

# DIGITALES ARCHIV

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft  
ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Speidel, Valentina

## Book

# Zukünftige Ausrichtung der Personalentwicklung

### Provided in Cooperation with:

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP), Frankfurt am Main

*Reference:* Speidel, Valentina (2019). Zukünftige Ausrichtung der Personalentwicklung. Frankfurt : DGFP, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V..  
[https://www.dgfp.de/fileadmin/user\\_upload/DGFP\\_e.V./Medien/Publikationen/Praxispapiere/201901\\_Praxispapier\\_Zukunft.pdf](https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V./Medien/Publikationen/Praxispapiere/201901_Praxispapier_Zukunft.pdf).

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/11159/6415>

### Kontakt/Contact

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics  
Düsternbrooker Weg 120  
24105 Kiel (Germany)  
E-Mail: [rights\[at\]zbw.eu](mailto:rights[at]zbw.eu)  
<https://www.zbw.eu/econis-archiv/>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

<https://zbw.eu/econis-archiv/termsfuse>

### Terms of use:

*This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence.*

# PRAXISPAPIER ZUKÜNFTIGE AUSRICHTUNG DER PERSONALENTWICKLUNG

**Autorin**

---

Prof. Dr. Valentina Speidel  
Hochschule Landshut/Bayern



PRAXISPAPIER  
**ZUKÜNFTIGE AUSRICHTUNG DER  
PERSONALENTWICKLUNG**

# INHALT

---

**05 Vorwort**

---

**06 Arbeitswelten 4.0 und Szenarien der Personalentwicklung**

---

**09 Personalentwicklung als Lernbegleiterin**

---

**13 Personalentwicklung als Führungskräfteentwicklerin**

---

**22 Best-Practice-Unternehmensbeispiele**

22 STADTWERKE MÜNCHEN (SWM)

26 ALTE LEIPZIGER - HALLESCHER Konzern

29 DRAEXLMAIER Group

30 Daimler TSS GmbH - zwei Best-Practice-Beispiele

---

**32 Teilnehmende an den Workshops**

---



# VORWORT

Das vorliegende Praxispapier ist in enger Kooperation der DGFP mit der Hochschule Landshut/Bayern und Personalentwicklern/innen aus verschiedenen Unternehmen entstanden.

In insgesamt drei eintägigen Workshops wurden folgende Fragestellungen bearbeitet: Was charakterisiert Arbeit 4.0? Welche Handlungsfelder ergeben sich daraus für eine künftige Ausrichtung und Aufstellung der Personalentwicklung? Wie kann die Personalentwicklung ihre beiden wesentlichen Rollen als Lern- und Führungskräftebegleiterin in einer Arbeitswelt 4.0 gestalten?

Im Praxispapier sind die Ergebnisse aus den Workshops zusammengetragen. Zusammen mit Best-Practice-Unternehmensbeispielen bietet das Praxispapier Personalentwicklern/innen Impulse für ihre künftige Ausrichtung.

Die Konzeption und Moderation der Workshops erfolgte durch Frau Prof. Dr. Valentina Speidel. Vielen Dank an Christian Lorenz von der DGFP, der sich in diesem Prozess als Ermöglicher und sehr engagierter Sparringspartner zur Verfügung stellte.

Das Praxispapier wurde von Frau Prof. Dr. Speidel erstellt. Vielen Dank an die Workshop-Teilnehmerinnen Frau Forstenhauesler, Frau Haimhof und Frau Leonhard für die wertvollen Hinweise beim Korrekturlesen des Entwurfs.



# ARBEITSWELTEN 4.0 UND SZENARIEN DER PERSONALENTWICKLUNG

Unsere Arbeitswelt verändert sich rasanter denn je. Arbeit 4.0 ist ein Sammelbegriff für die Beschreibung zukünftiger Arbeitswelten, die von den Megatrends geprägt sind: Digitalisierung (Transformation analoger in digitale Strukturen), Globalisierung (weltweiter Austausch von Waren und Arbeitsleistungen) und Individualisierung (Prozess, den Freiheitsraum und die Möglichkeiten für den Einzelnen auszuweiten)<sup>1</sup>.

Durch folgende **Merkmale ist Arbeit 4.0** gekennzeichnet<sup>2</sup>:

- **wachsende Flexibilisierung und Mobilität:** Entkopplung der Erwerbsarbeit von festen Arbeitszeiten und festen Arbeitsorten
- **Vielfalt an Organisationsstrukturen:** Entwicklung von rein hierarchischen Modellen hin zu flexibleren und somit agilen und offenen Netzwerkstrukturen
- **zunehmende Vernetzung von Tätigkeiten:** Vernetzung zwischen Personen, zwischen Personen und Robotern oder zwischen Personen und mehreren Organisationen
- verstärkter **Fokus auf sinnstiftende erfüllende Arbeit** statt auf Bezahlung.

Neben den Einflüssen der Megatrends wird Arbeit 4.0 von den **Rahmenbedingungen der VUCA-Welt geprägt**<sup>3</sup>:

- **Volatility (Volatilität / Flüchtigkeit):** Wer sind Kunden und Wettbewerber von morgen? Wie kann der dadurch wachsende Innovationsdruck bewältigt werden?
- **Uncertainty (Ungewissheit):** Womit und mit wem werden Unternehmen in Zukunft noch ihr Geld verdienen können?
- **Complexity (Komplexität):** Wie bewältigen Unternehmen hoch komplexe, in sich verzahnte und sehr anfällige weltweite Verflechtungen von Wirtschaftskreisläufen, denen ein politisch und rechtlich verlässlicher globaler Rahmen fehlt? Mit welchen Konzepten und Instrumenten sollte ein leistungsstarkes Personalmanagement dabei unterstützen?
- **Ambiguity (Ambivalenz):** Wie können Unternehmen mit dem wachsenden Druck des Findens individueller Lösungen umgehen, da es weniger Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge geben und die Planbarkeit erschwert wird?

Um den internen Transformationsprozess zu einer Arbeitswelt 4.0 zu gestalten, bedarf es folgender **Handlungsfelder**<sup>4</sup>:

- **Arbeitsorganisation** zukunftsfähig gestalten: neue Arbeitsformen (agiles Arbeiten, Design Thinking, Scrum, Holacracy), Förderung von Selbstbestimmtheit und Flexibilität durch mehr Autonomie, flachere Hierarchien, Ermöglichen der Zusammenarbeit bei zunehmender Heterogenität der Belegschaft (Analoge, Progressive und Clickworker)
- **Weiterbildung und Lernen** am Arbeitsplatz fördern: Verzahnung von Lernen und Arbeiten, Förderung von selbstgesteuertem Lernen über mobile Learning-Anwendungen, digitale Lernplattformen und Social Media
- **Ambidextrie** (Beidhändigkeit) managen: Sicherstellung des laufenden Geschäftsbetriebes bei parallelem Sich-selber-infrage-Stellen und stückweises Entwickeln der neuen Arbeitswelt.

1 vgl. Werther/Bruckner, Arbeit 4.0 aktiv gestalten, Springer, 2018, S. 17

2 ebda.

3 vgl. <https://www.business-wissen.de/artikel/digitalisierung-was-bedeutet-vuca/>, 10.08.2018

4 vgl. Werther/Bruckner, Arbeit 4.0 aktiv gestalten, Springer, 2018, S. 26-28

Bei der Realisierung dieser Handlungsfelder kann die Personalentwicklung maßgeblich mit ihren Konzepten und Instrumenten unterstützen. Dafür muss sie sich allerdings dem Thema Digitalisierung stellen, ihre Rolle neu definieren und an ihren eigenen Kompetenzen arbeiten.

## **Vier Szenarien wären für die zukünftige Ausrichtung der Personalentwicklung denkbar<sup>5</sup>.**

### **Szenario 1:**

**Digitaler Schongang – Personalentwicklung bleibt innovationsmüde.  
Im Allgemeinen ergeben sich nur wenige Veränderungen.**

In diesem Szenario wird die Personalentwicklung sich mit Lern-Managements-Systemen und E-Learning-Plattformen beschäftigen. Aber die digitalen Formate werden weiterhin als Ergänzung zu dem seit Jahren etablierten Muster dienen. D. h. es finden bereits Online-Seminare statt. Feedback- und Evaluationsprozesse werden jedoch verstärkt digitalisiert und Lern-Apps – vielleicht sogar mit Anreicherung von spielerischen Anteilen – werden implementiert

Aber die Personalentwicklung übernimmt in diesem Szenario keine Vorreiterrolle in Themen der Digitalisierung. Sie reagiert auf Zuruf und hält am Präsenztraining als wichtigstes Weiterbildungsinstrument fest.

### **Szenario 2:**

**Bindung durch Bildung – Personalentwicklung als Instrument der  
Corporate Social Responsibility**

Dieses Szenario bietet für die Personalentwicklung eine sehr gute Chance, sich neu zu erfinden bzw. sich an die veränderte Arbeitswelt anzupassen. Im Fokus hier steht die Konzentration der Personalentwicklung auf ihre Rolle als Lernbegleiterin durch den zunehmenden Stellenwert von lebenslangem Lernen.

Durch deutlich stärkere Individualisierung von Weiterbildungsangeboten, durch mehr Freiheiten und Wahlmöglichkeiten in Bezug auf was, wann und wo (neue Lernformate in Kooperation mit Hochschulen und Anbietern von Massive Open Online Courses (MOOC)) schafft es die Personalentwicklung, ein gewichtiger Bindungsfaktor für die Beschäftigten zu werden.

Die Personalentwicklung muss hier eine Vorreiterrolle bei der Entwicklung und Umsetzung neuer innovativer digitaler Lernformate einnehmen.

### **Szenario 3:**

**Personalentwicklung auf dem Fahrersitz – der strategische Partner des  
Managements**

Wenn es der Personalentwicklung gelingt, dieses Szenario umzusetzen, wird sie eine unternehmerische Schlüsselstellung einnehmen und unverzichtbar für das Unternehmen sein.

Die Personalentwicklung setzt hierbei auf radikale Digitalisierung. Durch die Nutzung künstlicher Intelligenz werden individuelle Weiterbildungsmaßnahmen entstehen, die vollständig personalisiert und auf das Tempo und den Wissenstand des Einzelnen zugeschnitten sind. Dadurch ist es möglich, für jeden Mitarbeitenden – ausgehend von den bereits vorhandenen Kompetenzen – einen Lern- und Entwicklungsplan zu erstellen. PE stellt Plattformen zur Verfügung, wo jeder Mitarbeitende – ausgehend von den bereits vorhandenen Kompetenzen – seinen Lern- und Entwicklungsplan erstellen und umsetzen kann.

<sup>5</sup> vgl. Werther/Bruckner, Arbeit 4.0 aktiv gestalten, Springer, 2018, S. 183-187

Die Personalentwicklung fokussiert auf Datengewinnung und deren strategische Verarbeitung mit dem Ziel der prädiktiven Vorhersage. Generierte in- und externe Daten werden mithilfe von Data Scientists in personalentwicklerische Zusammenhänge gebracht. Steigende wirtschaftliche Wachstumsszahlen in Indien würden zum Beispiel auf eine Expansion in diesem Raum hinweisen und Sprachkurse (Hindu) im Unternehmen rechtfertigen.

