

# **Strategische Personalentwicklung**

Einfluss des gesellschaftlichen Wandels

Ing. Sonja Schumacher, BA, MAS, MIM

Ing. Sonja Schumacher, BA, MAS, MIM

Herausgeber:  
SMART & CLEVER  
Berg Sam 23  
5020 Salzburg

office@smart-clever.at  
www.smart-clever.at  
© SMART & CLEVER 08/2016  
Titelbild © Fotolia

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet oder übertragen werden.

Diese Abhandlung wurde mit großer Sorgfalt erstellt und geprüft. Trotzdem können Fehler nicht vollkommen ausgeschlossen werden. Verlag, Herausgeber und Autoren können daher für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen.

## **Inhaltliche Zusammenfassung**

Durch die Entwicklung der Gesellschaft anhand von Schlüsselinnovationen, die die Welt verändern, entstehen Handlungsfelder, die für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens von großer Bedeutung sein werden. Der demografische Wandel, Globalisierung und Digitalisierung sind Auslöser für viele Veränderungen, die sich in sechs Handlungsfelder zusammenfassen lassen. Diese wurden durch eine umfassende Literaturrecherche konkretisiert und beschrieben. Zur Überprüfung der Relevanz dieser Handlungsfelder wurden qualitative Interviews mit fünf personalverantwortlichen Personen unterschiedlicher Unternehmensstrukturen geführt, die aus praxisnaher Sicht den derzeitigen Stellenwert im eigenen Unternehmen und die Entwicklung in den kommenden fünf Jahre beschreiben und erläutern. Im letzten Kapitel erfolgt eine Konkretisierung von Maßnahmen um eine langfristige Personalentwicklung im Unternehmen zu etablieren und damit die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sicherzustellen.

## **Schlüsselwörter**

Wertewandel, Megatrends, Generationen, Talent Management, Kompetenz Management, Performance Management, Employability, Diversity, Strategie, Personalentwicklung, Arbeitgeber Attraktivität

## **Hinweis**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Gesellschaftlicher Wandel</b> .....	<b>3</b>
2.1	Megatrends .....	9
2.1.1	Demografischer Wandel .....	10
2.1.2	Digitalisierung .....	15
2.1.3	Globalisierung .....	17
<b>3</b>	<b>Strategische Personalentwicklung</b> .....	<b>19</b>
3.1	Strategie.....	19
3.2	Aufgabenfelder .....	20
3.2.1	Strategischer Partner.....	22
3.2.2	Talent- und Kompetenz Management.....	23
3.2.3	Performance Management .....	28
3.2.4	Administrativer Profi.....	28
<b>4</b>	<b>Literaturrecherche und Praxisrelevanz</b> .....	<b>30</b>
4.1	Stichprobe .....	32
4.2	Instrumente .....	32
4.3	Auswertungsstrategie .....	33

4.4	Ergebnisse .....	34
<b>5</b>	<b>Aufbau der Abhandlung .....</b>	<b>35</b>
<b>6</b>	<b>Handlungsfelder .....</b>	<b>36</b>
6.1	Diversity .....	37
6.2	Employability .....	44
6.3	Feedbackkultur .....	51
6.3.1	Mitarbeiterbefragung .....	52
6.3.2	Arbeitszufriedenheit und Commitment .....	53
6.3.3	Mitarbeitergespräche .....	54
6.3.4	360° Feedback .....	55
6.4	Führungsverständnis .....	61
6.5	Generationenorientierung .....	72
6.6	Karrierewege .....	88
<b>7</b>	<b>Diskussion der Ergebnisse .....</b>	<b>97</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>113</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>119</b>
	<b>Anhang 1: Übersicht Interviewpartner .....</b>	<b>121</b>
	<b>Anhang 2: Interviewleitfaden .....</b>	<b>122</b>

# 1 Einleitung

Mit dem 1998 von McKinsey & Company veröffentlichten Artikel „The war for Talent“, begann die Sensibilisierung um das Thema „Talente“ in Organisationen, das fortan immer mehr an Bedeutung gewinnen sollte. Gemeint ist damit ein Wettbewerb, der sich auf die zunehmende Globalisierung und die dadurch erhöhten Wettbewerbsbedingungen im Zuge der Rekrutierung und der Bindung von talentierten Mitarbeitern bezieht, durch welche sich speziell in Führungs- und Expertenpositionen ein direkter Bezug zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens herstellen lässt. Dies führte zu einer langfristigen Betrachtung aller Personalentwicklungsmaßnahmen, welche auf die Strategie des Unternehmens abgestimmt waren und erhielt somit als „Strategische Personalentwicklung“ einen neuen Stellenwert.

Das Thema ist jedoch nicht nur wirtschaftlich relevant, sondern hat auch Einfluss auf gesellschaftspolitische

Themen. Wir befinden uns in Mitteleuropa mitten in einem Wertewandel. So rückt zum Beispiel bei den Anforderungen der Jugend an die Arbeitswelt eine ausgewogene Work-Life-Balance immer mehr in den Fokus der Lebensplanung (Bösenberg/Küppers, 2011, S. 105). Nicht mehr die Kontinuität des Verbleibs bei einem Arbeitgeber ist vordergründig, vielmehr sind es Motive wie das Sammeln von Erfahrungen in verschiedenen beruflichen Umwelten sowie eine flexible Lebensgestaltung, die immer mehr an Bedeutung gewinnen.

Nicht nur die Erwartungshaltung der Jugend stellt eine besondere Herausforderung für Unternehmen dar, auch die zunehmende Alterung der Gesellschaft ist nicht außer Acht zu lassen. In den kommenden 10 bis 15 Jahren werden die sogenannten Jahrgänge der „Baby Boomer“ das Pensionsantrittsalter erreicht haben. Viele derzeitige Sozialsysteme werden nicht in der Lage sein, allen Betroffenen einen finanziell gesicherten Ruhestand zu ermöglichen ([www.diepresse.com](http://www.diepresse.com), Zugriff: 12.01.2016). Dies wird wiederum



dazu führen, dass durch vielfältige Maßnahmen versucht werden wird, das faktische Pensionsantrittsalter schrittweise an das gesetzliche Pensionsantrittsalter heranzuführen. In einem weiteren Schritt wird wohl auch eine Anhebung des gesetzlichen Antrittsalters geprüft werden müssen.

Die vorliegende Arbeit betrachtet die Veränderungen der Gesellschaft, die Auswirkung auf die Art und Weise der Zusammenarbeit, der Arbeitsgestaltung und der Strukturen in einem Unternehmen, besonders hinsichtlich der strategischen Personalentwicklung und des Talent Managements.

## **2 Gesellschaftlicher Wandel**

### **Schlüsselinnovationen initiieren industrielle und gesellschaftliche Entwicklungsphasen**

Basierend auf den Aufzeichnungen und Forschungsergebnissen des russischen Konjunkturforschers Nikolai D. Kondratieff begann die erste große Welle der

Veränderung im 18. Jahrhundert mit der Erfindung der Dampfmaschine. Durch ihren Einsatz wurde aus der bisherigen Fertigung in einer Manufaktur eine Fabrikarbeit, dessen gefertigte Produkte durch den Transport mit der Eisenbahn erstmals in einem ausgedehnten Marktgebiet verteilt werden konnten. Die Arbeiter waren ausschließlich Männer und die Befehlsstrukturen orientierten sich an der Organisation der Armee, welche zu der damaligen Zeit die einzige, große Organisation darstellte. Eine Baumwollspinnerei, in der 300 Menschen arbeiteten, war einer der größten Produktionsbetriebe (Drucker, 2007, S.19ff).

Innovationen im Bereich der Chemie und Elektrotechnik führten im 19. Jahrhundert zu einer erheblichen Verbesserung der maschinellen Produktion, da diese neuen Techniken die bisher fehlende Energie kompensieren konnte. Eine der bekanntesten Erfindungen dieser Welle war das Fließband. Daraus folgte eine Massenproduktion die auf Seiten des Endverbrauchers erstmalig zum Massenkonsum führte.

Eine große Anzahl an Arbeitern musste angelernt werden um einen produktiven Beitrag zu leisten. Frederick W. Taylor hatte dazu die Idee, die Tätigkeit in einzelne Arbeitsschritte zu zerlegen und so einfach erlernbare Schritte zu erhalten, um diese zu schulen. Dadurch wurden innerhalb kürzester Zeit ungelernete Arbeiter zu wertvollen, produktiven Mitarbeitern (Drucker, 2007, S.22; Kirchler/Endres, 2013, S.7).

Durch die Vergrößerung der Betriebe wurde rasch erkannt, dass es jemanden geben musste, der die Menschen in einer Organisation mit ihren verschiedenen Kenntnissen zusammenführt, Ziele festlegt, das Erreichen dieser kontrolliert und die Leistungen der Organisation vermarktet. Die Aufgabe des Managements war geboren und erlangte rasch weltweit einen hohen gesellschaftlichen Stellenwert (Drucker, 2007, S.24; Malik, 2006, S62ff).

Die nächste, prägende Innovation wurde 1970 durch die Einführung neuer Informationstechnologien ausgelöst. Diese Innovation führte zu einer gesellschaftlichen Entwicklung weg von der Produktion hin zur Dienstleistung. Die Optimierung des Informationsflusses ermöglichte erneut eine Erweiterung des Wirtschaftsraumes und man sprach nun von Globalisierung. Mitarbeiter entwickelten sich zu sogenannten "Wissensarbeitern", deren Motivation nicht nur durch Geld getrieben wurde, sondern deren Anspruch an die Identifikation mit der Organisation und an die Herausforderung der Tätigkeit geknüpft wurde (Drucker, 2007, S.106-107).

1800	1900	1970	Heute
Dampfmaschine	Elektronik, Chemie	Internet	???
Eisenbahn ermöglicht den ersten Tourismus	Industrialisierung ermöglicht Massenkonsum	Neue Wege der Kommunikation führen zum Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft	Neo-Ökologie, Konnektivität, Urbanisierung Wissensgesellschaft
<b>Schlüsselinnovationen initiieren industrielle und gesellschaftliche Veränderungen (Wertewandel)</b>			

**Abbildung 1: Wellen des Wandels**

Momentan befinden wir uns in der nächsten, prägenden Veränderung die jedoch noch nicht so richtig greifbar ist. Zukunftsinstitute und Zukunftsforscher beschäftigen sich mit diesen Veränderungen und sind der Meinung, dass dieser Zyklus erstmals nicht von materiellen Innovationen geprägt sein wird, sondern vielmehr den Menschen und dessen psychosoziale Kompetenz in den Vordergrund stellt ([www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de), Zugriff 9.12.2015; Janszky/Hörnschemeyer, 2014, S. 9).

Die Verleihung des Wirtschaftsnobelpreises im Jahr 2002 an den Psychologen Daniel Kahneman manifestiert diese Annahme. Mit der „Prospect Theory“ beschreibt Kahneman einen Paradigmenwechsel zu einem besseren Verständnis der Menschlichkeit in der Wirtschaft. Er ist der Meinung, dass Aspekte wie Fair Play oder das Bedürfnis, einen positiven Beitrag für das größere Ganze – also die Gesellschaft oder das Unternehmen – zu leisten, einen Menschen mehr antreiben als die bisher vorherrschende Erwartungsnutzentheorie im Sinne Taylors. Kahneman liefert so einen

bahnbrechenden Beitrag zur Verhaltensökonomie und zum besseren Verständnis dafür, dass wir Menschen nicht nur rationale Rechner sind (Kahneman/Tversky, 2000, S. 44–66).

