entwickeln, sondern vor allem die Organisation dazu befähigen zu lernen. Dazu gehört auch, und das ist nicht trivial, den Umgang mit Fehlern zu lernen. Das betrifft auch die Kulturentwicklung im Unternehmen: Fehler machen ist normal.

Welche kulturellen Veränderungen sind noch erforderlich?

MICHEL Wir haben uns früher die Organisationen vorgestellt als Maschine, bei der alles möglichst effizient und nahtlos ineinandergreift. Agilität bedeutet nun, dass man sich von dieser Metapher verabschiedet und die Organisation mehr begrift als Organismus, bei dem es auf das Zusammenspiel ankommt. Es geht nicht mehr ausschließlich um die Frage, was machen wir zentral, standardisiert, einheitlich und was dezentral? Wir brauchen Orchestrierung, ein Verständnis davon, was wir harmonisieren, damit wir uns im Einklang miteinander immer wieder neu sortieren



Ein mit vielfältigen Messsystemen ausgestatteter Messbus wird für Feldversuche der 5G-Funktionen von Antennenmodulen genutzt.

warebasierten Lösungen. Nun sind wir ein großes Unternehmen mit 240 000 Mitarbeitern weltweit, wir haben eine Vielzahl von Geschäftsmodellen und Produkten. Da erleben wir sehr häufig die Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen. Die Zukunft ist schon im Unternehmen angekommen, während uns die Vergangenheit noch viele Jahre begleiten wird. Wenn wir das Potenzial unseres Portfolios wirklich nutzen wollen, müssen wir den Wert unserer Diversität erkennen und zum Vorteil des Unternehmens nutzen. Vielfalt ist die Voraussetzung für Innovation. Vielfalt unterstützt aber auch Resilienz. McKinsey hat das so schön auf den Punkt gebracht: Agility rhymes with stability. Sie brauchen beides und Diversität trägt ganz wesentlich dazu bei. Kognitive Diversität ist

können. Das erfordert ein ganz anderes Mindset und Miteinander.

Beeinflusst Corona die Planungsansätze?

MICHEL Die Pandemie macht deutlich, wie wichtig es ist, eine Langfriststrategie zu entwickeln und in Szenarien zu denken. Die Grundsätze unserer Planung verändert die Pandemie aber nicht.

die erforderlichen Abstände einzuhalten. Die Initiative nennt sich „Pandemic Safe Production“ und sie zeigt, was für einen großartigen Zusammenhalt wir im Unternehmen haben. Diese Ideen sind in das ganzheitliche Konzept eingeflossen, das an allen Standorten weltweit bereits Anwendung findet, um eine pandemiesichere Produktion sicherzustellen. Sie rüstet uns auch

MICHEL Continental war ja schon vor Corona sehr weit beim Thema New Work. Wir haben die Einführung von Office 365 vor zwei Jahren zum Anlass genommen, ein Entwicklungs- und Beteiligungskonzept aufzulegen, das das gesamte Unternehmen vertraut gemacht hat mit den Möglichkeiten. Das kommt uns jetzt enorm zugute.



Erhöhte Reinigungsintervalle stellen eine pandemiesichere Produktion bei Continental sicher.

Bereiten Sie sich auf eine mögliche zweite Welle oder vergleichbare Szenarien in der Zukunft vor?

MICHEL Seit Anfang Juni wird wieder in allen Werken weltweit produziert. Jetzt geht es ganz zentral darum, dass die Kollegen in der Produktion sicher vor Ansteckung sind. In Ergänzung zu den Aktivitäten unseres globalen Krisenmanagementteams haben wir dazu einen unternehmensweiten Innovationssprint gestartet und viele neue Ideen generiert. Wir nutzen Technologien, um

für eine mögliche nächste Phase oder eine künftige Pandemie. Aus dem Talentmanagement und der Organisationsentwicklung haben wir das flankiert, indem wir die Führungskräfte dahingehend unterstützt haben, für die psychologische Sicherheit der Mitarbeiter auf dem Shop Floor zu sorgen.

Wie wirkt sich Corona aus auf bereits angestoßene Entwicklungen im Unternehmen, zum Beispiel mobiles Arbeiten oder New Work?