Zusätzlich wird die Grenze zwischen formellem und informellem Lernen zunehmend verschwimmen, da informelles Lernen immer mehr Struktur bekommen wird und das formelle Lernen im digitalen Umfeld seine alten Strukturen verliert.

Die Personalentwicklung wird hauptsächlich dafür verantwortlich sein, diese digitale, vernetzte Datenlandschaft aufzusetzen, zu kommunizieren und stetig weiterzuentwickeln. Aktuelle Aufgaben wie beispielsweise die Seminarbuchung, die Erstellung von Entwicklungsplänen und die Evaluation der Seminare werden zukünftig digital abgewickelt und damit in die Verantwortung der Führungskräfte gelegt.

#### **Szenario 4:**

#### **Personalentwicklung im Jahr 2025 – nur noch in Geschichtsbüchern ein Thema**

In diesem Szenario schafft die Personalentwicklung sich als eigenen HR-Bereich selbst ab.

Die bisherigen Formate der Personalentwicklung werden weitergeführt. Beschäftigte fühlen sich durch Weiterbildungsangebote nicht mehr angesprochen und eignen sich die Kompetenzen für ihre Interessensfelder außerhalb des Unternehmens an.

Da die Personalentwicklung ihre eigene digitale Transformation gescheut hat, kann sie mit den technologischen Anforderungen der Fachbereich nicht Schritt halten. Erfolgsrelevante Kompetenzen müssen extern eingekauft werden, statt diese im Unternehmen zu entwickeln. Größere Organisationseinheiten müssen Wissenskoordinatoren einstellen, die dann bereichsspezifisch Weiterbildungen planen.

Sollte sich der Trend zum verstärkten Einsatz von Freelancern verstärken, untergräbt dies noch schneller die Daseinsberechtigung der Personalentwicklung, da benötigte Kompetenzen nicht mehr im Unternehmen gebildet, sondern projektspezifisch eingekauft werden.

Das Praxispapier soll Impulse geben, das vierte Szenario abzuwenden, die Personalentwicklung weiter in ihrer Rolle zu stärken und dass Personalentwicklung als starker Partner für das Business wahrgenommen wird.

# PERSONALENTWICKLUNG ALS LERNBEGLEITERIN

## Ist-Stand der Weiterbildung

Erschütternd erscheinen die Ergebnisse einer Studie der Evalea GmbH von 2017, in der Personalentwickler/-innen von 230 Unternehmen zum **gegenwärtigen Weiterbildungs-Alltag** in der betrieblichen Personalentwicklung befragt worden:<sup>6</sup>

- Bedarfsermittlung: Nur 20 % der Unternehmen leiten den Weiterbildungsbedarfs aus der Unternehmensstrategie ab, 80 % aus dem Antrag des Mitarbeiters oder der Führungskraft. Nur 7 % der befragten Unternehmen gaben an, bei der Bedarfserhebung einen Soll-Ist-Vergleich mit den Stellen- bzw. Anforderungsprofilen durchzuführen. Software wird dabei nur punktuell eingesetzt.
- Durchführung: 88 % der befragten Unternehmen gaben an, überwiegend Präsenzveranstaltungen anzubieten. Regelmäßig setzen nur 22 % der Unternehmen E-Learning-Maßnahmen und nur 14 % Blended-Learning-Maßnahmen ein.
- Evaluation: 61 % der befragten Unternehmen setzen einen Papierfragebogen ein, während Online-Fragebögen nur auf 32 % kommen. Nur 4 % haben ein strategisches Bildungscontrolling etabliert. 69 % der befragten Unternehmen gaben an, die Evaluation zwar durchzuführen, aber aus dieser keine weiteren Handlungsempfehlungen abzuleiten.

## Soll-Anforderungen an künftige Weiterbildung

Die TNS Infratest-Studie zu Weiterbildungstrends in Deutschland 2017<sup>7</sup> charakterisiert die Zukunft der Weiterbildung:

- selbstorganisiert, eigenverantwortlich, zeit- und ortsflexibel. Das gesamte Verständnis von Weiterbildung wird sich durch die Digitalisierung verändern.
- Der Fokus liegt vor allem auf der Optimierung der eigenen Arbeitsweise und der Art des Lernens. Es wird künftig kein Seminarraum mehr nötig sein, um beim Beschäftigten eine Lernhaltung zu erzeugen. Der Lernraum wird entgrenzt werden und durch digitale Medien unterstützt. Die Personalentwicklung muss die einzelnen Beschäftigten so qualifizieren, dass diese lernen, was morgen erforderlich sein wird und welches Wissen relevant sein wird.
- Gamification zur Erhöhung der Lernintensität erhält dabei immer mehr Einzug in Unternehmen und wird nicht nur von den jüngeren, sondern von allen Altersgruppen gleichermaßen nachgefragt.

Es gibt erste Studien, die belegen, welchen großen Mehrwert Big Data (automatisierte Auswertung großer Datenbestände) und künstliche Intelligenz für die Weiterbildung bringen kann.<sup>8</sup> Z. B. in ausgewählten nachempfundenen Beispielsituationen wird das Verhaltensmuster eines Beschäftigten analysiert. Aufbauend auf diesen Ergebnissen generiert die künstliche Intelligenz Trainingssituationen, die auf die Entwicklungsfelder des Beschäftigten ganz genau angepasst sind.

<sup>6</sup> vgl. Werther/Bruckner (2017), Arbeit 4.0 gestalten, Springer, S. 177 -181

<sup>7</sup> vgl. w.o., S. 182-183

<sup>8</sup> vgl. Werther/Bruckner (2017), Arbeit 4.0 gestalten, Springer, S. 182

Darüber hinaus werden im Kontext der Weiterbildung von Führungskräften zu so genannten Digital Leaders die Anforderungen an die künftige Arbeitsweise von Beschäftigten beschrieben, auf die die Personalentwicklung durch entsprechende Lernangebote vorbereiten sollte:<sup>9</sup>

- kollaboratives, im Schwarm Arbeiten
- Arbeiten mit flexiblen Arbeitszeiten und Arbeitsorten
- Multispace Offices (vgl. Kurzfilm<sup>10</sup> über das Bürogebäude von Microsoft in München)
- virtuelle Teamarbeit
- Demokratisierung, Selbstorganisation und Eigenverantwortung (z. B. Arbeit nach der Scrum-Methodik)
- Umgang mit Robotern als direkten Kollegen, nicht hinter einer Scheibe
- Arbeit mit vernetzten Peer to Peer-Rechnern.

Um den Soll-Anforderungen der Weiterbildung zu entsprechen, wurden folgende Thesen zum Lernen im Kontext Arbeit 4.0 aufgestellt:

- Bei den Weiterbildungsangeboten ist die Vielfalt der Beschäftigten und deren Bedürfnisse stärker zu berücksichtigen vor allem hinsichtlich Alter, Geschlecht, Lerntyp und Lerngeschichte.
- Es ist ein neues Verständnis von Lernen zu generieren: Lebenslanges Lernen sollte zur Selbstverständlichkeit werden, Gleichsetzung von informellen und formellen Lernen.
- Eigenverantwortliches Lernen ist zu fördern: Ausprägung der Fähigkeit bei den Beschäftigten, zu wissen, welche Kompetenzen für die Erfüllung der Aufgaben noch entwickelt werden müssen und sich dafür ihre Lernarrangements selbst zu organisieren.
- Lernen ist von Macht bzw. Hierarchien zu trennen: Unabhängig von der Hierarchie sollen alle Beschäftigten auf alle Lernangebote Zugriff haben.
- Bisherige Lernformate funktionieren nicht mehr voll umfänglich aufgrund der zunehmenden Komplexität und der geringeren Planbarkeit: Entwicklung von flexibleren Formaten mit mehr Freiheiten und Wahlmöglichkeiten.

## Geeignete künftige Lernformate

Auf Präsenztrainings wird die Personalentwicklung auch künftig nicht verzichten können und wollen, um den Bedürfnissen von allen Lerntypen entsprechen zu können. Aber deren Anzahl wird zurückgehen und durch Online-Angebote ersetzt werden. Personalentwickler/innen sollten überdenken, ob die gewohnten Präsenztrainings von bis zu zwei Tagen den gewünschten Effekt bringen. Kurze Lernnuggets und/oder regelmäßige Boxenstopps bis max. 0,5 Tage zu ausgewählten Themen sind leichter in den Arbeitsalltag zu integrieren.

Wenn Präsenz jedoch erforderlich ist, dann sollte die Personalentwicklung noch kritischer prüfen, ob ein Training mit seinem relativ geringen Alltagstransfer das geeignete Lernformat darstellt. Einen wesentlich höheren Transfer erzielen kollegiale Fallberatungen mit der Bildung von competence groups, Lerntandems oder Erfahrungsgruppen um voneinander zu lernen. Die Personalentwicklung kann dabei den Rahmen zur Verfügung stellen.

Künftig wird sich der Schwerpunkt der Weiterbildungsangebote der Personalentwicklung immer mehr zu digitalen Lernformaten – zum E-Learning – verschieben. Die digitalen Formate haben den großen Vorteil, dass nur kleine Lerneinheiten didaktisch aufbereitet wurden und deren Nutzung thematisch und zeitlich besser auf den Bedarf des Lernenden zugeschnitten ist. Die Vielfalt der digitalen

<sup>9</sup> vgl. Creusen/Gall/Hackl (2017), Digital Leadership, SpringerGabler, S. 188  
<sup>10</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=MF7XbZFB5-U>, Zugriff 10.08.2018

Formate ist groß: Lernvideos, Webinare, Online-Seminare, Online-Tutorien und Videokonferenzen (WebEx). Auch die Nutzung von MOOCS (Massive Open Online Course) – internetbasierte Kurse, die sich an viele Teilnehmende richten und offen für alle sind – wird zunehmen.

Coaching und Mentoring sind im Kontext von Arbeit 4.0 sehr geeignete Lernformate. Auf Grund der zunehmenden Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Arbeitsorten werden neben Face-to-Face Einheiten sich Formen des E-Coachings und E-Mentoring herausbilden.

### Lernkultur

Damit die beschriebenen Lernformate von den Beschäftigten gut angenommen werden, bedarf es einer entsprechenden Lernkultur. Die Personalentwicklung sollte Vorbild für die neue Lernkultur sein, sie sollte selbst digitale Tools für ihre Weiterbildung nutzen. Gleichzeitig kann die Personalentwicklung für die Sensibilisierung und Qualifizierung der Führungskräfte sorgen, dass diese ebenfalls eine Vorbildfunktion für die Anwendung der digitalen Lernangebote einnehmen. Dabei sollten Führungskräfte das Lernen ihrer Mitarbeitenden wertschätzen und mit ihrer Haltung vermitteln, dass es beim Lernen weniger um die Beseitigung vermeintlicher „Defizite“, sondern um die Weiterentwicklung der Stärken bei der Erfüllung ihrer Arbeitsaufgaben geht.

Das Etablieren einer Feedbackkultur durch kurze regelmäßige Feedbacks anstatt der jährlichen Mitarbeitergespräche – ein großes Bedürfnis vor allem der Beschäftigten der Generationen Y und Z – unterstützt maßgeblich die Ausprägung einer neuen Lern- und Gesprächskultur.