Im Jahr 2006 erhielt der Anwalt Muhammad Yunus den Friedensnobelpreis für seine Idee des „Social Business“. Er integrierte erstmals Sozialziele in die Unternehmensziele (Bösenberg/Küppers, 2011, S. 12). Auch diese Entwicklung ist bereits vielseitig spürbar und wird in den immer öfter erscheinenden Corporate Social Responsibility Reports abgebildet, in denen Unternehmen die eigenen Projekte und Ziele zur Förderung der Allgemeinheit, auch gesellschaftliche Verantwortung oder Corporate Social Responsibility (CSR) genannt, transparent und publik machen.

## 2.1 Megatrends

Zukünftige gesellschaftliche Entwicklungen werden häufig zu sogenannten Megatrends zusammengefasst. Megatrend dient als Bezeichnung für eine tiefgreifende, jahrzehntelange Veränderung, die alle Ebenen der Gesellschaft umfasst. Meist werden diese Veränderungen nur schwer wahrgenommen, da es sich um langsam fortschreitende Entwicklungen handelt und der Mensch dazu neigt, plötzlich auftretende Ereignisse besser wahrzunehmen. Das bedeutet, dass man Megatrends eigentlich nicht voraussagen muss, denn man steckt meistens mitten drinnen. Folgende Zitate untermauern diese Aussage:

„Megatrends verändern die Welt - zwar langsam, dafür aber grundlegend und langfristig“ ([www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de), Zugriff 9.12.2015).

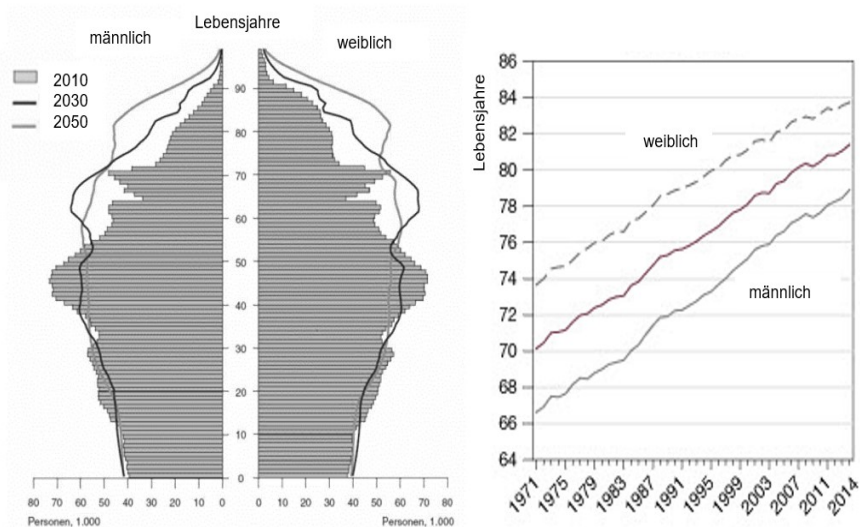
„Ändert sich die Gesellschaft, bewegt sich jeder Einzelne mit – oder andersherum gedacht: Weil sich jeder Einzelne bewegt, ändert sich die Gesellschaft“ (Bösenberg/Küppers, 2011, S. 9).

Entwicklungen die unsere Gesellschaft in den kommenden Jahren stark beeinflussen werden sind also keine neuen, bahnbrechenden Erkenntnisse, sondern zeichnen sich bereits seit Jahren ab und können in drei wesentliche Bereiche – Demografischer Wandel, Digitalisierung und Globalisierung - gegliedert werden.

### **2.1.1 Demografischer Wandel**

Durch den, seit den 90-er Jahren, stetigen Geburtenrückgang und der laufenden Steigerung der Lebenserwartung, siehe Abbildung 2, unter anderem durch medizinische Verbesserungen, kommt es zu einer Alterung in der Gesellschaft. In den kommenden 10 -15 Jahren bewirkt dies, dass durch den Pensionsantritt der Baby Boomer, der geburtenstärksten Jahrgänge in den 1960er Jahren, eine Lücke an Arbeitskräften am Arbeitsmarkt entsteht, die zu einer Machtverschiebung vom Unternehmer zum Arbeitnehmer führen wird (Janszky, 2014, S.12).





## Abbildung 2: Bevölkerungspyramide und Entwicklung der Lebenserwartung

Quelle: Statistik Austria

Um dieser Gefahr entgegenzuwirken werden Gruppen, die derzeit weniger stark am Arbeitsmarkt integriert sind, wie Frauen, ältere Menschen und Migranten, einen Platz in der Wirtschafte finden müssen. Dies betrifft den gesamten mitteleuropäischen Raum. Die Änderung der Frauenrolle in der Wirtschaft wird aus der Perspektive des Zukunftsinstitutes als Megatrend „Female Shift“ bezeichnet. Der Trend wird in der noch

immer sehr männerdominierten Welt zu massivem Umdenken führen und neue Chancen und Risiken mit sich bringen ([www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de), Zugriff 07.12.2015).

Die Integration der älteren Generation in den Arbeitsmarkt wird durch die Annahme gestärkt, dass es zu einer Veränderung der Selbstwahrnehmung bei der älteren Generation kommen wird. Dieser Megatrend wird als „Silver Society“ bezeichnet. Durch das sogenannte „Downaging“ werden Menschen künftig anders altern. Sie wollen weiterhin aktiv am Gesellschaftsleben teilhaben und einen Beitrag leisten. Durch eine mögliche, intelligente Migration qualitativer Arbeitskräfte wird es auch vermehrt zu einer Internationalisierung der Belegschaft kommen. Eine Vielfalt an Kulturen entsteht und bringt neue Herausforderungen mit sich ([www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de), Zugriff 07.12.2015).

Der Mangel an Arbeitskräften führt zu zwei signifikanten Entwicklungen in der Unternehmensstruktur. Eine Richtung ist, man versucht die Mitarbeiter durch soziale, auf individuelle Bedürfnisse angepasste Aspekte wie Unterstützung bei der Wohnungssuche, der Kinder- und Altenbetreuung, der Gesundheitsvorsorge und der persönlichen Entwicklung an das Unternehmen zu binden, Janszky bezeichnet diese als „Caring Companies“ (Janszky, 2014, S10).

Dem gegenüber stehen „Fluide Companies“ (Janszky, 2014, S10) die sich auf eine hohe Flexibilität der Mitarbeiter einstellen und Strukturen schaffen, für eine kompetenzorientierte Projektarbeit, bei der Mitarbeiter für spezielle Herausforderungen gesucht, als Team zusammengestellt, und zum Projektende wieder entlassen werden. Diese Mitarbeiter zeichnen sich durch eine hohe Selbständigkeit aus und agieren mehr wie ein Unternehmer. Daher sind Autonomie, flexible Arbeitszeitmodelle und die Erhaltung der eigenen Leistungsfähigkeit wichtige Kriterien für diese

Zielgruppe. Daraus leitet sich der Megatrend „Gesundheit“ ab ([www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de), Zugriff 07.12.2015), der für eine individuelle Lebensenergie sorgt. Projektarbeiter verlangen aber auch nach Sicherheit und möchten sich nicht vollständig von dem „Angestellendenken“ befreien. Horx bezeichnet diese Entwicklung als Flexicurity-Prinzip, also die Mischung aus Flexibilität und Sicherheit (Horx, 2015, [www.spielraum.xing.com](http://www.spielraum.xing.com), Abruf am 05.02.2015).

Um die demographische Entwicklung langfristig zu beeinflussen und die Geburtenrate wieder zu erhöhen müssen neue Beziehungs- und Familienmodelle entstehen. Familie und Erwerbstätigkeit müssen in Zukunft in der Gesellschaft einen gleichwertigen Stellenwert erhalten, um die Geburtenrückgänge zu stoppen und eine komplette Überalterung der Gesellschaft zu unterbinden (Gerster, 2008, S.10).

## 2.1.2 Digitalisierung

Der Trend Digitalisierung steht, stellvertretend für den technologischen Wandel, der in den vergangenen Jahrzehnten durch die Erfindung des Computers und dem Internet unsere Gesellschaft in den Bereichen der Informationsverarbeitung und Kommunikation grundlegend verändert hat. Musste man sich früher Informationen über Bücher, Bibliotheken oder durch den Wissenstransfer von erfahrenen Personen besorgen, steht heute eine Flut an Wissen jedermann zur Verfügung, der einen Internetanschluss hat. Der Zugang zu Wissen ist für die Wirtschaft in Mitteleuropa künftig der „Schlüssel zum Erfolg“, dies bestätigt auch der Megatrend „Neues Lernen“ ([www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de), Zugriff 07.12.2015).

Wissensmanagement ist daher eine zentrale Aufgabe der Personalentwicklung um Mitarbeiter entsprechend der individuellen Fertigkeiten und Fähigkeiten zu fördern, zu entwickeln und einzusetzen (Drucker, 2007, S.107). Die rasante Veränderungsge-

schwindigkeit, insbesondere in Bereich der Entwicklung neuer Technologien, verkürzt die Halbwertszeit des bereits erworbenen Wissens. Lebenslanges Lernen wird daher immer wichtiger (Bösenberg/Küppers, 2011, S. 24; Gerster 2008, S.5).

Die Art der Kommunikation wird durch die Digitalisierung zeitlich und räumlich unabhängig und eröffnet flexible Strukturen in der Zusammenarbeit. Insbesondere der Umgang mit den sozialen Medien stellt die Gesellschaft vor eine neue Herausforderung. Die Generation der sogenannten „Digital Natives“ lebt in einer virtuellen Welt und ist es gewohnt, sich vollkommen offen, 24 Stunden, 7 Tage die Woche, mit anderen Menschen auszutauschen. Dies führt dazu, egal ob Kunden oder Mitarbeiter, dass Meinungen zu Unternehmen, Produkten oder Dienstleistungen gerne geteilt und kommuniziert werden. Es sind also Werte wie Offenheit, Transparenz und Partizipationsmöglichkeiten die das Kommunikationsverhalten künftig

prägen (Megatrend „Konnektivität“, [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de), Zugriff 07.12.2015; Bösenberg/Küppers, 2011, S. 31).

### **2.1.3 Globalisierung**

Die Internationalisierung der Märkte ist eine der zentralen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts. Die verstärkte Wettbewerbssituation verlangt nach einer raschen Veränderungsgeschwindigkeit und Flexibilität im Unternehmen, um den eigenen Wettbewerbsvorteil am Markt zu sichern. Durch die Globalisierung erhält man aber auch weltweiten Zugang zu qualifiziertem Personal und neuen Kundenschichten (Lang, 2008, S35).

Zusätzlich wird Schwellenländern die Partizipation am Welthandel ermöglicht (Megatrend „Globalisierung“, [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de), Zugriff 07.12.2015).

Globalisierung steht auch für die globale Betrachtung von ökonomischen und ökologischen Aspekten. Besonders spannend ist hier der Begriff „Postwachs-

tum“, der für eine Veränderung der gesellschaftlichen Werte, weg von Kennzahlen wie Profit, Kaufkraft und BIP, hin zu menschlichen Bedürfnissen wie Weltklima, Gesundheit, Nahrungsmittelversorgung und Altenpflege steht. Mit ökologisch ist gemeint, dass besonders ressourcenintensive Branchen oder Produkte zum Wohle der Allgemeinheit reduziert werden und man mehr Fokus auf Qualität anstatt Quantität legt. Es geht um die Betrachtung einer Wirtschaft, deren Basis für Wohlstand kein Wachstum mehr ist (Atlas der Globalisierung, 2015, S116ff).