RICHTIGE MISCHUNG AUS PRÄSENZ UND VIRTUELLER INTERAKTION

Natürlich gab es auch den einen oder anderen Skeptiker, der seine Mitarbeiter nicht im Homeoffice haben wollte. Die aktuelle Erfahrung veranlasst so manchen, seine bisherige Haltung zu überdenken. Wir sind von den technischen Möglichkeiten fasziniert, zum Beispiel bei der virtuellen Durchführung interaktiver Workshops. Natürlich vermissen wir auch die persönliche Begegnung und sehen die Grenzen des mobilen Arbeitens. Es fehlen Resonanz und Feedback, die Kommunikation erfordert ein hohes Maß an Konzentration und generiert

gleichzeitig eine Einsamkeit, die man aushalten können muss. Für die Zukunft lernen wir, dass die richtige Mischung aus Präsenz und virtueller Interaktion entscheidend ist.

Rechnen Sie damit, dass die Veränderungen nachhaltig sind oder wird man doch wieder zum Gewohnten zurückkehren?

MICHEL Da bin ich Realistin, sicher wird es auch den Wunsch nach der alten Welt

geben. Aber es wird für die Skeptiker immer schwerer, das Neue infrage zu stellen. Wir sind in weiten Teilen schon sehr fortschrittlich: Wir haben bereits 2016 flexible Arbeitsbedingungen für alle Mitarbeiter weltweit eingeführt. Wir bauen auf Vertrauensarbeitszeit. Wir untersuchen derzeit, wie effizient die Arbeit im Homeoffice tatsächlich ist. Und wir werden auch künftig die Chancen und Möglichkeiten nutzen. Allein schon aus der Perspektive des Employer Branding kommen wir gar nicht mehr ohne örtliche und zeitliche Flexibilität aus, gerade mit Blick auf die jungen Generationen.

Welche Personalentwicklungsmaßnahmen sind einfacher durchführbar, wo sind die Herausforderungen größer?

MICHEL Auch hier lernen wir gerade sehr viel durch die Digitalisierung und durch die Transformation der Automobilindustrie. In der Mobilitätsbranche ist das Thema Weiterentwicklung und die Requalifizierung von Mitarbeitern ganz zentral. Wir müssen deutlich unterscheiden zwischen diesen verschiedenen Fällen. Beim sogenannten „Upskilling“, also der Weiterentwicklung, bauen wir auf bisherigen Kompetenzen und Erfahrungen auf. Bei der Requalifizierung bewegen wir uns schon deutlich weiter weg vom bisherigen Kompetenzfeld. Die Veränderung der Antriebssysteme führt beispielsweise dazu, dass wir Maschinenbauingenieure umschulen müssen zu Elektroingenieuren. Das gelingt vergleichsweise gut, weil man bei den vorhandenen Kompetenzen ansetzen kann, oft mit einer Passung von etwa 60 bis 80 Prozent. Von der Hardware zur Software ist der Weg schon deutlich weiter. Hier müssen nicht nur neue Kompetenzen erlernt werden, sondern auch Anwendungen, zum Beispiel das Programmieren. Und das ist schwerer und nicht so schnell von Erfolg gekrönt. Natürlich stellt sich auch die Frage der Perspektive. Manche Kollegen haben sich den Expertenstatus über viele Jahre erarbeitet und sollen nun wieder von vorne anfangen. Das hat möglicherweise Konsequenzen für die Eingruppierung und die Bezahlung. Das muss man mitdenken. Das ist auch eine große gesellschaftliche Verantwortung: Wir wollen alle unsere Mitarbeiter bei dieser Transformation mitnehmen, soweit es irgendwie geht. Wir investieren sehr gezielt in diverse Programme und haben bereits tolle Erfolge zu verzeichnen. Aber wir lernen auch, dass man die Größe der Herausforderung nicht unterschätzen darf und dass hier wirklich unterschiedlichste Faktoren berücksichtigt werden müssen, um den Prozess möglichst Erfolg versprechend für alle Beteiligten zu gestalten. ●

Das Interview führten Norma Schöwe und Werner Kipp.

ENTDECKEN SIE DIE DGFP - NEU!



DAS FACHMAGAZIN PERSONALFÜHRUNG DER DGFP

- ➔ Aktuelle HR-Trends
- ➔ Strategische und operative HR-Themen
- ➔ Prägende und inspirierende Köpfe des Personalmanagements im Gespräch