Die Lernformate müssen einfach gestaltet sein, damit Lernbarrieren bei den Beschäftigten abgebaut werden. Führungskräfte sollten weniger Druck ausüben, dafür einen Ermöglichungsrahmen, ein lernförderliche Atmosphäre schaffen: Pull statt Push. Anreizsysteme für Lernen, die an Performance-management gekoppelt sind, unterstützen die Ausprägung der neuen Lernkultur.

Schon in der betrieblichen Erstausbildung sollten die digitalen Lernformate Anwendung finden, damit die Auszubildenden die neue Lernkultur in ihre spätere Beschäftigung mittragen.

Die Geschäftsführung kann den Beschäftigten die Wichtigkeit von Lernen dadurch signalisieren, dass das Thema Lernen in Unternehmensleitbild und Führungsgrundsätze integriert wird.

### Kompetenzen

Die bisherigen Kompetenzen von Personalentwicklern/innen sind nach wie vor gefragt: Kommunikationskompetenz, im Unternehmen vernetzt sein und Netzwerke anregen, Organisations- und Prozessverständnis, Beratungskompetenz sowie didaktische Methoden- und Toolkenntnisse. Was jedoch im wesentlich stärkeren Maß gefragt ist die Fähigkeit die Lernbedarfe der Beschäftigten zu erheben und das eigene Handeln strikter daran auszurichten. Die Dienstleistungsorientierung gegenüber den Beschäftigten ist stärker zu verinnerlichen. Auch der Umgang mit Unsicherheit und Risiken wird einen Bedeutungszuwachs erhalten.

Für Handlungsfähigkeit und damit für die Akzeptanz einer Personalentwicklung im Unternehmen sind die Aneignung digitaler Kompetenzen und das Verständnis für das jeweilige Geschäftsmodell unerlässlich.

„Die Personalentwicklung sollte sich eine eigene Digitalisierungsstrategie verordnen und ausarbeiten und mit dieser die Anschlussfähigkeit an die Digitalisierungsstrategie des gesamten Unternehmens herstellen. Sonst hat sie, insbesondere wenn künstliche Intelligenz zum Einsatz kommt,

den Anschluss verloren. Viele Unternehmen haben eine Digitalisierungsstrategie, die sich auf Produkte und Prozesse bezieht. Die Personalentwicklung darf hier nicht außen vorbleiben und muss das Ruder selbst in die Hand nehmen.“<sup>11</sup>

Für die unternehmerische Akzeptanz ist es erforderlich, dass die Personalentwicklung zum Vorbild, zur Gestalterin und Treiberin bei der Konzeption und Umsetzung der digitalen Lernformate wird. Dazu ist auch eine strategische Partnerschaft mit dem Business Development und der IT notwendig.

### **Organisation der Weiterbildung**

Um Weiterbildung im Unternehmen erfolgreich zu gestalten, ist die Nähe zum Vorstand und zum Kunden entscheidend. Der Vorstand ist von strategischen Weiterbildungsvorhaben inkl. der Digitalisierungsstrategie zu überzeugen und als Promotor zu gewinnen. Die Personalentwicklung sollte in wichtigen Unternehmensprojekten mitarbeiten, um näher an den Lernbedarfen und Themen der Beschäftigten zu sein und eine Gestaltungsrolle einzunehmen, statt nach Projektende nur zur Umsetzerin von Beschlüssen und Vorgaben zu werden.

Die größte Herausforderung für Personalentwickler/innen in der Weiterbildung wird es sein, sich den neuen Rahmenbedingungen von Arbeit 4.0 zu stellen und diesen digitalen Anpassungsprozess voran zu treiben, bevor die Realität die Weiterbildung überflüssig macht. Die Personalentwicklung sollte den allgemein in der Gesellschaft und von den Unternehmen anerkannten Bedeutungsgewinn von Lernen nutzen, um die betriebliche Positionierung insbesondere als Lernbegleiterin wesentlich zu stärken.

---

<sup>11</sup> Baghorn: Zukünftige Ausrichtung der Personalentwicklung, Masterarbeit im Studiengang Personalentwicklung am DISC der TU Kaiserslautern, 2018, S. 67

# PERSONALENTWICKLUNG ALS FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLERIN

Um die Handlungsfelder von Führungskräfteentwicklung im Kontext von Arbeit 4.0 ableiten zu können, ist die Darstellung von Soll-Führungskompetenzen notwendig. Im nachfolgenden werden Ergebnisse verschiedener Studien zu den Anforderungen an „gute Führung“ in der Zukunft vorgestellt.

## INQA-Studie

Auftraggeber der Studie ist die Initiative Neue Qualität der Arbeit, gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales in Kooperation mit der Bremer Unternehmensberatung Nextpractice.

Im ersten Teil der Studie „**Führungskultur im Wandel**“<sup>12</sup> wurden in den Jahren 2012–2014 400 Führungskräfte aus Handel, Fertigung und Dienstleistung in Telefoninterviews von je 1,5 – 2 h zu ihren Vorstellungen zur künftigen Entwicklung der Führungspraxis befragt. Unter den 400 befragten Führungskräften waren 137 Vorstandsmitglieder.

Aus den Interviewergebnissen lassen sich zehn Kernaussagen ableiten<sup>13</sup>:

- **Flexibilität und Diversität sind weitgehend akzeptierte Erfolgsfaktoren.** Das Arbeiten in agilen Strukturen ist aus Sicht der meisten Führungskräfte auf einem guten Weg. Diversity ist in den Unternehmen angekommen. Die Beiträge zur Führungskultur gerade aus weiblichen Erfahrungswelten werden äußerst positiv bewertet.
- **Prozesskompetenz ist für alle das aktuell wichtigste Entwicklungsziel.** Alle interviewten Führungskräfte halten die Fähigkeit zur Gestaltung ergebnisoffener Prozesse für eine Schlüsselkompetenz. Die Rahmenbedingungen der VUCA-Welt lassen ein schrittweises Vortasten erfolgsversprechender erscheinen als die Ausrichtung des Handelns an mittel- und langfristigen Planungen.
- **Selbstorganisierte Netzwerke sind das favorisierte Zukunftsmodell.** Mit der kollektiven Intelligenz selbstorganisierter Netzwerkstrukturen verbinden die befragten Führungskräfte die Hoffnung auf mehr kreative Impulse, höhere Innovationskraft, Beschleunigung der Prozesse und Verringerung von Komplexität.
- **Hierarchisch steuerndem Management wird mehrheitlich eine Absage erteilt.** Die meisten der befragten Führungskräfte sind sich sicher, dass die VUCA-Welt die Tauglichkeit von Zielmanagement und Controlling verringert. Überwiegend wird die klassische Linienhierarchie klar abgelehnt und zum Gegenentwurf von „guter Führung“ stilisiert.
- **Kooperationsfähigkeit hat Vorrang vor alleiniger Renditefixierung.** Über die Hälfte der interviewten Führungskräfte gehen davon aus, dass traditionelle Wettbewerbsstrategien die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit erreicht haben und das Prinzip Kooperation weiter an Bedeutung gewinnt. Nur noch knapp 30 % der Führungskräfte präferieren ein effizienzorientiertes und auf die Maximierung von Profiten ausgerichtetes Management als ihr persönliches Idealmodell von Führung.
- **Persönliches Coaching ist ein unverzichtbares Werkzeug für Führung.** In Netzwerkstrukturen wird die Durchsetzung eigener Vorstellungen über Anweisung immer schwieriger bzw. ist gar nicht mehr möglich. Akzeptanz hat nur, was auf Resonanz stößt. Empathie und Einsichtsfähigkeit werden dadurch immer wichtiger. Führungskräfte und Geführte brauchen immer mehr Reflexion und Entwicklungsbegleitung.
- **Motivation wird an Selbstbestimmung und Wertschätzung gekoppelt.** Die Wirkung von materiellen Anreizen wie Gehalt werde tendenziell zurückgehen. Persönliches Engagement werde mehr an Wertschätzung, Entscheidungsfreiräumen und Eigenverantwortung gekoppelt. Autonomie werde wichtiger als Statussymbole. Der wahrgenommene Sinn einer Tätigkeit bestimme den Grad der Einsatzbereitschaft.

<sup>12</sup> vgl. [https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/fuehrungskultur-im-wandel-monitor.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/fuehrungskultur-im-wandel-monitor.pdf?__blob=publicationFile), Zugriff 07.08.2018

<sup>13</sup> Ebda, Zugriff 12.08.2018





Folgende Werte wurden von den befragten Menschen herausgearbeitet:

### Sorgenfrei von der Arbeit leben können

Den Menschen, die dieser Wertewelt angehören, geht es vor allem darum, in einer sicheren Gemeinschaft ohne materielle Sorgen ein normales Leben führen zu können. Arbeit gehört für sie dazu, sie erleben diese jedoch teilweise als so raumgreifend, dass daneben kaum noch Platz für Privates bleibt. Planbarkeit ist für sie ein zentraler positiver Wert, Beschleunigung und zunehmenden Leistungsdruck empfinden sie als negativ. Sie erwarten vom Staat, alle Menschen abzusichern, die ihren Beitrag zur Gesellschaft leisten. Etwa 25 bis 30 Prozent der Menschen in Deutschland\* denken so.

### In einer starken Solidargemeinschaft arbeiten

Für die Menschen in dieser Wertewelt ist eine ideale Arbeitswelt durch gegenseitige Loyalität, Wertschätzung ihrer Leistungen, und Teilhabe in einer Solidargemeinschaft gekennzeichnet. Die Entwicklung der Gesellschaft empfinden sie teilweise als besorgniserregend. Sie haben das Gefühl, dass immer mehr Menschen durch das Raster fallen und keinen Platz mehr in der Gesellschaft finden. Sie sehnen sich zurück nach einer Zeit, in der Unternehmen sich um das Wohl ihrer Mitarbeiter sorgten, es Arbeit für alle gab und man auch in schlechten Zeiten zusammenhielt. Etwa 10 Prozent der Menschen in Deutschland\* denken so.

### Den Wohlstand hart erarbeiten

Ein Leben lang hart zu arbeiten, ist für die Menschen in dieser Wertewelt selbstverständlich. Sie glauben, dass jeder, der sich bei seiner Arbeit wirklich anstrengt, es auch zu etwas bringen kann, auch wenn sie merken, dass dies nicht mehr so einfach ist wie früher. Und wer es geschafft hat, darf sich ruhig ein wenig Luxus gönnen. Sie erwarten von den Sozialpartnern, dafür zu sorgen, dass Deutschland weiterhin wirtschaftlich stark bleibt und Leistungsträger hier eine Heimat behalten. Etwa 15 Prozent der Menschen in Deutschland\* denken so.

### Engagiert Höchstleistung erzielen

In dieser Wertewelt ist die Idealvorstellung von Arbeit durch Verantwortung, Effizienz und Leistungsstreben gekennzeichnet. Die rasante Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft, unter anderem durch die Digitalisierung, empfindet man nicht als belastend, sondern als willkommene Herausforderung. Es ist an jeder und jedem Einzelnen, sich mit den neuen Herausforderungen zu arrangieren, beispielsweise durch lebenslanges Lernen. Man geht davon aus, dass die Rahmenbedingungen die oder den Einzelnen hinreichend unterstützen. Etwa 10 bis 15 Prozent der Menschen in Deutschland\* denken so.