Sozialwissenschaftler Meinhard Miegel hatte den gleichen Gedanken. Auch er kommt zu dem Schluss, dass moderner Wohlstand auch ohne Wachstum möglich ist. Dies folgert er insbesondere daraus, dass die Lebenszufriedenheit der Menschen sich in der Nachkriegszeit, als die Menschen arm waren, parallel zu der Entwicklung des materiellen Wohlstands entwickelt hat, doch seit 1970 die Zufriedenheit stagniert, obwohl sich die Einkommen aufgrund eines stetigen



Wirtschaftswachstums fast verdoppelt haben. Somit macht Geld nur bedingt glücklich (Miegel zitiert in Bösenberg/Küppers, 2011, S.24f).

### **3 Strategische Personalentwicklung**

Was bedeuten nun diese Trends für die strategische Personalentwicklung? Um diese Frage beantworten zu können ist es von Vorteil, sich vorab den Begriff Strategie und die Aufgabenfelder der Personalentwicklung genauer anzusehen.

#### **3.1 Strategie**

Der Begriff der Strategie hat militärische Wurzeln und steht für "Stratos" das Heer und "Agein" für führen. Mitte des 20. Jahrhunderts wurde der Begriff erstmals in betriebswirtschaftlichem Kontext verwendet und war das Synonym für "einen vollständigen Plan, der für alle denkbaren Situationen eine richtige Wahlmöglichkeit beinhaltet" (Welge/Al-Laham, 2001, S.

12). Strategisches Management bedeutet also, eine umfassende Kenntnis vom eigenen Unternehmen, dem Umfeld und allen Akteuren zu haben, und diese in eine gemeinsame Richtung zu lenken. Um eine valide Basis für Entscheidungen zu haben benötigt man eine umfassende Analyse für einen langfristigen Betrachtungszeitraum sowie klar formulierte Ziele. Die rasante technologische Entwicklung hat hier bereits dazu geführt, dass sich der Zeithorizont einer strategischen Betrachtung von 10 Jahren auf 4 Jahre verkürzt hat, um eine Entwicklung am Markt überhaupt realistisch einschätzen zu können. Zusätzlich ist eine rollierende Planung notwendig, um zumindest jährlich auf Veränderungen reagieren zu können (Steuer, 2012, S. 27).

### **3.2 Aufgabenfelder**

Ausgehend von einer Personalabteilung, die für die Administration des Bildungsangebotes und der Ver-

rechnung verschiedener Leistungsansprüche verantwortlich war, entwickelte sich der Aufgabenbereich mit den zunehmend verschärften Anforderungen am Arbeitsmarkt stetig weiter. Man erkannte, dass Führungs- und Fachkräfte schwer zu finden sind und unterschiedlich behandelt werden wollen. Um als Unternehmen für diese Zielgruppe interessant zu sein begann man als „Attraktiver Arbeitgeber“ zu werben und gleichzeitig bei den eigenen Mitarbeitern auf Potenziale zu achten, die man weiterentwickeln konnte. Daraus entwickelten sich die Aufgabenfelder Talent- und Kompetenz Management. Mitte der 80-Jahre erkannte man, dass die alleinige Reaktion auf Anforderungen des Top-Managements zeitlich oft nicht mehr ausreichend war und Ziele durch mangelnde Kompetenzen nicht realisiert werden konnten. Die Personalabteilung wurde daher zunehmend zu einem Business Partner, der frühzeitig in strategische Belange eingebunden wurde und auf Augenhöhe mit dem Top-Management die Ressource Mitarbeiter langfris-

tig plant (Ulrich, 2013, S.24ff). Es ergeben sich also folgende Aufgabenfelder, die bei einer strategischen Personalentwicklung zu berücksichtigen sind:

### **3.2.1 Strategischer Partner**

Die wichtigste Aufgabe ist die Umwandlung der Unternehmensstrategie in Maßnahmen, die die Umsetzung aus personalpolitischer Sicht bestmöglich unterstützen (Ulrich, 2013, S. 24ff). Die strategischen Anforderungen des Unternehmens werden durch spezifische Kenntnisse über Arbeitsmarkt und gesellschaftliche Entwicklungen verifiziert. Daraus ergeben sich wertvolle Impulse für die langfristige Entwicklung des Unternehmens (Steuer, 2012, S.10). Als strategischer Partner bietet man dem Unternehmen durch Expertenwissen und unternehmerischen Weitblick einen messbaren Mehrwert, der von allen Führungskräften wahrgenommen werden muss, um einen nachhaltigen Stellenwert im Unternehmen zu erreichen und einen laufenden Austausch an Informationen und Bedürfnissen zu gewährleisten (Lang, 2014, S.11).

### **3.2.2 Talent- und Kompetenz Management**

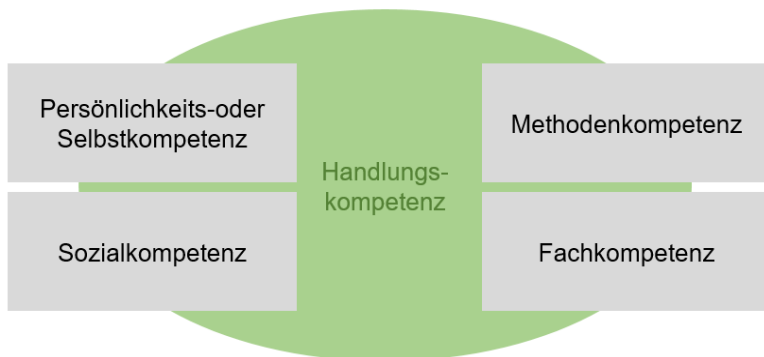
Ein proaktives Management der Personalressourcen ist bereits heute ein Wettbewerbsvorteil am Markt und wird sich durch den gesellschaftlichen Wandel noch verstärken. Dafür bedarf es einer individuellen Betrachtung der am Arbeitsmarkt verfügbaren Ressourcen. Im Talent Management werden für das Unternehmen relevante Zielgruppen definiert und entsprechend bearbeitet. Von der Gewinnung der Arbeitskräfte über Entwicklungsmöglichkeiten und der Bindung von Mitarbeitern werden alle Bereiche umfassend berücksichtigt und proaktiv gestaltet.

Die oberste Prämisse des Talent Managements ist es, die richtige Person, zur richtigen Zeit, an der richtigen Position im Unternehmen einsetzen zu können ohne reaktiv tätig werden zu müssen, um den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zu sichern. Der Begriff „Talent“ ist somit immer auf Schlüsselpositionen bezogen welche in der Literatur nicht eindeutig definiert werden. Sprach man zu den Anfängen eher von

„Executives und High Potentials“ (Chambers et al, 1998) entwickelte sich der Begriff bis hin zur „besonderen Leistungsvoraussetzung und Begabung von bestimmten Personen“, für deren Entwicklung bestimmte nachvollziehbare Kriterien definiert werden müssen (Lang, 2014, S.218f). Dies lässt die Vermutung zu, dass jedes Unternehmen für sich zu definieren hat, welche Personengruppe unter einem Talent verstanden wird und welche Kompetenzen diesen Personen zugeschrieben werden sollen. Sind diese Kompetenzen klar, geht es darum diese so zu beschreiben, dass jeder beliebige Mitarbeiter im Unternehmen versteht, was konkret damit gemeint ist. Daraus lassen sich dann Maßnahmen zur Rekrutierung sowie zur Entwicklung von Mitarbeiter ableiten (Steuer, 2012, S.37ff).

Die zentrale Frage „Welche Kompetenzen müssen die Mitarbeiter haben, um die strategischen Unternehmensziele zu erreichen?“ führt vermehrt dazu, Kompetenzprofile für das gesamte Unternehmen zu

entwickeln und mit den zukünftigen Anforderungen abzugleichen. Dies hat erstens den Vorteil, zu wissen wen man sucht, aber auch den Vorteil zu wissen wie man Mitarbeiter entwickeln kann, um diese langfristig für das Unternehmen wertvoll zu machen. Um den "War for Talent" zu gewinnen, muss die Aufmerksamkeit dafür auf höchster Unternehmensebene angesiedelt sein (Chambers et al, 1998, S. 1). Kompetenz Management gliedert die Anforderungen an das gesamte Personal in sogenannte Kompetenzen und ermöglicht dadurch eine kompetenzbasierte Personalentwicklung. In der Literatur spricht man von vier



**Abbildung 3: Modell der Handlungskompetenz**

Quelle: Lang, 2014, S.123

Ziel jeder beruflichen Kompetenzentwicklung muss die Steigerung der Handlungskompetenz sein. Je nach Entwicklungslaufbahn gibt es unterschiedliche Schwerpunkte. Im Fokus der Führungslaufbahn steht die Entwicklung der Persönlichkeits- und Sozialkompetenz, bei der Fachlaufbahn liegt der Schwerpunkt mehr bei der Entwicklung der Methoden- und Fachkompetenz, die Projektlaufbahn konzentriert sich auf die Entwicklung der Sozial- und Methodenkompetenz und ist somit ein Bindeglied zwischen Führungs- und Fachlaufbahn (Lang, 2014, S. 174–175).

Die Entwicklung der Persönlichkeitskompetenz basiert auf der Veränderung von Persönlichkeitseigenschaften, die im Grunde sehr stabil und schwer veränderbar sind. Das Ergebnis der im Jahr 2014 durchgeführten Konzeptanalyse „Competence meets traits“ (Bergner et al, 2014, S.60) zeigt, dass es eine enge Verbindung von Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften gibt. Aus diesem Grund ist anzuraten,



bewährte Testverfahren zur Erhebung von Persönlichkeitseigenschaften bereits sehr früh im Prozess der Personalentwicklung zu integrieren, um Personen mit negativer Ausprägung bei berufsrelevante Persönlichkeitsmerkmalen möglichst bald aus dem Prozess ausschließen zu können und unnötige Aufwendungen zu vermeiden (Bergner et al, 2014, S.58ff).

Die zunehmende Beschleunigung notwendiger Veränderungen im Unternehmen führt dazu, dass sich nicht nur die Organisation, sondern auch jeder einzelne Mitarbeiter rasch an veränderte Bedingungen anpassen muss. Um die Organisation handlungsfähig zu halten ist es notwendig, schon vorab die benötigten Kompetenzen zu kennen und nicht nur die fachlich-methodischen Voraussetzungen zu berücksichtigen, sondern auch individuelle Entwicklungen der Mitarbeiter zu fördern. Dies führt zu einer Beschleunigung der Wandlungsfähigkeit und stellt somit einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil dar (Bergner et al, 2014, S. 51).

### **3.2.3 Performance Management**

Um erwünschte Leistungen der Mitarbeiter strategisch auszurichten, abzustimmen, Leistungen zu evaluieren und durch qualitative Feedbackgespräche zu fördern, zählt das Performance Management zu einem weiteren wichtigen Aufgabenfeld der Personalentwicklung. Grundlegende Elemente davon sind die Definition und Vereinbarung von Zielen durch Instrumente wie Management-by-Objectives und Mitarbeitergespräche, die dem Unternehmen aber auch den Mitarbeitern dienen. Die Beantwortung von Fragen wie "Wissen Sie, ob Sie mit ihren Arbeitsergebnissen zur Erreichung der übergeordneten Ziele einen Beitrag leisten?" fördern die Motivation der Mitarbeiter und geben der Tätigkeit einen Sinn (Lang, 2014, S.161).

### **3.2.4 Administrativer Profi**

Das letzte Aufgabenfeld basiert auf der originären Aufgabe der Personalentwicklung. Tägliche Anforder-

rungen der Mitarbeiter zu organisieren und gleichzeitig langfristige Strukturen im Unternehmen zu implementieren um Veränderungen zu ermöglichen und die Wandlungsfähigkeit zu beschleunigen (Ulrich 2013, S. 24ff).

Durch die Organisation, Verwaltung und Entwicklung diverser Weiterbildungsmaßnahmen ist der Qualifizierungsbedarf im Unternehmen abzudecken. Dazu ist ein etabliertes Netzwerk mit externen Beratern und Trainern von Vorteil um Reaktionszeiten zu verkürzen. Auch die Qualitätskontrolle und Verrechnung diverser Dienstleistungen ist Teil dieses Aufgabengebietes. Folgende Aufgabenfelder sind also bei der strategischen Personalentwicklung zu berücksichtigen, siehe Abbildung 4.

1	<b>Strategischer Partner</b> <i>„Welche langfristigen Ziele verfolgt das Unternehmen und wie entwickelt sich der Arbeitsmarkt?“</i>
2	<b>Talent- und Kompetenz Management</b> <i>„Welche Kompetenzen müssen Mitarbeiter haben, um diese Ziele zu erreichen?“</i>
3	<b>Performance Management</b> <i>„Welche operativen Ziele müssen dafür vereinbart und kontrolliert werden?“</i>
4	<b>Administrativer Profi</b> <i>„Welche Maßnahmen sind notwendig um den Qualifizierungsbedarf abzudecken?“</i>

## **Abbildung 4: Aufgabenfelder der strategischen Personalentwicklung**

Quelle: Ulrich 2013, S. 24ff

## **4 Literatur und Praxisrelevanz**

Durch den Abgleich der Aufgabenfelder der strategischen Personalentwicklung mit den drei wesentlichen gesellschaftlichen Veränderungen ergaben sich in einer umfassenden Literaturrecherche sechs Handlungsfelder, die für die strategische Personalentwicklung für die Zukunft von besonderer Bedeutung sind. Folgende Hypothese ist daraus entstanden:

*„Unter Anbetracht des gesellschaftlichen Wandels, sind die Handlungsfelder Diversity, Employability,*

*Feedbackkultur, Führungsverständnis, Generationenorientierung und Karrierewege für eine langfristige Personalentwicklung im Unternehmen besonders zu beachten, um die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sicherzustellen.“*

Um diese Aufgabenfelder auf deren Praxisrelevanz zu überprüfen wurden qualitative Interviews geführt. Für die Erhebung der Daten wurde ein gezieltes Sample von personalverantwortlichen Personen gewählt, die unterschiedlichen Branchen angehören und sich in unterschiedlichen Organisationsstrukturen befinden. Dadurch wurde ein möglichst breites Spektrum an Meinungen und Einstellungen erhoben. Die Durchführung der Interviews erfolgte im März 2016. Sie wurden telefonisch und persönlich durchgeführt und dauerten im Schnitt 60 Minuten. Um eine detaillierte und strukturierte Auswertung möglich zu machen wurden alle Interviews aufgezeichnet. Die Auswertung der Daten erfolgte anonymisiert.

## 4.1 Stichprobe

Die Stichprobe setzt sich aus nationalen sowie internationalen Firmen zusammen, umfasst vier verschiedene Branchen, vier verschiedene Unternehmensstrukturen und reicht von einer Mitarbeiterverantwortung von 130 bis 11.000 Personen. Eine detaillierte Übersicht inklusive der Zusammenfassung einiger relevanter Kennzahlen ist im Anhang 1 zu finden.

Kürzel	DFS	SBM	MAW	STA	PAL
Branche	Öffentlicher Bereich	Bank	Bank	Spielwaren	Maschinenbau
Wirtschaftsraum	Österreich	Österreich	Salzburg	International	International
Unternehmensstruktur	Behörde	Konzern	Verband	Familienunternehmen	Konzern
Mitarbeiter	11.000	700	1.700	130	1.300

**Abbildung 5: Übersicht der Interviewpartner**

## 4.2 Instrumente

Da es sich hier um eine Informationssammlung durch Expertenmeinungen handelt, wurde eine qualitative

Datenerhebung durch Einzelinterviews gewählt. Es wurden offene, teilstandardisierte Gespräche geführt, um die notwendige Tiefe der Themen zu erlangen. Zur strukturierten Vorgehensweise wurde, auf Basis der sechs Handlungsfelder, ein Interviewleitfaden erstellt, siehe Anhang 2. Es wurde speziell darauf geachtet, die Themen sehr allgemein zu halten und keine inhaltlichen Vorgaben zu machen, um eine Beeinflussung in eine bestimmte Richtung zu vermeiden.

### **4.3 Auswertungsstrategie**

Der Auswertung der Daten erfolgte auf Basis der zusammenfassenden Inhaltsanalyse, da eine heterogene Personengruppe befragt wurde und eine auf die wesentlichen Inhalte aggregierte Ergebnisdarstellung am vorteilhaftesten für die Interpretation der Ergebnisse erscheint. Durch die Reduktion der Interviews wurde eine weitgehende Abstraktion der Inhalte geschaffen, mit dessen Hilfe eine Interpretation des Datenmaterials erfolgen kann.

Die zusammenfassende Inhaltsanalyse läuft in vier Phasen ab:

- Erhebung des Datenmaterials (Aufzeichnung und Volltranskript)
- Paraphrasierung des gesammelten Datenmaterials
- Generalisierung der paraphrasierten Inhalte
- Reduktion der generalisierten Inhalte auf die Kernaussage

## **4.4 Ergebnisse**

Die Befragung zu Praxisrelevanz und Bedeutung der Handlungsfelder für die Zukunft führte zu folgenden Ergebnissen:

Zur Einschätzung von jedem Thema wurde folgende Skala zur Verfügung gestellt:

- *„Welchen Stellenwert hat das Thema derzeit bei Ihnen im Unternehmen?“*



- „Welchen Stellenwert wird das Thema in den kommenden 5 Jahren für ihr Unternehmen haben?“

Aktueller Stellenwert				
1...unwichtig	2...tw. wichtig	3...wichtig	4...sehr wichtig	5...äußerst wichtig
Bedeutung für die Zukunft				
1...weniger	2...geringere	3...keine Veränderung	4...höher	5...erheblich höher

**Abbildung 6: Skala zur Einschätzung der Handlungsfelder**

## 5 Aufbau der Abhandlung

Die Abhandlung wurde entlang der alphabetisch gereihten Handlungsfelder - Diversity, Employability, Feedbackkultur, Führungsverständnis, Generationenorientierung und Karrierewege – gegliedert. Jedes Kapitels beginnt mit einer Darstellung der Ergebnisse aus der Literaturrecherche, gefolgt von einer Bewertung der Interviewpartner bezüglich dem Stel-

lenwert des Themas derzeit im Unternehmen, der Bewertung der Entwicklungen für die kommenden 5 Jahre und endet mit einer zusammenfassenden Darstellung der Ergebnisse aus den Interviews inklusive wertvoller Zitate der Befragten. Das abschließende Kapitel enthält eine Ableitung konkreter Maßnahmen, welche für Unternehmen künftig einen wesentlichen Bestandteil im Bereich der langfristigen Personalentwicklung darstellen und die Zukunftsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit maßgeblich beeinflussen.

## **6 Handlungsfelder**

Durch den Abgleich der sich aus dem gesellschaftlichen Wandel etablierten Megatrends mit den Aufgabenfeldern der strategischen Personalentwicklung ergeben sich folgende Handlungsfelder, in alphabetischer Reihenfolge, die für die Zukunftsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens einen wesentlichen Bestandteil darstellen.

## 6.1 Diversity

Zunehmend setzt sich bei den Entscheidungsträgern in den Unternehmen die Einsicht durch, dass die Heterogenität der Beschäftigten etwas Wertvolles darstellt und positiv für die Erreichung der Unternehmensziele genutzt werden kann. So erklärt zum Beispiel Kohl-Boas, der Personalleiter von Google: „Wir brauchen Vielfalt in Denk- und Herangehensweisen und das bedingt auch eine gute Mischung von Männern und Frauen auf allen Unternehmensebenen und in allen Funktionen“ (Interview mit Kohl-Boas, Personalleitung Google, 2015).

Dieser Ansatz führt mehr denn je dazu, dass Diskriminierung keinen Platz in einer Unternehmenskultur haben sollte und eine Chancengleichheit aller Beteiligten das oberste Ziel darstellt. Jeder Mensch ist einzigartig und kann mit seinen Erfahrungen und Ideen zur Entwicklung des Unternehmens beitragen. Diversity fordert eine Unternehmenskultur, die von gegenseitig-

ger Wertschätzung und Offenheit für neue Perspektiven geprägt ist. Sie umfasst Gleichberechtigung in den Primärdimensionen hinsichtlich Geschlecht, Ethnie, Alter, körperlicher Behinderung und sexueller Orientierung sowie den Sekundärdimensionen wie Herkunft, Familienstand, religiöse Einstellung und Lebensstil (Lang, 2014, S. 35–48).

Diese angestrebte Offenheit des Unternehmens hat durch die Globalisierung, deren Zenit noch immer nicht erreicht ist ([www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de), Zugriff 07.12.2015), einen erheblichen Vorteil bei der Suche nach qualifiziertem Personal, da dieses auf der ganzen Welt rekrutiert werden kann.

Doch nicht nur die Integration anderer Kulturen, sondern auch der Anteil an Frauen im Berufsleben wird sich erheblich verändern. Der Megatrend „Female Shift“ beschreibt einen grundsätzlichen Wandel der männerdominierten Welt: Massive Umbrüche im Be-

rufs- und Privatleben von Männern und Frauen bringen große Chancen mit sich. Neue Männer und Frauen finden ihre Lebensbalance nicht nur in beruflicher Verwirklichung, sondern auch in neuen Beziehungs- und Familienmodellen“ (Megatrends „Female Shift“, [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de), Zugriff 07.12.2015).

Zusätzlich stellt noch die Integration älterer Menschen ein Aufgabengebiet dar, das aktiv behandelt werden muss. Die Einstellung zum Älterwerden hat sich grundlegend geändert. Man will nicht nur gut aussehen, sondern auch weiterhin aktiv am Gesellschaftsleben teilhaben (Megatrends „Silver Society“, [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de), Zugriff 07.12.2015) und das muss ermöglicht werden. Personalentwicklung darf künftig nicht mehr bei den 40-Jährigen enden, sondern muss auch den älteren Mitarbeitern motivierende Perspektiven aufzeigen (Lang, 2014, S.96).

Folgender Stellenwert wurde diesem Thema von den Befragten zugeschrieben:

Kürzel	DFS	SBM	MAW	STA	PAL
<b>Diversity</b>					
Stellenwert derzeit im Unternehmen	3	4	2	3	4
Entwicklung in den kommenden 5 J	4	4	4	4	3

### **Abbildung 7: Stellenwert Diversity im Unternehmen**

Das Thema wurde mit teilweise wichtig bis sehr wichtig bewertet. Dabei ist auffallend, dass alle Befragten der Meinung sind, dass es ein sehr wichtiges Thema ist, dass es aber als eine Selbstverständlichkeit angesehen wird, niemanden zu diskriminieren und eine Chancengleichheit im Unternehmen zu gewährleisten. Daher gibt es derzeit bei drei der Befragten Unternehmen keinen Fokus in punkto Ressourcen oder Projekten und wurde auch nur mit teilweise wichtig, beziehungsweise wichtig eingestuft.