### Sich in der Arbeit selbst verwirklichen

Eine ideale Arbeitssituation ist für die Menschen in dieser Wertewelt dadurch gekennzeichnet, sich selbst immer wieder neu zu erfinden und viele spannende Erfahrungen machen zu können. Sie erleben sich als Teil eines Netzwerks Gleichgesinnter, auch über Deutschland hinaus. Selbstverwirklichung ist für sie kein Gegensatz zu Leistung und Effizienz. Von Gesellschaft und Arbeitgebern erwartet sie, dass sie die Menschen auf ihrem individuellen Weg unterstützen, beispielsweise durch Flexibilität von Arbeitsort und -zeit sowie umfassende Kinderbetreuung. Etwa 10 Prozent der Menschen in Deutschland\* denken so.

### Balance zwischen Arbeit und Leben finden

Arbeit ist für die Menschen dieser Wertewelt dann ideal, wenn sie sich mit Familie, individueller Selbstverwirklichung und gesellschaftlicher Mitgestaltung vereinbaren lässt. Gleichzeitig erwarten sie von jeder und jedem Einzelnen ein gewisses Maß an eigenem Gestaltungswillen. Das Ziel einer Gesellschaft ist für sie, gemeinsam gute Bedingungen für alle zu schaffen. Die Wirtschafts- und Arbeitswelt soll sich dem Menschen anpassen und nicht umgekehrt. Sie sind nicht bereit, für materielle Sicherheit Ihre Prinzipien zu verraten. Etwa 10 bis 15 Prozent der Menschen in Deutschland\* denken so.



\* Anteil der Erwerbspersonen in Deutschland auf Basis einer repräsentativen Befragung.

Abbildung 2: Werte, die für Arbeitnehmende in deutschen Unternehmen wichtig sind<sup>18</sup>

## HAYS-Studien

In der HAYS-Studie „Führung“ von 2015 definierten 665 Führungskräfte aus dem deutschsprachigen Raum über Online-Fragebögen die drei wichtigsten Anforderungen an künftige Führung<sup>19</sup>:

- Etablieren einer Feedbackkultur
- Motivation der Belegschaft
- Führen regelmäßiger Mitarbeitergespräche.

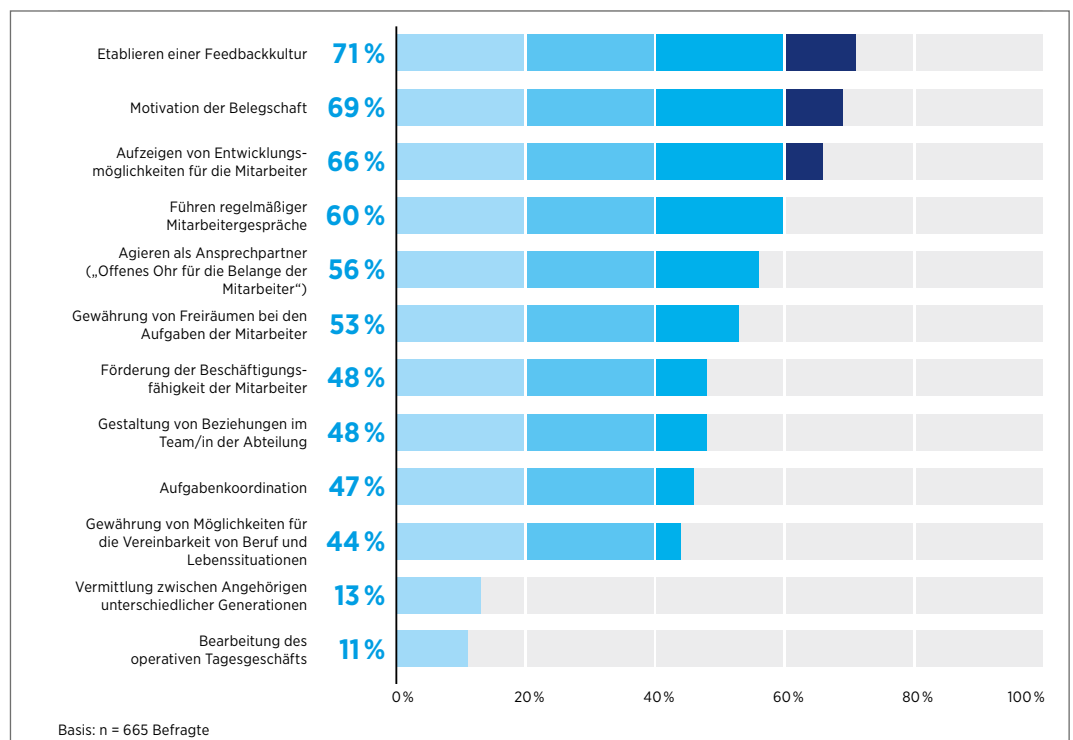


Abbildung 3: Anforderungen an künftige Führung<sup>20</sup>

In der gleichen Studie hinkt bei der Betrachtung des **Soll-Ist-Vergleichs** die gelebte Führungspraxis den Anforderungen an gute Führung in folgenden Punkten hinterher<sup>21</sup>:

- Managen von Veränderungen
- Umgang mit der steigenden Komplexität im Führungsbereich
- Wahrnehmung der Vorbildfunktion
- Wahrung von Glaubwürdigkeit
- Beachten der eigenen Work-Life-Balance.
- Schaffung von Transparenz
- Umgang mit der zunehmenden Geschwindigkeit im Führungsbereich.

19 <https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-hr-report-schwerpunkt-fuehrung-2014-2015.pdf/08af03ef-ac16-48e7-a0ee-53c9b0437ff2> Zugriff 12.08.2018

20 ebda, Zugriff 12.08.2018

21 ebda, Zugriff:12.08.2018

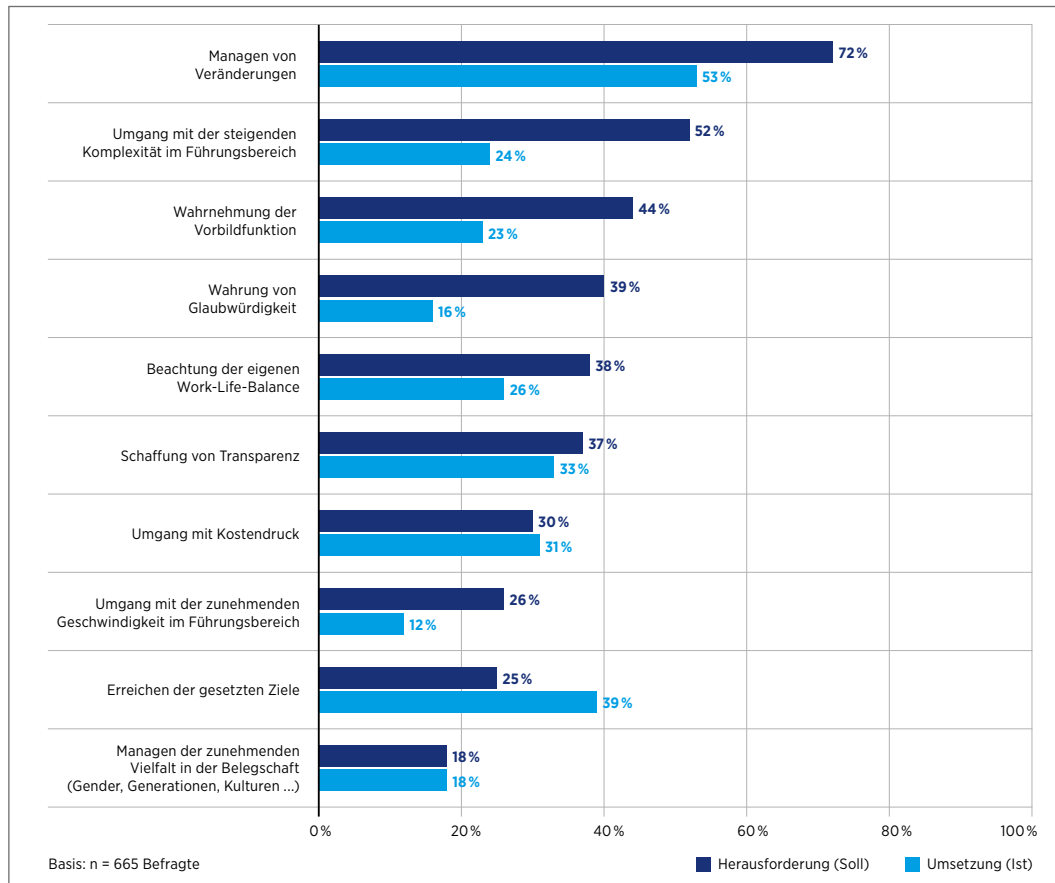


Abbildung 4: Soll-Ist-Vergleich der Herausforderungen für Führungskräfte<sup>22</sup>

Ebenfalls in dieser Studie definieren die befragten Führungskräfte bei der Umsetzung „guter Führung“ die **drei wichtigsten Stolpersteine**<sup>23</sup>:

- zu wenig Zeit für Führungsaufgaben (mit großem Abstand vor den nachfolgenden Stolpersteinen)
- „Loslassen“ der Mitarbeitenden (Reduzierung der Kontrollfunktion hin zu mehr Eigenverantwortung)
- Umsetzung einer Ergebnisorientierung anstelle der Anwesenheitsorientierung.

<sup>22</sup> <https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-hr-report-schwerpunk-fuehrung-2014-2015.pdf/08af03ef-ac16-48e7-a0ee-53c9b0437ff2>, Zugriff: 12.08.2018

<sup>23</sup> ebda, Zugriff 12.08.2018

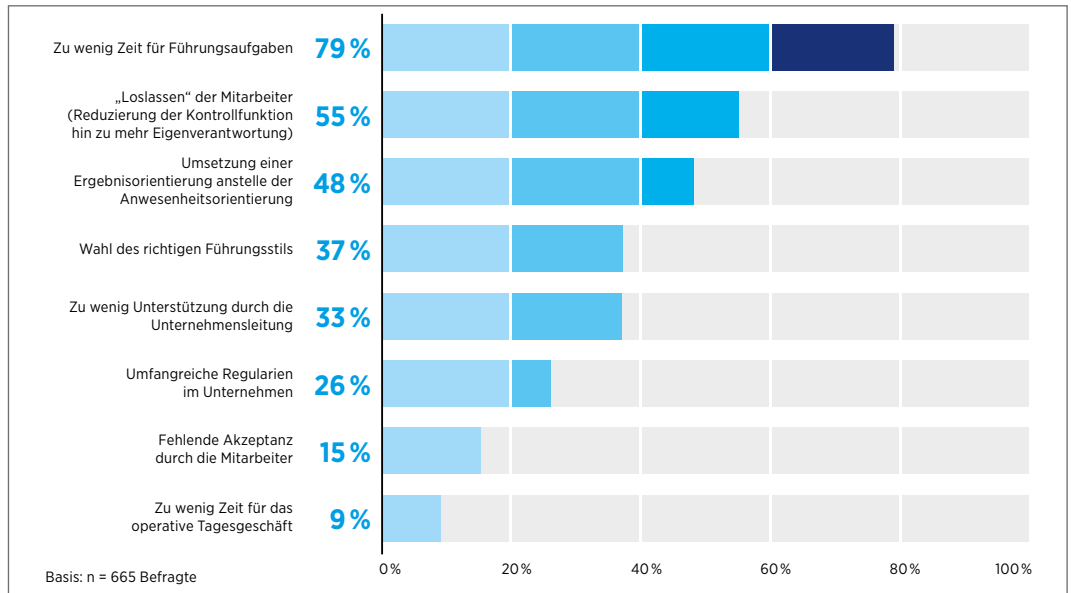


Abbildung 5: Stolpersteine bei der Umsetzung von guter Führung<sup>24</sup>

Eine weitere HAYS-Studie „Agile Organisationen auf dem Prüfstand“ von 2018 befragte 1.036 Führungskräfte agiler Teams aus dem deutschsprachigen Raum nach ihren Erfahrungen zu **Stolpersteinen bei der Führung agiler Teams**.<sup>25</sup>

- zu wenig Kommunikation
- „Loslassen“ der Mitarbeitenden – Reduzierung der Kontrollfunktion zu mehr Eigenverantwortung
- Wahl des richtigen Führungsstils
- zu wenig Zeit für Führungsaufgaben
- zu wenig Unterstützung durch die Unternehmensleitung.

Abbildung 6: Stolpersteine bei der Führung agiler Teams<sup>26</sup>



24 <https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-hr-report-schwerpunkt-fuehrung-2014-2015.pdf/08af03ef-ac16-48e7-a0ee-53c9b0437ff2>, Zugriff: 07.08.2018

25 <https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-hr-report-2018.pdf/243a467e-bc39-6b0a-3ac1-95c5f-9bd43bc>, Zugriff: 12.08.2018

26 <https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-hr-report-2018.pdf/243a467e-bc39-6b0a-3ac1-95c5f-9bd43bc>, Zugriff: 12.08.2018

Die Definition der Führungsrolle von agilen Teams ist besonders herausfordernd. Mit der wachsenden Anzahl agiler Teams wird sich klären, inwieweit und in welcher Rolle Führungskräfte benötigt werden, da die Teams sich selbst organisieren (z. B. SCRUM: Product Owner und SCRUM Master übernehmen Führungsaufgaben).

Sicher ist, dass Führungskräfte sich in viel stärkerem Maße als bisher eine Affinität und ein Verständnis für IT-Technologien aneignen müssen.

## Digital Leadership

In der Literatur wird Digital Leadership als der Führungsansatz für durch Digitalisierung geprägte Unternehmen beschrieben. Dieser ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:<sup>27</sup>

- **Transformationale Führung:** Inspiration durch Ziele und Visionen, die die Geführten verinnerlichen
- **Ambidextrie** als Führungsherausforderung; Management von Beidhändigkeit der alten und neuen Welt
- **Teamführung** als Basisaufgabe
- **Führung von Netzwerken:** Menschen zusammenbringen, Koordinieren von Projekten, Moderieren von Konflikten, Unterstützen des Netzwerkes z. B. durch Schaffung von Ressourcen
- **Förderung von Innovation:** Ausprobieren lassen, Geduld, Bottom-up-Initiativen fördern
- **Umgang mit Stress:** Work-Life-Balance entwickeln, Urlaub nehmen, vernünftige Arbeitszeiten, persönliche Interessen wichtig nehmen.

Die zentrale Herausforderung dieses Führungsansatzes ist die Ambidextrie. D. h. die Führungskräfte müssen weiter die alte Welt managen und schrittweise die digitale Welt aufbauen. Das erfordert von den Führungskräften sich neben der Affinität und einem Verständnis für IT-Technologien Fähigkeiten zum Prozessmanagement anzueignen. Ebenfalls werden Fähigkeiten zum Coaching und zum Konfliktmanagement benötigt, wenn alte und neue Welt aufeinanderprallen. Dafür sind durch die Führungskräfte Zeitfenster durch konsequentes Delegieren von Aufgaben zu schaffen.

Um den Führungsansatz des Digital Leaderships umzusetzen, ist der o.g. Paradigmenwechsel<sup>28</sup> notwendig:

- von Macht zur Motivation
- von extrinsisch zu intrinsisch
- von Perfektion zur Schnelligkeit
- vom Kommando zur Kooperation
- vom Management zum Leadership
- von Anweisung zur Selbstverantwortung
- von Hierarchie zu Netzwerk.

Insbesondere die INQA-Studie zeigt, dass die Mehrzahl der Führungskräfte einen Paradigmenwechsel in der Führung für unbedingt notwendig erachtet. Hinzu kommt, dass insbesondere Fachkräfte der Generation Y einen solchen Führungsansatz erwarten, um sich für das Unternehmen zu entscheiden bzw. im Unternehmen zu verbleiben. Die Führungskräfteentwicklung muss mit ihren Angeboten den Vollzug eines solchen Paradigmenwechsels unterstützen.

<sup>27</sup> vgl. Creusen/Gall/Hackl: Digital Leadership, SpringerGabler, 2017, S. 131-150

<sup>28</sup> Creusen/Gall/Hackl: Digital Leadership, SpringerGabler, 2017, S. 217

Zur Ausrichtung der Führungskräfteentwicklung 4.0 werden im Rahmen der Workshops folgende Thesen generiert:

- Künstliche Intelligenz beeinflusst den Führungsalltag. Datenmengen zur Unterstützung der Führungstätigkeit werden durch Algorithmen gemanagt.
- Führungskräfte werden zu Kommunikationszentren.
- Führungskräfte bleiben Entscheidungsträger. Aber sie treffen die Entscheidung erst, wenn das Team es selbst nicht kann.
- Führung ist erforderlich für Sinnstiftung (Vision, Mission, Werte...).
- Führung ist für disziplinarische Maßnahmen erforderlich.
- Durch Servant Leadership<sup>29</sup> und Entwicklungsbegleitung wird den Teams Raum gegeben ihre Potenziale zu entfalten.
- Management und Leadership differieren auseinander. Der Erfolg von Führungskräften wird vor allem am Leadership gemessen und nicht am Management. Emotionale Intelligenz ist für erfolgreiche Führung entscheidend. Mitarbeitende und künstliche Intelligenz übernehmen operative Führung (managen).
- Führungskräfte werden zu Diversity Managern.
- Führung bedeutet accountability<sup>30</sup>.

Damit Führungskräfte in der Lage sind, die in den Führungsthesen formulierten Anforderungen zu erfüllen, benötigen sie neben der IT-Kompetenz vor allem Persönlichkeits- und Sozialkompetenz. Dazu zählen: Reflexionsfähigkeit, Veränderungs- und Lernbereitschaft, Integrations- und Konfliktfähigkeit, Empathie, Resilienz, Selbstführung und Kommunikationsfähigkeit. Nicht alle diese Kompetenzen sind entwicklungsfähig. Deshalb muss bereits bei der Auswahl auf das Vorhandensein dieser Kompetenzen geachtet werden.

Auch in der Führungskräfteentwicklung sollte sich ein Paradigmenwechsel vollziehen. Zwar sind gänzlich keine neuen Formate notwendig, d.h. die gegenwärtig angewandten Instrumente der Führungskräfteentwicklung werden weiterhin ihre Gültigkeit haben. Der Fokus wird sich jedoch von den relativ starren Formaten wie Seminaren und Zielvereinbarungen zu individuelleren, selbstorganisierten und vernetzten Formaten verschieben. Die Führungskräfteentwicklung sollte Rahmenbedingungen bereitstellen (z. B. Feedback- und Vernetzungsmöglichkeiten), damit Führungskräfte miteinander kollegial lernen können. Führungskräfte sollen ihre Entwicklung in viel höherem Maße selbstverantwortlich steuern und mehr Wahlfreiheit bekommen. Die Gestaltung von Lernformaten erfordert stärkere Ergebnisoffenheit und mehr Flexibilität. Dieses wird unterstützt, indem Zielgruppen in Lernformaten gemischt und persönliche Neigungen berücksichtigt werden. So können Kompetenzen im Unternehmensalltag ideal eingesetzt und abgerufen werden.

<sup>29</sup> dienende Führung

<sup>30</sup> im Sinne von Zuständigkeit und Verantwortungsübernahme

Bestehende Formate sollen in folgender Weise modifiziert werden:

- **Entwicklungsprogramme für Führungskräfte und Potenzialträger/-innen:** Gestaltung als fortlaufenden und iterativen Prozess mit den Teilnehmenden unter Einbeziehung der Persönlichkeitsebene und Gewährung von Wahlmöglichkeiten, um mehr Kontinuität, Intensität und Individualität zu erreichen. In die Entwicklungsprogramme können Learning Journeys integriert werden, d. h. Erfahrungen sammeln in einem anderen Kontext z. B. durch Kooperationen mit fachfremden Unternehmen (sonst Konkurrenzthema) oder sozialen Organisationen.
- **Trainings/Seminare:** starke Reduzierung der Input-Anteile, dafür viel mehr Raum für Austausch und Vernetzung.
- **Zielvereinbarungen:** Verschiebung des Schwerpunktes durch weniger operative – aus den Unternehmenszielen abgeleitete – Ziele hin zu einem höheren Anteil an Persönlichkeitsentwicklungszielen, um die Attraktivität und Individualität der Zielvereinbarungen zu erhöhen.
- **kollegiales Feedback:** Neben Präsenzformaten zum Austausch vor allem auch digitale Formate anbieten, um eine höhere Anzahl an Teilnehmenden zu ermöglichen und die Integration in den Alltag zu erleichtern.
- **Coaching:** Neben dem Face-to-Face-Format sollten ergänzend Speed-Coaching und E-Coaching genutzt werden.

Die konzeptionelle Modifizierung, Implementierung und Umsetzung dieser Instrumente fordert Ressourcen, die durch Wegfall anderer Aufgaben gewonnen werden müssen.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass jedes Unternehmen sein Führungsverständnis unternehmensspezifisch definieren, die Geschäftsführung bei der Beurteilung von Führungskräften mehr auf Führungskompetenzen setzen und die Balance zwischen unternehmerischer Klammer und Freiheit der Bereiche gefunden werden muss. Um die Attraktivität von Führung vor allem für die Generation Y zu erhöhen, muss die Anforderung an permanente Verfügbarkeit aufgehoben werden. Deshalb sollte die Führungskräfteentwicklung in enger Abstimmung mit der Geschäftsführung alternative Führungsmodelle entwickeln wie z. B. Führung auf Zeit bzw. im Tandem.