*„Das Thema hat keinen besonderen Stellenwert im Unternehmen. Wir diskriminieren bewusst niemanden auf Basis der Kriterien. Eine Ungleichbehandlung gibt es meines Erachtens nicht.“ (MAW)*

*„Das Thema Diversity ist bei uns voll integriert, derzeit kein Fokus drauf. Da schau ma in Wirklichkeit net hin!“ (DFS)*

*„Wir legen keinen Fokus auf das Thema, weil es eigentlich gelebt wird.“ (STA)*

Projekte, die in den Unternehmen von besonderer Bedeutung sind, haben den Fokus auf Gender oder Age Diversity. Damit ist gemeint, dass durch verschiedene Maßnahmen eine Bewusstseinsbildung erfolgt und auch positive Affekte entstehen. So kommt es zum Beispiel durch eine bewusste Vermischung von Alt und Jung zu einer verbesserten Wissensvermittlung (STA) oder zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit (DFS). Bei der Positionierung von Frauen in Managementpositionen ist auffallend, dass alle Befragten offen sind dafür, aber es am Markt als schwierig empfunden wird, bei konkretem Bedarf Bewerberinnen zu finden.

*„In der Realität ist die Anzahl der geeigneten Kandidatinnen einfach geringer. Auch beim Recruiting externer Mitarbeiter wird die Anzahl der weiblichen Bewerbungen je nach Hierarchielevel im Verhältnis weniger, was sich statistisch dann auch auf die Besetzung auswirkt.“ (SBM)*

*„Ich hätte manchmal gerne für Abteilungen mit vielen jungen Leuten, Damen und Herren im Alter 40+ die in Stresszeiten die Ruhe bewahren...Man hört auch immer wieder von Frauen die wieder ins Berufsleben einsteigen möchten. Ja aber wo sind die? Bei uns melden die sich nicht! Das ist wirklich ein interessantes Phänomen.“(STA)*

Bezüglich der Offenheit gegenüber der sexuellen Orientierung von Mitarbeitern entsteht der Eindruck, dass es sich hierbei um ein Tabuthema handelt. Nur ein Unternehmen spricht von sich aus die vollkommene Akzeptanz an und berichtet auch von der Offenheit diesem Thema gegenüber im Unternehmen.



*„Ein Mitarbeiter bei uns hat zum Beispiel letztes Jahr seinen Lebensgefährten geheiratet und das wurde genauso wie bei jedem anderen Paar intern kommuniziert. Ich bin hier sehr liberal und versuche das auch an die Mitarbeiter weiterzugeben.“ (STA)*

Nur das Unternehmen PAL hat ein Projekt bezüglich kultureller Vielfalt gestartet mit dem Ziel die internationale Zusammenarbeit weiter zu verbessern und zu verstärken.

Abschließend kann gesagt werden, dass alle Unternehmen, die verschiedene Kulturen beschäftigt haben, egal ob als Experten, Expats oder Zuwanderer die im Lager beschäftigt sind, von keinen besonderen Herausforderungen in der Zusammenarbeit durch kulturelle Unterschiede berichtet haben.

Für die kommenden Jahre wird das Thema eine höhere Bedeutung haben, speziell hinsichtlich Age Diversity, sind sich alle Befragten einig.

## 6.2 Employability

Employability bedeutet, den eigenen Stellenwert am Arbeitsmarkt zu erhalten, gefordert zu sein und selbst nachdenken zu müssen. Speziell Jugendliche befürchten durch die Automatisierung in der Industrie, dass dabei die Eigenverantwortung auf der Strecke bleibt und fordern vermehrt nach Autonomie und Verantwortung (Bertelsmann, 2014, S.4). Dabei spielen Faktoren wie Gesundheit eine wesentliche Rolle, aber auch lebenslanges Lernen gewinnt dadurch an Bedeutung.

In Anbetracht der demografischen Entwicklung, der derzeitigen Lebenserwartung und der stetigen Steigerung des gesetzlichen Pensionsantrittsalters wird es zu einer Verlängerung der Erwerbsphase kommen (Wiedenhofer, 2014, S.514). Durch die rasante Veränderungsgeschwindigkeit im Bereich der technologischen Entwicklungen kommt es laufend zu Veränderungen der Tätigkeiten in einem Unternehmen. Daher wird sich jeder Mitarbeiter darauf einstellen müssen,

im Laufe seiner Erwerbsphase mehrere Tätigkeiten auszuüben. Die beste Art sich darauf vorzubereiten ist es, seine eigenen Stärken zu kennen, und darauf aufzubauen.

Ziel der Employability ist es, die Mitarbeiter dabei zu unterstützen ihre eigenen Fähigkeiten zu entdecken, um aus guten Leistungen herausragende Kompetenzen zu entwickeln. Dabei geht es vor allem darum, den Mitarbeitern zu helfen, sich selbst zu entwickeln. Der Megatrend „New Work“ besagt, „...als Kreativarbeiter werden wir zunehmend selbstständig, auch wenn wir fest angestellt sind“ (Megatrends „New Work“, [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de), Zugriff 07.12.2015). Auch Malik befürwortet diese Sichtweise. „Praktisch alle wirklichen Performer der Geschichte waren Selbstentwickler“ (Malik, 2006, S. 243).

Entsprechend den unterschiedlichen Lerntypen sollen vielfältige Möglichkeiten und Methoden wie eine Wissensdatenbank, Podcasts, Tutorials, Präsenztrainings, Mentoring oder Coachings im Unternehmen

angeboten werden, um den Mitarbeitern bestmöglich bei der Entwicklung ihrer persönlichen Fähigkeiten zu unterstützen.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist den Mitarbeiter die Möglichkeit zu geben, das erlernte Wissen anzuwenden. Dabei ist darauf zu achten, wie eine Person am erfolgreichsten arbeitet. Es gibt Personen, die im Team unglaublich gute Leistungen erbringen, und wiederum andere, die als Einzelkämpfer hervorragend sind. Manche benötigen Druck, um zur Höchstform aufzulaufen, andere bringen als Berater hervorragende Leistungen. Um sich selbst zu managen, sollte man all diese Dinge über sich wissen, seine eigene Leistungsmethode stetig verbessern und seine Karriere entsprechend gestalten (Drucker 2007, S. 257–265).

Mitarbeiter werden künftig unabhängig von der Führungskraft die Chance haben wollen ihre eigenen Potenziale zu entdecken. Web-based-Tools eigenen

sich dafür, Tests zur Verfügung zu stellen, um eine unabhängige und neutrale Möglichkeit zu schaffen, sein Talent selbständig zu managen (Steuer, 2012, S.38ff).

Beim lebenslangen Lernen geht es darum, sich anhand der Anforderungen des Umfeldes kontinuierlich weiterzuentwickeln (Bösenberg/Küppers, 2011, S. 53–54). So wie der Stand der Technik rasch veraltet, so überholt sich auch das Wissen. Eine höhere akademische Bildung hat nur dann einen Stellenwert, wenn sie regelmäßig einem „Update“ unterzogen wird. Tatsächliches Wissen und persönliche Fähigkeiten sollen zählen, um für eine Position in Betracht zu kommen, und nicht einfach nur ein Abschluss, so auch die Erwartung deutscher Jugendlicher (Bertelsmann Stiftung, 2014, S.14).

Folgender Stellenwert wurde diesem Thema von den Befragten zugeschrieben:

Kürzel	DFS	SBM	MAW	STA	PAL
<b>Employability</b>					
Stellenwert derzeit im Unternehmen	5	3	3	5	3
Entwicklung in den kommenden 5 J	5	4	4	5	3

### **Abbildung 8: Stellenwert Employability im Unternehmen**

Eine besondere Vorreiterrolle nimmt hier DFS ein, die das Thema derzeit als äußerst wichtig einstufen und gemeinsam mit Frau Prof. Dr. Jutta Rump, Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) ein 3 Säulen Modell und eine Richtlinie zum Thema Förderung der Beschäftigungsfähigkeit erarbeitet haben.

Definition der Beschäftigungsfähigkeit auf drei Säulen

- Physische und psychische Gesundheit
- Kompetenz
- Engagement und Commitment

*„Ich brauch gesunde, gut ausgebildete und engagierte Mitarbeiter. Alle drei Säulen müssen abgedeckt werden und alle drei Säulen werden in Zukunft massiv an Bedeutung gewinnen.“ (DFS)*

Auch STA sieht die Employability als äußerst wichtiges Thema und Teil der Firmenkultur. Es wird besonders viel Wert auf die persönliche Weiterbildung gelegt, welche auch mit großzügigen Budgets versehen wird. Bezüglich der Arbeitszeiten wird versucht, die starke saisonale Abhängigkeit der Branche durch großzügige Freiräume in der ruhigeren Zeit auszugleichen und den Mitarbeitern hier mehr Flexibilität zu geben um ihre Energie wieder aufzutanken. Bei Anzeichen von Burnout Symptomen wird eine Kontakt zum Betriebsarzt oder einer externen Vertrauensperson hergestellt. Die familiäre Struktur der Firma ermöglicht eine sehr individuelle Vorgehensweise und es wird versucht, den Druck zu minimieren und Sicherheit zu geben. Als besonders auffallend bezeichnet STA, dass alle Burnout Fälle aus dem familiären Bereich -

Scheidungen, extremste Lebenssituationen, Beziehungsprobleme, Geldprobleme - heraus entstanden sind.

SBM, MAW und PAL stufen das Thema als wichtig ein, setzten den Fokus aber eher auf das Aus- und Weiterbildungsangebot. Das Thema Gesundheit wird eher als Selbstverantwortung wahrgenommen welches seitens Unternehmen durch diverse Aktivitäten gefördert wird. So gibt es Möglichkeiten von Gesunden Untersuchungen, eigene Sporteinrichtungen, Rückenschulen und Obstkörbe bis zu Angeboten verschiedener Themen wie Selbstverteidigung, Laufkurse etc. auf freiwilliger Basis, welche finanziell unterstützt werden. Eine Sensibilisierung zum Umgang mit Burnout Fällen hat in allen Unternehmen stattgefunden und es gibt unterstützende Maßnahmen.

Zum Thema Aus- und Weiterbildung ist noch zu ergänzen, dass alle Unternehmen mit jährlichen Mitarbeiter-



führungsgesprächen arbeiten, in denen der Weiterbildungsbedarf zwischen Mitarbeiter und Führungskraft erhoben und abgestimmt wird. Je nach Unternehmensgröße werden interne und externe Schulungen angeboten. Ein Trend zu eigenständigen Weiterbildungsmöglichkeiten und Onlinekursen ist nicht erkennbar.

Das Thema bleibt künftig mindestens gleich wichtig, da sich aber alles immer schneller verändert wird speziell der Bereich Lebenslanges Lernen an Bedeutung gewinnen. DFS würde das Thema Employability sogar mit 7, also einer erheblich höheren Bedeutung +2 bewerten, wenn es ginge.

### **6.3 Feedbackkultur**

Menschen fordern immer mehr Transparenz und wollen an dem Erfolg des Unternehmens teilhaben. Der Megatrend „Konnektivität“ beschreibt die Entwick-

lung der Menschheit zur völligen Offenheit und Transparenz, basierend auf der zunehmenden virtuellen Realität in Netzwerken (Megatrend „Konnektivität“, [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de), Zugriff 07.12.2015).

Eine etablierte Feedbackkultur ist Voraussetzung um diesem Wandel gerecht zu werden, nützliche Informationen rasch und unkompliziert aus dem eigenen Netzwerk zu generieren und Maßnahmen zur Weiterentwicklung zeitnah in die Wege leiten zu können. Folgende Instrumente finden dabei Verwendung:

### **6.3.1 Mitarbeiterbefragung**

Die in den vergangenen Jahren immer wieder zur Stimmungsabfrage eingesetzte Mitarbeiterbefragung wandelt sich immer mehr zu einer gezielten Organisationsentwicklungsmaßnahme. Sie muss sich jedoch in ihrer Art der Befragung noch mehr etablieren und als sinnvolles Instrument zur Partizipation an der Unternehmensentwicklung in der Unternehmenskultur verankern. Die Abflachung der Hierarchien und

die fluide Arbeitsweise in Projektorganisationen hat weiters zur Folge, dass sich der Zeitpunkt der Befragungen verschieben wird, um einen eindeutigen Bezug herstellen zu können. Eine jährliche Befragung wird nicht mehr ausreichend sein (Lang, 2014, S144).