# BEST-PRACTICE- UNTERNEHMENSBEISPIELE

## STADTWERKE MÜNCHEN (SWM)

Anita Gürtner / Patrick Dörr

### Führungskräfteentwicklung: „WerkRaumFührung“ – Das Münchner Netzwerk für Vor- und Nachdenker

#### Vorstellung des Unternehmens

Die Stadtwerke München (SWM) zählen als kommunales Versorgungs- und Dienstleistungsunternehmen der bayrischen Landeshauptstadt München zu den größten Energie- und Infrastrukturunternehmen Deutschlands. Zu ihren Kernaufgaben gehört die Versorgung der Stadt München mit Energie (Strom, Erdgas, Fernwärme, Fernkälte) und quellfrischem Trinkwasser aus dem bayerischen Voralpenland. Die Verkehrstochter MVG ist verantwortlich für U-Bahn, Bus und Tram. Ferner betreiben die SWM 18 Hallen- und Freibäder. Im SWM Konzern arbeiten über 9.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Konzernumsatz lag im Jahr 2017 bei 7,2 Milliarden Euro. Mehr Infos unter: [www.swm.de](http://www.swm.de)

#### Idee für das Führungsinstrument „WerkRaum Führung“

Als Energie- und Versorgungsunternehmen sehen sich auch die Stadtwerke München (SWM) mit einem Umfeld konfrontiert, das zunehmend geprägt ist von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUCA-Ansatz). Dem Thema ‚Führung‘ kommt dabei besondere Bedeutung zu. Fokus soll dabei die Vernetzung von Führungskräften sein, um gegenseitig zu lernen. Initialzündung für das Format war der Wunsch, einen pragmatischen Einstieg in das Thema „Vernetzung“ anzubieten. Mit dem „WerkRaum Führung“ haben die SWM ein Netzwerkformat entwickelt zum unternehmensübergreifenden Austausch der SWM-Führungskräfte mit externen Führungskräften. „WerkRaum Führung“ ist ein modernes agiles Format, das in kurzen Einheiten jeweils spezifische Themen aus dem operativen Führungsalltag aufgreift und bearbeitet als Kombination von klassischer Führungs-Werkstatt und Networking-Angebot.

#### Eckpunkte des Konzeptes

Das Konzept entwickelten die SWM gemeinsam mit dem SOKRATeam – einer externen Trainingsfirma.

Die SWM haben sich entschieden, keine isolierten stand-alone Termine anzubieten, sondern eine übergreifende Story zu entwickeln. Als Rahmen wurden vier Termine pro Jahr gesetzt. Die beiden Auftakt-Termine führte das SOKRATeam durch, die nachfolgenden Termine wurden an weitere Trainingspartner vergeben.

Die vier Termine wurden den SWM Führungskräften dann über den internen Trainingskatalog „offen“ angeboten – ergänzt durch (potenzielle) Kunden des Trainingsinstituts als auch flankiert durch eigene persönliche Kontakte innerhalb der Personalentwicklung. An den ersten Veranstaltungen haben zwischen 10 und 15 Personen teilgenommen. Inzwischen haben 14 Termine stattgefunden, die Termine sind ausgebucht. Zu den vier Netzwerktreffen pro Jahr konnten die SWM neben 30 internen Führungskräften jeweils auch knapp 40 externe Führungskräfte mobilisieren.

**Wesentliche Elemente sind:**

- **Kompaktformat:** Zeitfenster jeweils 2½ Std., Experten-/Impulsvortrag mit integrierten Diskussionspanels und Reflexionsphasen
- **Praxisbezug:** zielgerichtet zugeschnittene Lerninhalte – ausgerichtet auf konkrete Fragestellungen aus dem operativen Führungsalltag und der praktischen Umsetzung verpflichtet
- **Austausch & Vernetzung:** Networking und gemeinsamer Erfahrungsaustausch mit anderen Führungskräften – auch aus anderen Unternehmen
- **Flexibilität:** individuelle Teilnahme – komplettes Themenangebot oder auch nur ausgewählte Themen/Termine.

Jeder „WerkRaum“ enthält als Einstieg einem Impulsvortrag mit interaktiven Elementen (Icebreaker-Sessions, World Café, (Klein)-Gruppenarbeit, Partner-Übungen, Reflexionsfragen, Plenumsdiskussion etc.). Die zweite Hälfte ist als Barcamp konzipiert, in welchem die Teilnehmenden eigene Anliegen einbringen. Über einen Pitch können die Kollegen dann einzelne Anliegen auswählen und sich einem Fallgeber anschließen. Die einzelnen Anliegen werden dann in separaten Untergruppen eigenständig weiter vertieft.

Die interaktiven Elemente sind wesentlich für das Konzept. Um ein aktives Netzwerken zu ermöglichen, werden verschiedene Methoden gezielt eingesetzt, immer mit der Zielsetzung, dass sich daraus konkrete Anknüpfungspunkte für die Teilnehmenden ergeben und eine Netzwerk-Dynamik forciert wird (Vorstellungsrunden, Aufstellungen, Icebreaker-Sessions).

Bei der Entwicklung des Formats haben sich die SWM von folgenden Überlegungen leiten lassen:

- Auflösung des grundsätzlichen Ansatzes mit dem klassische Format „3-Tages-Seminar“ und seinem festen Zeitraster „gelernt wird von Mittwochmorgen bis Freitagnachmittag“ und Lernen eher als längerfristigen Prozess anzulegen
- Anwendung des 70:20:10-Modells<sup>31</sup>: Lernen bzw. Wissensgenerierung erfolgt dann, wenn Informationen zur Bewältigung von konkreten Herausforderungen herangezogen, angewendet, genutzt und auch gemeinsam besprochen werden – und gerade nicht abgekoppelt in separaten Trainingsmodulen
- Inspiration von den Lernformen und den Erfolgsfaktoren des New Learnings aus der internen Treiberrolle heraus für das Thema e-Learning
- praxisorientierte Inhalte, aufgeteilt in kleine Einheiten → kurze abgegrenzte Learning-Nuggets
- vom individuellen zum sozialen interaktiven Lernen → social learning / social collaboration
- Lernen jenseits der kurszentrierten Perspektive, informell statt formell → vom Kurs zur Community
- Gestaltung einer „Erlebniswelt“ → nicht zu trocken und mit einer Prise Infotainment gewürzt
- selbstgesteuertes Lernen durch den Lerner selbst → neue Rolle PE: Raum schaffen für selbstorganisiertes Lernen, hier: Gastgeber der Community.

<sup>31</sup> Lernen geschieht zu 70 Prozent on the job durch schwierige Aufgaben und berufliche Herausforderungen zu 20 Prozent in sozialer Interaktion mit Kollegen, Vorgesetzten, Netzwerken und zu 10 Prozent durch traditionelle Weiterbildung, z. B. Seminare.

### **Auszug aus den Themen:**

- Wenn zwei sich streiten, was macht dann der Chef?
- Selbst-Check für Führung & Management
- Warum manche Mitarbeiter Hunger auf Leistung haben und anderen der Appetit vergeht – Veränderung erfolgreich umsetzen
- Teamfixx® – Schwierige Teams wieder arbeitsfähig in sechs Schritten
- Brennen ohne auszubrennen – Resilienz: Die Kraft der Zukunft
- Entscheidung – Der Weg durch den Nullpunkt: Umgang mit innerer Spannung und Ambivalenz
- Vom konstruktiven Umgang mit Fehlern – Was Führungskräfte von Piloten lernen können
- Macht und Verantwortung
- Neuro-Leadership für Führungskräfte – Was Führungskräfte aus der Neuro-Wissenschaft lernen können.

### **Implementierung im Unternehmen – Erfolgsfaktor Kommunikation**

Zur Etablierung des Konzepts wurde von Anfang an eine flankierende Kommunikationsoffensive gefahren. Neben der üblichen Platzierung im jährlichen SWM-Trainingskatalog wurden dazu explizite Ankündigungen als auch Nachlesen der Veranstaltungen im Newsletter P-Führung platziert. Darüber hinaus wurde das Format in Entwicklungsberatungen insbesondere neuen Führungskräften vorgestellt und die Teilnehmenden an den Programmen zur Erstqualifizierung neuer Führungskräfte gezielt informiert. Weiterhin haben sämtliche bisherige Teilnehmenden regelmäßige Updates zu den kommenden Veranstaltungen erhalten. Nach einer Phase von hohem internem Marketingaufwand trägt sich das Format inzwischen über persönliche Weiterempfehlungen selbst.

Auf Basis des WerkRaum-Konzepts wird derzeit für die Projektmanagement-Experten analog ein Projektmanagement-Netzwerk aufgebaut.

Für die mittelfristige Zukunft zeichnen sich die folgenden Perspektiven ab:

1. Prüfung eines rollierenden Konzepts – verschiedene Unternehmen haben bereits Interesse bekundet, sich als Ausrichter einer Veranstaltung auch aktiv zu beteiligen.
2. Initialisierung einer virtuellen Community für ein aktives und selbstgesteuertes Netzwerken außerhalb der Veranstaltungen – z. B. über eine Xing-Gruppe.
3. Einführung eines Konzepts zur unternehmensübergreifenden kollegialen Beratung als nächste Ausbaustufe des übergreifenden Networkings.
4. Mitschneiden der Veranstaltung und Integration in die e-Learning-Bibliothek als digitaler Impuls für alle Führungskräfte bzw. als „Protokoll“ für die Teilnehmenden.

## **Nutzen des Instrumentes**

- effiziente und wirksame Qualifizierung/Weiterentwicklung der SWM- Führungskräfte
- gezieltes Setzen von Impulsen / Irritationen für ein sinn- und wertorientiertes Führungsverständnis, Prägen der SWM-Führungskultur bzw. des Dialogs darüber
- Quervernetzung der Führungskräfte – im SWM-Konzern als auch extern, damit Blick über den Tellerrand
- Überwindung von Bereichsegoismen und Silodenken und Erreichen eines stärkeren Wir-Gefühls.
- Positionierung der SWM als modernes und attraktives Unternehmen mit dem Fokus Arbeitgeber-Image und dadurch deutlicher Imagegewinn für HR selbst
- Vernetzung des Personalbereichs mit HR-Experten anderer Unternehmen.

## ALTE LEIPZIGER – HALLESCHER KONZERN

Irina Leonhard

### Personalentwicklung als Lernbegleiterin: „Kompetenzlandkarte“

#### Vorstellung des Unternehmens

Der ALTE LEIPZIGER – HALLESCHER Konzern ist eine deutsche Versicherungsgruppe mit etwas über 3000 Beschäftigten mit Sitz im hessischen Oberursel und in Stuttgart.

#### Idee für das Personalentwicklungsinstrument „Kompetenzlandkarte“

Seit 2015 wird im Konzern die neue Personalstrategie umgesetzt. Die Schwerpunkte der Strategie liegen auf Personalentwicklungsthemen. Für die Umsetzung war es notwendig, ein konzernerweites Kompetenzmodell zu entwickeln, das die aktuellen und zukünftigen Anforderungen an Mitarbeitende und Führungskräfte anhand von Kompetenzfeldern beschreibt. Das Kompetenzmodell bildet auch die Grundlage für die Personalentwicklungsinstrumente Mitarbeiterjahresgespräch, Weiterbildung und Talentmanagement.