### **6.3.2 Arbeitszufriedenheit und Commitment**

Auch das Feedback zur Arbeitszufriedenheit und das Commitment werden von zentraler Bedeutung sein, um die Attraktivität des Arbeitgebers transparent zu machen. Während Arbeitszufriedenheit als Indikator für die Wahrnehmung des Mitarbeiters ihrer Arbeitssituation gilt, beschreibt das Commitment die Einstellung des Mitarbeiters gegenüber der gesamten Organisation (Weinert, 1998 zitiert in Aicher, 2009, S70). Für die Bindung an ein Unternehmen hat das Commitment den höheren Stellenwert und kann in drei Bereiche gegliedert werden. Die Bindung beruht auf Vernunftgründen, sie wird durch wahrgenommene soziale oder ethische Normen bestimmt, oder Mitar-

beiter bleiben bei ihrem Arbeitgeber weil sie es wünschen, also aus affektivem Grund (Allen/Meyer, 1990, S.3-4).

### **6.3.3 Mitarbeitergespräche**

Ausgehend davon, dass Mitarbeiter immer mehr nach Leistung anstelle von Arbeitszeit geführt werden, werden Mitarbeitergespräche wertvoller denn je. Diese Form des Feedbacks bedarf einer grundlegenden Änderung der Einstellung aller Beteiligten. Anstatt eines nur ungern geführten, jährlichen Gesprächs, das bei Erreichung der Ziele oft als unnötig betrachtet wird (Bösenberg/Küppers, 2011, S. 75), wird es zum zentralen Steuerungsinstrument.

Nicht nur Feedback zur Zielerreichung und das Festlegen neuer Ziele wird Inhalt der Gespräche sein, sondern die Anpassung der Arbeit an individuelle Bedürfnisse wird ausschlaggebend.

Arbeitszeitmodelle, Work-Life-Balance und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten werden sich zu festen Bestandteilen der Gespräche entwickeln müssen.

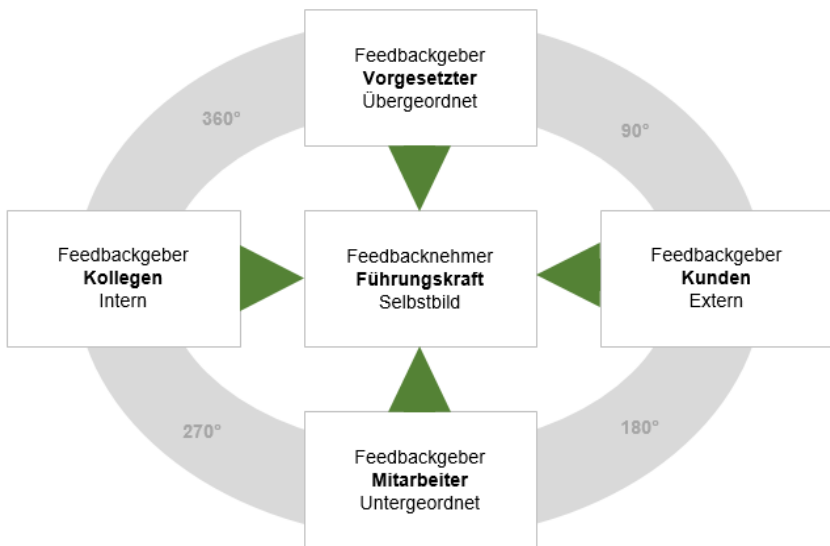
Neben einer bedarfsorientierten Häufigkeit wird auch Offenheit und Transparenz ausschlaggebend für die Akzeptanz bei den Mitarbeitern sein (Knauth, 2008, S.44; Bösenberg/Küppers, 2011, S. 31).

Wichtig ist auch, dass leistungsbezogenes Feedback in regelmäßigen Abständen allen Mitarbeitern gleichermaßen zur Verfügung steht. Die Gefahr, dass Personen, die als „High Potentials“ identifiziert wurden, bevorzugt behandelt werden ist groß und führt zur Demotivation anderer Mitarbeiter (Kotlyar, 2013, S.583).

#### **6.3.4 360° Feedback**

Die Zielerreichung eines Unternehmens und die Qualität der Personalarbeit ist Großteils davon abhängig, wie Führungskräfte ihre Aufgaben erledigen (Steuer 2012, S. 6–7). Das 360° Feedback ermöglicht eine Beurteilung der Führungsqualität aus verschiedenen Blickwinkeln. Das Ergebnis ist somit eine gute Basis zur Führungskräfteentwicklung. Die Akzeptanz des Feed-

backs hängt davon ab, wie der Umgang mit den Ergebnissen gestaltet wird. Durch Offenheit und Transparenz kann auch hier der Nutzen maximiert werden, und das 360° Feedback kann einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.



**Abbildung 9: Darstellung 360° Feedback**

Quelle: Lang, 2014, S.81ff

Eine professionelle und von allen Beteiligten akzeptierte Feedbackkultur im Unternehmen liefert laufend aufschlussreiche Informationen und wertvolle Ansatzpunkte zur Optimierung des Führungsverhaltens und der Organisationsentwicklung (Lang, 2008, S.150). Sie hat großen Einfluss auf die Attraktivität des Arbeitgebers, besonders hinsichtlich der Werte Partizipation, Transparenz und Offenheit im Unternehmen (Bösenberg/Küppers, 2011, S.31).

Folgender Stellenwert wurde diesem Thema von den Befragten zugeschrieben:

Kürzel	DFS	SBM	MAW	STA	PAL
<b>Feedbackkultur</b>					
Stellenwert derzeit im Unternehmen	3	3	4	5	4
Entwicklung in den kommenden 5 J	k.A.	4	4	5	3

**Abbildung 10: Stellenwert Feedbackkultur im Unternehmen**

Alle gängigen Instrumente sind implementiert. Alle Unternehmen arbeiten mit jährlichen Mitarbeitergesprächen, die strukturiert geführt und deren Ergebnisse dokumentiert werden. Auch Mitarbeiterbefragungen sind bei vier Unternehmen seit Jahren eingeführt und werden regelmäßig durchgeführt. Die Beteiligung der Mitarbeiter ist von 56% - 74% allgemein sehr hoch zu bewerten. Alle Unternehmen sprechen auch von der Mitarbeiterbefragung als Führungsinstrument, leiten von den Ergebnissen Maßnahmen zur Verbesserung ab, halten diese schriftlich fest und kontrollieren diese.

Das 360° Feedback zur Führungskräfteentwicklung ist allen bekannt und wird als individuelle Maßnahme, auf Anfrage eingesetzt. Der jährliche Zyklus der Mitarbeitergespräche wird nur von MAW in Frage gestellt, der der Meinung ist, dass diese künftig in kürzeren Abständen stattfinden müssen, da sich in einem Jahr so viel verändert, dass es nicht mehr planbar sein wird.



Anders sieht es wiederum bei der täglichen Zusammenarbeit aus. Obwohl das Bewusstsein da ist, scheint es schwierig, hier eine offene Feedbackkultur zu etablieren, die für das Unternehmen gewinnbringend sein kann.

*„Wir sind nicht gut, individuelle gute Ideen aufzunehmen. Es gibt keinen Regelprozess. Die Feedbackkultur im Unternehmen: Sagen traut man sich schon etwas, aber es passiert dann halt nix damit.“ (DFS)*

Bei STA, dem einzigen Unternehmen, das keine Mitarbeiterbefragung durchführt, ist ein „Tag der offenen Türe“ implementiert, an dem allen Mitarbeitern die Möglichkeit geboten wird, mit Anmeldung, die eigenen Sorgen kund zu tun. Auch SBM und PAL berichten von einer sehr offenen Kultur, die speziell von jungen Mitarbeitern bereits gelebt wird.

PAL setzt auch einen Schwerpunkt auf Feedback und Selbstreflexion in der Führungskräfteentwicklung und

weist Führungskräfte speziell an, alle Mitarbeiter stark einzubinden und möglichst viel an Information weiterzugeben.

*„Die Feedbackkultur, das merke ich schon die letzten Jahre, die ändert sich erheblich. Auch durch die jüngeren Generationen die ins Unternehmen kommen, aber auch aufgrund der Notwendigkeit des Unternehmens sich ständig umzubauen.“ (SBM)*

*„Eine offene Feedbackkultur ist für eine interkulturelle Zusammenarbeit sehr wichtig, offen zu sagen was einem stört am Anderen, aber das in einem ordentlichen Rahmen und in einer ordentlichen Sprache, die nicht beleidigend ist.“ (PAL)*

MAW berichtet als einziges Unternehmen von der Social Media Plattform kununu und ist davon überzeugt, dass Bewertungen hinsichtlich Arbeitgeber ge-

nauso wie Bewertungen bei Amazon wichtiger werden. Mitarbeiter werden aktiv aufgefordert eine Bewertung einzugeben.

Alle Befragten sind der Meinung, dass es ein wichtiges Thema ist und auch bleibt. Konkrete Maßnahmen oder Entwicklungen wurden von keinem genannt.

## **6.4 Führungsverständnis**

Der Erfolg einer Führungskraft wird gemessen an Zahlen, die jedes Jahr ein Wachstum darstellen. Jeder Businessplan ist gespickt mit positiven Werten wie zum Beispiel +2% oder + 5%. Doch was passiert, wenn global betrachtet die Konsumenten weniger oder Ressourcen knapper werden? Wie soll dann noch ein Wachstum entstehen? Bei der Betrachtung des Trends der Globalisierung in Richtung „Postwachstum“ stellen sich folgende Fragen für ein zukunftsorientiertes Führungsverständnis: Wie soll der Erfolg einer

Führungskraft in Zukunft gemessen werden, wenn kapitalistische Größen ihre Gültigkeit eingeübt haben? Welche Aufgaben hat eine Führungskraft künftig zu erfüllen?

Sozialwissenschaftler Meinhard Miegel kommt zu dem Schluss, dass moderner Wohlstand auch ohne Wachstum möglich ist. Seit 1970 ist keine Veränderung in der Lebenszufriedenheit der Bevölkerung in Deutschland ersichtlich, trotz Wachstum. Die Folge daraus ist, dass mit zunehmenden Wohlstand materielle Güter weniger wichtig werden (Bösenberg/Küppers, 2011, S. 24–25). Auch Kahneman hat in einer Auswertung von mehr als 450.000 Datensätzen herausgefunden, dass die Lebenszufriedenheit von Menschen ab einem Haushaltseinkommen von zirka 60.000 Euro im Jahr nicht mehr mit dem Einkommen korreliert. Die Lebensqualität steigt nur bis zu dieser Marke. Mehr Geld macht also nicht glücklicher (Bösenberg/Küppers, 2011, S. 22).

„Umweltschutz, Ressourcenschonung, Corporate Social Responsibility: Der Megatrend Neo-Ökologie verschiebt die Koordinaten des Wirtschaftssystems in Richtung einer neuen Business-Moral, die Märkte und Konsumverhalten radikal verändert. Wachstum wird künftig als eine neue Mischung bestehend aus Ökonomie, Ökologie und gesellschaftlichem Engagement verstanden.“ (Megatrend „Neo-Ökologie“, [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de), Zugriff 07.12.2015).