Kompetenzmodell: Dimensionen und Facetten		
Kompetenzfeld	Kompetenzdimension	Facetten
Fachliche Kompetenz	Fachkenntnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wissen im eigenen Fachgebiet</li> <li>Übergreifendes Fachwissen</li> <li>Übergreifende Unternehmenskenntnisse</li> </ul>
	Digitale Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anwenderkenntnisse digitaler Medien, Technik und Systeme</li> </ul>
Methodische Kompetenz	Umgang mit Komplexität/ Prozesskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Komplexität bewältigen</li> <li>Umgang mit Prozessen</li> </ul>
	Unternehmerisches Denken	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marktorientierung</li> <li>Kostenbewusstes Denken und Handeln</li> </ul>
	Ergebnis- und Lösungsorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entscheidungsfähigkeit</li> <li>Ziel- und Umsetzungsorientierung</li> </ul>
Soziale Kompetenz	Kunden- / Serviceorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausrichtung auf Kunden</li> <li>Beratungsfähigkeit</li> </ul>
	Netzwerk- und Zusammenarbeitskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teamfähigkeit</li> <li>Kooperation</li> <li>Kommunikation</li> </ul>
	Umgang mit Konflikten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konfliktfähigkeit</li> <li>Kompromissbereitschaft</li> </ul>
Persönliche Kompetenz	Engagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eigeninitiative</li> <li>Leistungsbereitschaft</li> <li>Verantwortungsübernahme</li> </ul>
	Veränderungsbereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kritikfähigkeit</li> <li>Lernfähigkeit</li> <li>Flexibilität</li> </ul>
Führungskompetenz	Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förderung</li> <li>Umgang mit Fehlern</li> <li>Wertschätzender Umgang</li> </ul>
	Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delegationsfähigkeit</li> <li>Konsequentes Handeln</li> <li>Vermittlung von Leistungserwartungen</li> </ul>

Abb. 1. Das Kompetenzmodell des ALTE LEIPZIGER – HALLESCHER Konzerns<sup>32</sup>

32 unternehmensinterne Unterlagen des ALTE LEIPZIGER – HALLESCHER Konzerns

## Eckpunkte des Konzeptes und Implementierung im Unternehmen

Eines der ersten Schritte zur Implementierung des Kompetenzmodells war die Ausrichtung des konzerninternen Weiterbildungskataloges für Mitarbeitende und Führungskräfte auf das Kompetenzmodell. Die Seminarangebote wurden einzelnen Kompetenzfacetten zugeordnet, so dass die Beschäftigten auch anhand der benötigten Kompetenzen ihr Seminar aussuchen konnten.

Die Forderung nach einem breiteren Qualifizierungsangebot, das über die klassischen Seminare hinausgeht und bei hoher Effektivität möglichst ressourcenschonend ist, wurde zu einem weiteren Ziel für die Personalentwicklung.

Früher wurden die Maßnahmen, die über die klassischen Seminare hinausgehen, durch individuelle Beratungsgespräche den Führungskräften vorgeschlagen. Es gab bisher kein Kompendium, in dem man alle Maßnahmen und Angebote einsehen und auswählen konnte.

Die Idee entstand eine Datenbank mit allen angebotenen Maßnahmen zusammenzustellen.

Die Datenbank und das Lernmodell 70:20:10 wurden als Basis für die Entwicklung der konzerneigenen „Kompetenzlandkarte“ gelegt.

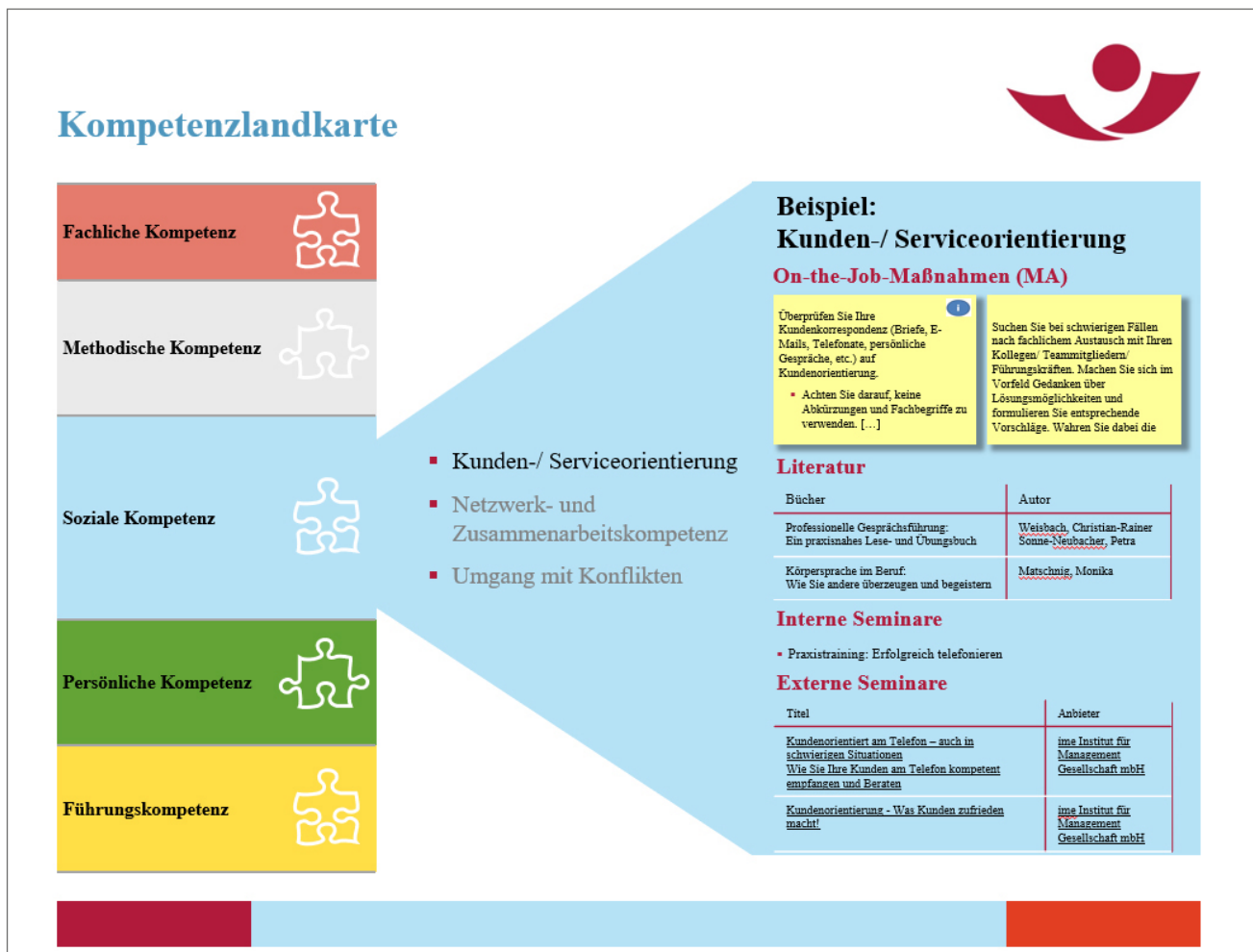


Abb. 2. Poster Kompetenzlandkarte<sup>33</sup>

33 unternehmensinterne Unterlagen des ALTE LEIPZIGER - HALLESCHER Konzerns

Die Inhalte der „Kompetenzlandkarte“ orientieren sich an vier Kategorien:

- on-the-Job Maßnahmen (Ideen zu verschiedenen alltäglichen Möglichkeiten zur Kompetenzerweiterung)
- Literatur (Empfehlungen für Bücher und frei im Internet zugängliche Artikel zum Nachlesen)
- interne Seminare (analog des bisherigen Seminarangebotes)
- externe Seminare (ausgesuchte Seminare zu den einzelnen Kompetenzfacetten).

Der Aufbau des Angebots folgt exakt dem Aufbau des Kompetenzmodells und ermöglicht die Auswahl der Qualifizierungsmaßnahmen aus jeder der vier Kategorien für die gesuchte Kompetenzdimension bzw. Facette.

Die Einführung der „Kompetenzlandkarte“ wurde an die Einführung des neuen Mitarbeiterjahresgesprächs geknüpft. Das Jahresgespräch fokussiert stark auf die Weiterentwicklung und -Qualifikation der Mitarbeitenden und Führungskräfte und bietet damit eine ideale Einsatzmöglichkeit für die „Kompetenzlandkarte“.

Die Datenbank selbst ist über das Intranet jedem im Unternehmen zugänglich gemacht. Es gibt außerdem ein kleines Erklärvideo zur Handhabung der Datei.

In einem internen Kommunikationsportal wurde außerdem eine Gruppe gebildet, die zum Ziel hat, die „Kompetenzlandkarte“ weiter zu entwickeln und insbesondere in den Kategorien Literatur und On-the-Job Maßnahmen nach neuen Ideen und Anregungen aus dem Unternehmen zu schauen.

Aktuell ist die Datenbank im Power Point Format verfügbar und wurde mit den zur Verfügung stehenden Mitteln möglichst nutzerfreundlich aufgebaut. Die Beschäftigten haben die Möglichkeit aus verschiedenen Menüansichten direkt zur gesuchten Kompetenzdimension zu gelangen und sich das Angebot anzeigen zu lassen.

Im nächsten Schritt soll auch die technische Beschaffenheit des Tools überarbeitet werden. Es soll auf eine interaktive Plattform gestellt werden, mit einer Suchfunktion ausgestattet und einfacher zu erweitern sein. Zukünftig kann daraus eine Art interner „Qualipedia“ werden, die durch Anregungen von Führungskräften und Mitarbeitern/innen erweitert werden kann.

## DRAEXLMAIER GROUP

Anja Klein

### Personalentwicklung als Lernbegleiterin: App zur Erhöhung des Wissenstransfers nach Trainings

#### Vorstellung des Unternehmens

Die DRÄXLMAIER Group mit Hauptfirmensitz im niederbayrischen Vilsbiburg ist ein internationaler Automobilzulieferer in den Bereichen Elektrik, Elektronik und Interieur. Das Unternehmen hat 70.000 Beschäftigte, die in 60 Standorten in 20 Ländern tätig sind.<sup>34</sup>

#### Idee für das Weiterbildungsinstrument „Learning-App“

Ziel der Personalentwicklung ist es, den Lerntransfer nach den firmeninternen Trainings zu steigern. Die Firma DRÄXLMAIER nutzt dafür eine App. Diese bietet die Möglichkeit über Quizfragen, Wissen aus vorangegangenen Präsenztrainings zu vertiefen oder zu reaktivieren. Ziel ist dabei die spielerische Wiederholung und Verinnerlichung der Lerninhalte.

#### Implementierung im Unternehmen

Die DRÄXLMAIER Business Academy den Auftrag, die App in einer ersten Pilotgruppe in Deutschland zu testen. Der Fokus lag hierbei auf der Messung des Trainingserfolgs nach durchgeführten Präsenztrainings zum Thema Projektmanagement. Die Teilnehmenden erhielten für einen begrenzten Zeitraum täglich vier neue Fragen rund um die Inhalte des Trainings. Sie hatten so jederzeit die Möglichkeit, spielerisch ihren Kenntnisstand zu überprüfen und Spielpunkte zu sammeln. Zusätzlich bestand die Möglichkeit der Interaktion, indem über die App Fragen gestellt und vorgeschlagene Antworten hinterfragt und detailliert werden konnten.

Voraussetzung der Teilnahme am Spiel ist der Download der App auf ein Smartphone. Die Anonymität der Teilnehmer ist durch die Verwendung von Avataren gewährleistet. Dennoch waren von 17 Seminarteilnehmenden nur drei bereit die App zu nutzen. Als generelle Barrieren wurden die Nichtbereitschaft des Downloads auf das private Smartphone und eine eher ablehnende Haltung gegenüber der neuen Lernmethodik identifiziert.

In einem zweiten Anwendungsfall in Großbritannien wurden 50 Teilnehmende aus dem Vertriebsbereich zu einem Wissensquiz über die App eingeladen. Schwerpunkt war das Thema Kunden- und Unternehmenswissen mit insgesamt 174 eingestellten Fragen. 51% der eingeladenen Mitarbeitenden nutzten diese Möglichkeit. Die Teilnahmebereitschaft war dann insbesondere hoch, wenn laut Mitarbeitenden die Führungskraft sich ebenfalls am Quiz beteiligt hat. Beschäftigte, die nicht teilnahmen, gaben hierfür folgende Gründe an: 75% nahmen sich nicht die Zeit, 10% war der Apple-ID unbekannt und 10% verfügten über mangelnde Erfahrung im Download von Apps.

Trotz allem zieht die DRAEXLMAIER Group eine positive Bilanz der ersten Anwendungen der App als alternative und neue Lernmethode. Gleichwohl muss hierbei berücksichtigt werden, dass die Akzeptanz je nach Anwendergruppe unterschiedlich ist. Nicht überraschend scheinen auch hier Kulturunterschiede in der Einstellung gegenüber Neuem eine Rolle zu spielen. Des Weiteren ist es für die Teilnahmebereitschaft förderlich, wenn Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen und Offenheit gegenüber dem Thema signalisieren. Hierzu gehört auch die Bereitstellung technischer Hilfestellungen zum Download etc. Letztlich muss ebenfalls sichergestellt werden, dass die Rahmenbedingungen zum Thema Datenschutz, Information Security und damit auch die Anonymität der Teilnehmer gewährleistet sind.

34 <https://www.draexlmaier.com/unternehmen/draexlmaier-auf-einen-blick/> Zugriff: 29.08.2018



## DAIMLER TSS GMBH – ZWEI BEST-PRACTICE-BEISPIELE

Julia Nägele

### Entwicklung eines Anforderungsprofils für Führungskräfte, die in einem agilen Umfeld agieren

#### Vorstellung des Unternehmens

Die Daimler TSS GmbH ist eine hundertprozentige IT-Tochter der Daimler AG mit Hauptsitz in Ulm. Kerngeschäft ist die Entwicklung innovativer, ganzheitlichen IT-Lösungen für den Daimler-Konzern in Kernthemen wie Car IT & Mobility, Analytics oder Information Security.<sup>35</sup>

#### Idee und Implementierung im Unternehmen

Bei Daimler TSS gehören in den Projekten agile Methoden wie Scrum zum Alltag. Selbstorganisierte Teams arbeiten nach dem Motto „Team First“ und „Welcome Change“. Die Anforderungen an Führungskräfte fallen je nach Einsatzort und Projektkontext sehr unterschiedlich aus. Doch was bedeutet das für die Rolle von Führungskräften und die Anforderungen an diese?

In einem iterativen Prozess und unter Beteiligung unterschiedlicher Managementebenen hat die Daimler TSS ein Führungsmodell entwickelt, das die besonderen Anforderungen einer agil arbeitenden Organisation erfüllt und den aktuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht wird. Eine klassische Führungsrolle, bei der der beste Fachexperte zur Führungskraft und Führung mit klassischem Management gleichgesetzt wird, ist heute längst überholt. Das Daimler TSS-Führungsmodell trägt dieser Diversität Rechnung.

Bei Daimler TSS findet Führung in den vier Dimensionen „Unternehmerisches Denken und Handeln“, „Fachlichkeit“, „Mitarbeiter“ und „Kunde“ statt. Dabei können Gewichtung und Ausprägung der einzelnen Dimension je nach Stelle stark variieren. Die Führungskräfte agieren als Coaches, die abhängig vom Reifegrad der Mitarbeiter situativ führen, Orientierung geben, Hindernisse aus dem Weg räumen, dem Team den Rücken freihalten, und zur Lösungsfindung befähigt. Um diesen Leadership-Auftrag erfüllen zu können, benötigen Führungskräfte ein hohes Maß an Reflexionsfähigkeit, Selbststeuerung und Resilienz.

Das Unternehmen ist überzeugt, dass Prinzipien und Modelle in Alltag gelebt und weiterentwickelt werden müssen. Dabei setzt Daimler TSS auf professionelle Coachings und das unternehmenseigene Entwicklungsprogramm für erfahrene und neue Führungskräfte ebenso wie auf den kontinuierlichen Dialog mit allen Mitarbeitern.

<sup>35</sup> vgl. <https://www.daimler-tss.com/de/unternehmen/wofuer-wir-stehen/>, Zugriff: 19.11.2018

Julia Nägele

## Innovative Potenzialidentifikation in einem agilen Umfeld

### Idee und Implementierung im Unternehmen

“People join companies and leave bosses” – diese Aussage ist dem ein oder anderen bestimmt schon mal in seinem Berufsleben begegnet. Daimler TSS ist als People Company davon überzeugt, dass Führungskräfte eine besondere Verantwortung im Unternehmen haben. Das Verhalten und die Haltung der Führungskraft beeinflussen maßgeblich die Zufriedenheit und das Wohlergehen der Mitarbeiter und damit letztlich den Unternehmenserfolg. Aus diesem Grund legt Daimler TSS besonderen Wert auf die sorgfältige und multiperspektivische Auswahl der Nachwuchsführungskräfte.

Agilität spielt bei Daimler TSS eine wichtige Rolle. Entsprechende Methoden finden sich nicht nur in einem Großteil der Projekte wieder, sondern zunehmend auch in der Mitarbeiterentwicklung. Der Perspektive der Beschäftigten kommt bei der Potenzialidentifikation – der Identifikation von Nachwuchsführungskräften – eine wichtige Bedeutung zu. Die dreistufige Identifikation besteht aus der Nominierung für das Potenzialportfolio, der dezentralen Validierung im Führungskreis und der objektiven Validierung im Rahmen eines zentral durchgeführten Assessment Centers.

Die Beteiligung der Mitarbeiter findet gleich zu Beginn des Identifikationsprozesses statt. Potenzielle Kandidaten können von Kollegen oder ihrer Führungskraft vorgeschlagen werden. Alternativ können sie sich auch selbst nominieren. Grundlage dafür ist das einheitliche Verständnis in Bezug auf die Anforderungen an Führungskräfte und die gemeinsam mit Mitarbeitern und Führungskräften entwickelten Kriterien für derartige Vorschläge.

Abgeleitet von diesen Kriterien liegt der Fokus auf dem beobachtbaren Verhalten der potenziellen Nachwuchsführungskräfte, sodass Mitarbeitern die Identifikation möglichst intuitiv gelingt. Im Anschluss an die Nominierung erfolgt eine erste Einschätzung des Potenzials in den sogenannten „Potenzialkonferenzen“ im Führungskreis. Daimler TSS hat sich bewusst dafür entschieden, die Mitarbeiterbeteiligung in diesem Personalprozess schrittweise zu implementieren und mit einer Kombination aus der Perspektive der Beschäftigten und der Führungsmannschaft zu starten.

Die Beteiligung der Mitarbeitenden bei der Identifikation ihrer potenziellen Führungskräfte ist ein Novum. Um diese Veränderung im bis dato eher klassischen Potenzialprozess zu etablieren und ein einheitliches Verständnis von Führung in der Organisation herzustellen, war es Daimler TSS ein großes Anliegen alle Mitarbeiter persönlich inhaltlich und prozessual durch die entsprechenden HR-Experten zu informieren. Eine besondere Zielgruppe im Vorfeld der Einführung bildete daher auch die Führungsmannschaft, da ein Teil ihrer originären Führungsaufgaben fortan gemeinsam mit den Mitarbeitern gestaltet werden sollte. Erfolgskritisch für die Umsetzung der Methode war ein intensiver und offener Dialog.

Daimler TSS hat die Potenzialidentifikation in 2018 erfolgreich mit der beschriebenen Mitarbeiterbeteiligung umgesetzt. Erste Ergebnisse und Rückmeldungen bestätigen, dass in einer agilen Organisation die Beteiligung der Betroffenen ein zentrales Instrument ist. Ganz nach dem agilen Motto „Inspect and Adapt“ wurde der Pilot intensiv mit Mitarbeitern und Führungskräften reflektiert, sodass der Prozess kontinuierlich weiterentwickelt werden kann.

# TEILNEHMENDE AN DEN WORKSHOPS

Name	Firma
<b>Althoff, Klaus</b>	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH, Bonn
<b>Bauer, Antje</b>	regiocom GmbH, Magdeburg
<b>Bickel, Susanne</b>	Nassauische Heimstätte, Wohnungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH, Geschäftshaus Frankfurt/Main
<b>Bräcklein, Tanja</b>	Continental AG, Hannover
<b>Castellani, Verena</b>	Gemeinnützige Hertie-Stiftung, Frankfurt/Main
<b>Ditzler, Barbara</b>	BD Consulting & Coaching PASSION4HR, Mettlach
<b>Fäckeler, Sina, Dr.</b>	AXA Versicherungen, Köln
<b>Fiedler, Anja</b>	Stadtwerke Kiel
<b>Forstenhäusler, Anja</b>	Handtmann Service GmbH & Co. KG, Biberach/Riss
<b>Gürtner, Anita</b>	Stadtwerke München
<b>Haimhof, Maren</b>	thyssenkrupp AG, Essen
<b>Harant, Bernhard</b>	König & Bauer Gruppe, Würzburg
<b>Hendricks, Pascal</b>	EBZ- Europäisches Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft , Bochum
<b>Keil, Holger</b>	v. Bodelschwingsche Stiftungen Bethel, Bielefeld
<b>Klein, Anja</b>	DRÄXLMAIER Group, Lisa Dräxlmaier GmbH, Vilsbiburg
<b>Leonhard, Irina</b>	Alte Leipziger Hallesche Versicherungskonzern, Oberursel
<b>Lorenz, Christian</b>	DGFP e. V., Berlin
<b>Nägele, Julia</b>	Daimler TSS GmbH, Ulm
<b>Neumann, Mike</b>	Johns Manville Europe GmbH, Wertheim
<b>Schuller, Isabell</b>	DGFP e. V., Frankfurt am Main
<b>Schulze, Astrid</b>	AWO Landesverband Sachsen-Anhalt e.V, Magdeburg
<b>Seeliger, Patricia</b>	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Bonn
<b>Seitz, Claudia</b>	VR LEASING AG, Eschborn
<b>Prof. Dr. Speidel, Valentina</b>	Hochschule Landshut, Landshut
<b>Strothjohann, Hildegard</b>	Dr. Willmar Schwabe Business Services GmbH & Co. KG, Karlsruhe
<b>Törpe, Kerstin</b>	DGFP e. V., Frankfurt am Main
<b>Zimmermann, Katja</b>	Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart
<b>Zöllner, Oswald</b>	MAHLE International GmbH, Stuttgart



## Impressum

### Publikationsreihe DGFP-PraxisPapiere

#### Herausgeber

#### Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

Hedderichstraße 36

60594 Frankfurt

Fon +49 69 713785-200

info@dgfp.de

[www.dgfp.de/wissen/praxispapiere](http://www.dgfp.de/wissen/praxispapiere)

#### Copyright

Der Herausgeber behält sich das ausschließliche Recht auf Vervielfältigung und Nachdruck der veröffentlichten Beiträge, auch in elektronischer Form, vor. Jede, auch die auszugsweise Veröffentlichung bedarf der Zustimmung des Herausgebers.