Eine der wertvollsten Aufgaben einer Führungskraft wird es werden, die Veränderungsgeschwindigkeit eines Unternehmens mitzugestalten. Ein Erfolgsfaktor dafür ist, die individuellen Stärken und Potenziale von allen Mitarbeitern zu kennen und zielgerichtet im Unternehmen einzusetzen. Die Identifikation und Förderung dieser Potenziale wird Kernaufgabe einer Führungskraft werden müssen. Durch On-the-Job Beobachtungen oder Assessment Center werden regelmäßige Beurteilungen erfolgen und zur Personalentwicklung herangezogen (Steuer, 2012, S.38ff).

Zusätzlich müssen Unternehmer ihre Führungskräfte mehr in die Pflicht nehmen, und für das identifizieren und entwickeln von Talenten verantwortlich machen. In der Studie von McKinsey "The war for Talent" stimmten 78% der Befragten zu, dass Verantwortung übernommen werden muss, aber nur 7% waren der Meinung, dass das auch die Realität ist (Chambers et al, 1998, S. 3). Auch Drucker betont, „Das Management muss das Unternehmen und jeden einzelnen Angehörigen in die Lage versetzen, sich im Gleichklang mit den sich wandelnden Erfordernissen und Möglichkeiten weiterzuentwickeln“ (Drucker 2007, S. 27–29).

Im Mittelpunkt der zu erbringenden Leistung eines Mitarbeiters wird nicht mehr die Anwesenheit sein, sondern ein ganz klar definiertes Leistungsziel. Als Wissensarbeiter wird der Mitarbeiter zum Experten und sieht sich selbst als Partner.

Das Rollenverständnis Vorgesetzter und Untergebener wird sich dadurch wandeln. Drucker vergleicht die Rolle der Führungskraft mit der eines Dirigenten

und seinen Orchestermitgliedern (Drucker 2007, S. 102–107). Malik spricht von konstitutionellem Denken, indem nicht die Führungskraft das zentrale Element einer Organisation darstellt, sondern die Gesamtheit für den Erfolg verantwortlich ist (Malik, 2006, S.57ff).

Wissensarbeiter sind mobil und tragen ihr Kapital, also ihr Wissen, immer bei sich. Es gibt kaum Abhängigkeit zu Produktionsmitteln und somit zum Unternehmen. Die Aufgabe der Führungskraft wird immer mehr zu einem Marketingjob. Das heißt die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu kennen, und die Arbeit so zu gestalten, dass diese gerne bereit sind, ihr Wissen in das Unternehmen einzubringen. Führung wird entkoppelt von Statussymbolen wie einem größeren Büro oder einem Firmenfahrzeug. Es entwickelt sich vielmehr zu einem Coaching und Mentoring auf Augenhöhe (Kohl-Boas, 2015).

Diese flexible Art zu arbeiten hat auch eine immense Auswirkung auf die Strukturen eines Unternehmens. Es

gibt keine zentrale, für alle Bereiche passende Organisationsform, sondern sie dient der Führungskraft als Werkzeug zur Gestaltung produktiver Arbeitsabläufe. So wird zum Beispiel die technische Entwicklung mit einer klaren Budgetvorgabe und einer hierarchischen Führung genauso vorhanden sein in einem Unternehmen, wie eine Projektstruktur, in der verschiedene Abteilungen an einer gemeinsamen Lösung arbeiten.

In kritischen Situationen oder einfach nur bei Meinungsverschiedenheiten muss trotzdem klar geregelt sein, wer letztendlich die Entscheidung zu treffen hat. Ist dies Prinzip nicht klar verankert, kommt es zu operativer Hektik bei strategischem Stillstand, was langfristig nicht erfolgreich sein kann (Janszky, 2014, S.8). Jeder Mitarbeiter wird also künftig in der Lage sein müssen, gleichzeitig in mehreren Organisationsstrukturen zu arbeiten. In einem Projekt ist er vielleicht Führungskraft und in einem anderen Projekt ist er Kollege.



Die Entwicklung individueller, dem Ziel entsprechender Organisationsformen wird eine zentrale Aufgabe des Managements werden (Drucker 2007, S. 98–101).

Eine weitere zentrale Aufgabe der Führungskraft ist ein professionelles Trennungsmanagement im Unternehmen. Es ist völlig egal in welchen Branchen man sich bewegt, durch laufende Veränderungen ist der Trennungsprozess von Mitarbeitern ein wesentlicher Bestandteil eines Unternehmens und somit Aufgabe der Führungskraft wie auch der strategischen Personalentwicklung. Die vorherrschende Praxis ist, nicht zuletzt aufgrund mangelnder Vorlaufzeit, wenig professionell. Auch fehlt es an der nötigen Aufmerksamkeit und dadurch an möglichen Qualifizierungsmaßnahmen um dieses Thema voranzutreiben. Hinsichtlich dem Aufbau eines attraktiven Arbeitgeberimages ist eine Veränderung in diesem Bereich unabdingbar (Laurenz, 2009, S62-64).

Es geht darum, "wie" etwas kommuniziert und abgewickelt wird. Es ist nicht zu unterschätzen, welche Auswirkung der Umgang mit Trennung auch auf die verbleibenden Mitarbeiter hat. Hier findet sich leider oft eine Lücke zwischen den Unternehmenswerten "menschlich & fair" und einem nicht vorhandenen Trennungsmanagement, was durchaus Einfluss auf die Authentizität eines Unternehmens hat. Ein gut geregeltes Trennungsmanagement ist nicht nur motivierend, sondern kann auch durch einen geregelten Alumni Club zu einer Erweiterung des Potenzials führen (Lang, 2014, S. 229–242).

Künftig basieren die Aufgaben einer Führungskraft mehr auf der Art & Weise, wie Mitarbeiter behandelt werden und wie diese möglichst produktiv im Unternehmen zum Einsatz kommen. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter und ein erfolgreiches Projektmanagement werden also zu zentralen Größen für die Messung des Erfolgs.

Folgender Stellenwert wurde diesem Thema von den Befragten zugeschrieben:

Kürzel	DFS	SBM	MAW	STA	PAL
<b>Führungsverständnis</b>					
Stellenwert derzeit im Unternehmen	4	5	5	3	3
Entwicklung in den kommenden 5 J	5	5	5	3	4

**Abbildung 11: Stellenwert Führungsverständnis im Unternehmen**

Dass das Thema Führung für ein Unternehmen von großer Bedeutung ist, darin sind sich alle Befragten einig. Es gibt durchwegs spezielle Aus- und Weiterbildungsangebote und sogar ein eigenes Berufsbild bei DFS.

Auch ein einheitliches Führungsverständnis ist für alle Unternehmen wichtig und es wird versucht, dieses durch verschiedene Maßnahmen aufrecht zu erhalten beziehungsweise weiterzuentwickeln.

*„Wir verstehen die Führungskraft als Vertreter des Dienstgebers. Aus Sicht des Mitarbeiters ist die Führungskraft sein einziger Ansprechpartner, wenn es um Angelegenheiten geht, die der Dienstgeber zu entscheiden hat. Insofern ist die Führungskraft sehr sehr wichtig.“ (DFS)*

STA ist als einziges Unternehmen nicht der Meinung, dass sich an den Führungsaufgaben künftig etwas verändern wird, wohingegen DFS, SBM, MAW und PAL der Meinung sind, dass dieses Thema eine höhere beziehungsweise erheblich höhere Bedeutung erlangen wird.

*„Ich glaube, dass in Richtung Führung sich sehr viel in Richtung Sinnfindung bei der Arbeit, also von transaktionalem zu transformalem Führungsdenken entwickeln wird.“ (DFS)*

*„Durch remote Arbeitsplätze wird das Thema Vertrauen wieder viel stärker bespielt. Weg von der Kontrolle hin zu einem vertrauensbasierten Verhältnis, weniger diszipliniertes als inhaltliches Führen. Auch mehr in Richtung Coaching in der Führungsebene.“ (SBM)*

*„Ja, das Führungsverständnis wird sich verändern, da es weniger klassische Hierarchien geben wird. Bei uns gibt es z.B. in der IT sogenannte Scrum Teams, wo die Führungskraft in kürzeren Intervallen fachlich führt, aber diszipliniert nicht dafür verantwortlich ist. Es ist viel mehr leistungsorientiert und wird in extrem kurzen Zeiträumen überprüft.“ (MAW)*

*„Es wird sich etwas ändern müssen. Speziell in den Bereichen wo wir keine Mitarbeiter finden können müssen wir flexibler werden und Home Office Möglichkeiten erarbeiten.“ (PAL)*

Alle Unternehmen sind der Meinung, dass flexiblere Arbeitsstrukturen zu einem Umdenken führen müssen,

das mehr leistungsbezogen sein wird. Die Führungskraft wird immer mehr die Rolle eines Coaches einnehmen.

Die Gestaltung der Arbeitsabläufe auf individueller Ebene sowie die Notwendigkeit eines gut durchdachten Trennungsmanagements ist bei keinem der Befragten ein Thema.

## **6.5 Generationenorientierung**

Warum ist das Verständnis für die Generationen so wichtig? Nun, auf der einen Seite spricht man davon die Dauer der Erwerbstätigkeit der Mitarbeiter zu verlängern, auf der anderen Seite sollen junge Mitarbeiter einen Platz im Unternehmen finden. Die Personalentwicklung steht also vor der Herausforderung, die Wünsche der verschiedenen Generationen in Einklang zu bringen und eine WIN-WIN Situation für alle

Beteiligen zu schaffen. Ein grundlegendes Verständnis für deren Bedürfnisse ist als von zentraler Bedeutung für die Attraktivität eines Arbeitgebers.

Für die Zusammenarbeit der Generationen gibt es eine Reihe kritischer Erfolgsfaktoren (Bethkenhagen, 2015, S.35):

- Alle Generationen wollen einen Beitrag für ihren Arbeitgeber leisten.
- Sie suchen für sich den idealen und passenden Arbeitgeber.
- Sowohl die Jungen als auch die Älteren streben die maximale Erfüllung ihrer Vorstellungen und Präferenzen an, das ist nicht nur ein typisches Merkmal der jungen Generation.
- Die Zusammenarbeit impliziert auch einen gewissen Egoismus der einzelnen Generationen und somit auch der einzelnen Mitarbeiter, den es durch die intelligente Vernetzung der Arbeit in Teams auszugleichen gilt.

- Baby Boomer wünschen sich Stabilität. Veränderungen erzeugen daher eher eine Abwehrhaltung. Aus Angst, ersetzt zu werden, behalten sie ihr Wissen lieber für sich. Die jüngeren Mitarbeiter, die etwas bewegen möchten, werden kritisch gesehen und teilweise ausgebremst. Die Generation Y legt hingegen großen Wert auf Dynamik und Flexibilität im Job.

Personalverantwortliche von mittelständischen Unternehmen mit langer Mitarbeiterzugehörigkeit berichten von einer Art rebellischen Eltern-Kind-Verhältnisses zwischen der Generation Y und den Baby Boomern: Die Älteren meinen es besser zu wissen, die Jüngeren haben teilweise große Probleme, die Erfahrungen anzunehmen. Das führt oft dazu, dass die Generationen lieber unter sich bleiben, mit fatalen Folgen für das Wissensmanagement jedes Unternehmens (Bethkenhagen, 2015, S.35).



Untersuchungen der Statistik Austria zeigen eindeutige Entwicklungen in der Alterung der Gesellschaft. Durch den anhaltenden Geburtenrückgang und die stetig steigende Lebenserwartung hat sich bereits jetzt die dominante Gruppe am Arbeitsmarkt verschoben.

	<b>Maturists</b>	<b>Baby Boomers</b>	<b>Gen X</b>	<b>Gen Y</b>	<b>Gen Z**</b>
<b>Geburtsjahr</b>	vor 1945	1945-1960	1961-1980	1981-1995	nach 1995
<b>Bezeichnung</b>			Digital Immigrants	Millennials Digital Natives	Technoholics
<b>Anteil an arbeitender Bevölkerung *</b>	<b>2%</b>	<b>11%</b>	<b>52%</b>	<b>31%</b>	<b>4%</b>
<b>Innovationen</b>	Auto	Fernseher	PC Internet	Smartphone Tablets	Google Glass 3D Drucker Fahrerlose Autos
<b>Kommunikation</b>	Persönlich Brief	Persönlich Brief, Telefon	Persönlich Telefon E-Mail, SMS	E-Mail, SMS Whats App Social Media	24/7 Online Facetime Chats
<b>Grundhaltung</b>	"Arbeiten, arbeiten" Eigenheim	"Zeig was Du hast!" Macht und Prestige	Soziales Umfeld Work-Life Balance	"Yolo" You only live once Freiheit und Flexibilität	Welt verbessern Partizipation
<b>prägende Ereignisse</b>	Zweiter Weltkrieg Rationierungen klare Rollenverteilung der Geschlechter	Kuba Krise, Vietnam Wirtschaftswunder Woodstock Mondlandung	Fall der Mauer Live Aid Konzert AIDS Scheidungen Schlüsselkinder	Globalisierung Terroranschläge 9/11 Social Media Reality TV Shows "Playstation"	Wirtschafts-, Energie- und Flüchtlingskrise Erdenwärmung Cloud Computing

\*Quelle: Statistik Austria, Jahr 2014

\*\* befindet sich noch in den prägendsten Jahren

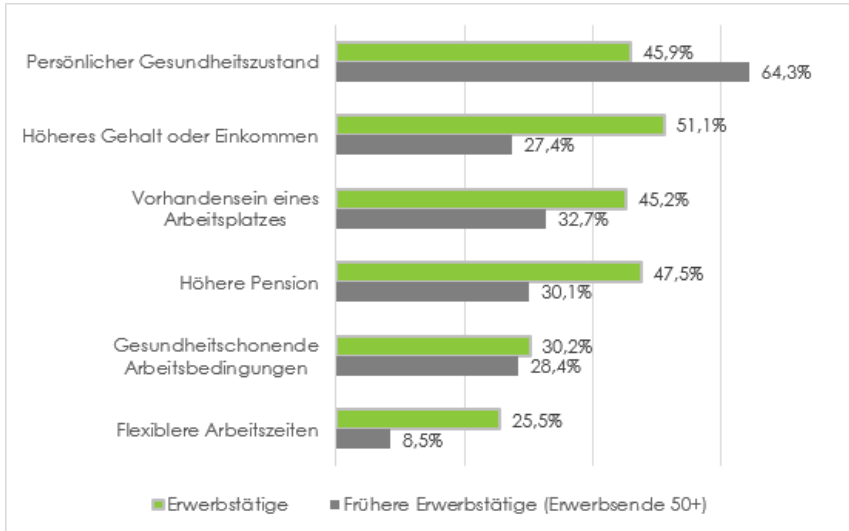
## Abbildung 12: Überblick Generationen

Quelle: Bösenberg/Küppers, 2011, S.29-33

Die 35 bis 65-jährigen (Baby Boomer + Gen X) stellen den größten Anteil des Arbeitskräftepotenzials, siehe Abbildung 12, dar.

Zusätzlich ändert sich die Einstellung zum Älterwerden. „Statt sich in den Ruhestand zu begeben, nehmen ältere Menschen selbstverständlich weiter aktiv am Gesellschaftsleben teil.“ (Megatrend „Silver Society“, [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de), Zugriff 07.12.2015) und wollen auch einen Beitrag leisten. Für die strategische Personalentwicklung bedeutet dies, dass für alle Generationen Konzepte vorhanden sein müssen, um wertvolles Wissen und erlernte Fähigkeiten im Unternehmen zu halten (Lang, 2014, S97) und die Potenziale aller Mitarbeiter so lange wie möglich zu nutzen.

Eine Befragung der Statistik Austria zeigt, dass Personen mit einem guten Gesundheitszustand und einem adäquaten Einkommen bereit sind, ihre Zeit in der Erwerbstätigkeit zu verlängern, siehe Abbildung 13.



**Abbildung 13: Einflussfaktoren auf Verweildauer im Erwerbsleben**

Quelle: Statistik Austria

Dies wiederum bedeutet, dass Unternehmen sich immer mehr um die Gesundheit der Mitarbeiter bemühen sollten. Das Zukunftsinstitut und auch Janszky sprechen von sogenannten "Caring Companies" die sich voll umfänglich um ihre Mitarbeiter bemühen, da die Kosten der Gesundheitsvorsorge niedriger eingeschätzt werden als der Rekrutierungsaufwand.

„Gesundheit ist nicht mehr das Gegenteil von Krankheit, sondern ein Bewusstsein für die Balance der individuellen Lebensenergie.“ (Megatrend „Gesundheit“, www.zukunfts-institut.de, Zugriff 07.12.2015; Janszky, 2014, S.10).

Durch die Verlängerung der Erwerbsphase ergibt sich auch eine Veränderung in der Betrachtung der Lebensphasen eines Mitarbeiters, siehe Abbildung 14.

<b>Ausbildung</b>	<b>Erfahrungsaufbau</b>	<b>Leistungsentfaltung</b>	<b>Erfahrungssicherung</b>	<b>Erfahrungstransfer</b>
Erwerb von allgemein- und berufsbildendem Wissen, von Fähigkeiten und Fertigkeiten	Festigung durch erste Berufserfahrungen und Weiterentwicklung der Persönlichkeit	Etablierung in der Berufs- und Arbeitswelt sowie Festigung in der „Lebensbeziehung“	Erhalt der Handlungskompetenz sowie Beachtung der „Work-Life-Balance“	Transfer des Wissens, Sicherung der Nachfolge, Vorbereitung auf den Ruhestand
15-25 Jahre	26-35 Jahre	36-45 Jahre	46-55 Jahre	56-65 Jahre

**Abbildung 14: Lebensphasen eines Mitarbeiters im Unternehmen**

Quelle: Lang, 2014, S.98

Es lässt sich schnell erkennen, dass jede Phase unterschiedliche Maßnahmen benötigt. Während zu Beginn umfassende Ausbildungsmöglichkeiten sinnvoll sind, wird in der weiteren Phase ein individuelles Coaching zielführender sein. Wichtig dabei ist, egal in welcher Phase man sich befindet, „Bildung ist ein Schlüssel zu einer hoffnungsvollen Zukunft“ (Megatrend „Neues Lernen“, [www.zukunfts-institut.de](http://www.zukunfts-institut.de), Zugriff 07.12.2015).

Auch die Wahrnehmung der eigenen Work-Life-Balance wird sich ändern und unterschiedliche Anforderungen an die Flexibilität des Unternehmens stellen (Lang 2014, S. 93–105). Laut Horx ist der Begriff Work-Life-Balance eine mangelhafte Beschreibung, da es keine Balance zwischen Arbeit und Freizeit geben kann. Das Leben bietet viele verschiedene Facetten und verlangt einmal nach mehr Freizeit aus familiären Gründen und ermöglicht andererseits Zeiträume, in denen man sich mehr auf die Arbeit konzentrieren

kann. Generell ist beides nicht voneinander zu trennen, sondern sollte sich vielmehr gegenseitig befruchten. Laut Horx „...sollten wir lieber von einer Integration der Work-Life-Dynamic sprechen“ (Horx, 2015, [www.spielraum.xing.com](http://www.spielraum.xing.com), Abruf am 05.02.2015).

Die generelle Herausforderung der Generationenorientierung liegt daran, dass jede Generation durch prägende Ereignisse in ihrer Kindheit ihre eigenen Wertvorstellungen und Grundhaltung entwickelt hat und dadurch andere Anforderungen an das Leben und Erwartungen an das Arbeitsumfeld hat. Um dafür ein besseres Verständnis zu entwickeln folgt eine kurze Zusammenfassung der wesentlichen Faktoren, wie in Abbildung 12 dargestellt (Bösenberg/Küppers, 2011, S. 29–33).

Die Baby Boomer sind die direkten Nachfolgen der Kriegsgeneration und haben somit ein ausgeprägtes

Grundbedürfnis nach Sicherheit, Ernährung, Wachstum und Wohlstand. Aus sozialpsychologischer Sicht wird angenommen, dass durch die große Anzahl an Menschen in dieser Generation auch das Konkurrenzdenken ausgeprägter ist. Daraus entwickelte sich eine Grundhaltung nach Macht und Prestige. Baby Boomer sind heute vielmals in Führungspositionen zu finden. Die prägendsten Ereignisse dieser Generation waren der rasante wirtschaftliche Aufschwung nach dem Krieg der als Wirtschaftswunder bezeichnet wurde, die Kuba Krise, Vietnam, die Swinging Sixties, Woodstock und die Mondlandung. Die Kommunikation erfolgte durch das Fernsehgerät, das Telefon, den Brief oder persönlich. Die Digitalisierung passierte en Passant, und das dafür notwendige Wissen musste während der Berufstätigkeit Schritt für Schritt gelernt werden. Daher wird diese Generation auch als „Digital Immigrants“ bezeichnet.

Die „Generation X“ erlebte andere Ereignisse wie den Fall der Mauer, das erste Live Aid Konzert, AIDS wurde

entdeckt, Scheidungen wurden immer häufiger und sie wuchsen als Schlüsselkinder auf. Statussymbole verloren an Bedeutung und das soziale Umfeld sowie eine Work-Life-Balance zu finden wurden wichtiger. Die relevanten Kommunikationsmedien entwickelten sich in Richtung PC und Internet und erste SMS Nachrichten wurden versandt. Auch Sie werden als "Digital Immigrants" bezeichnet. Privatsphäre, Angst vorm Datenklau oder den gläsernen Menschen sind vorherrschend Stimmungen und verändern sich nur langsam.

Ganz anders die sogenannte „Generation Y“, die nach 1980 geboren wurde. Sie wird als „Digital Natives“ bezeichnet, da sie bereits vom ersten Tag in der Arbeitswelt mit Computer, Internet und E-Mail ausgestattet war und somit mit dieser Form der Kommunikation "aufgewachsen" ist. Die Globalisierung durch Erfindungen wie den sozialen Medien, der Playstation oder den Reality TV Shows waren prägende Ereignis-



nisse genauso wie die Terroranschläge 9/11. Gemeinsam führte dies zu einer "YOLO - You only live once" Grundhaltung, welche Freiheit und Flexibilität impliziert.

Die virtuelle Realität wird zu einer erweiterten Realität und somit zu ihrer sozialen Heimat, in der die Community jederzeit füreinander da ist. Diese Generation sieht sich als Teamplayer, die Wissen teilen und daraus gemeinsam neue Ideen generieren. Sie wissen, wie man schnell zu Informationen kommt, haben eine hohe Kompetenz für das Verständnis komplexer Zusammenhänge, haben ein hierarchiefreies Denken und leben eine offene und transparente Kommunikation.

Sie sehen die neuen Medien als Schlüssel zu einer besseren Welt und grenzen sich dadurch als erste Generation von den vorherigen deutlich ab (Bösenberg, 2011, S31).

Die Generation Z, liebevoll als "Technoholics" bezeichnet, kennen keine Welt mehr ohne digitale Medien. Sie freuen sich über neue Technologien, sind durch das WLAN überall vernetzt und unterscheiden nicht mehr zwischen nicht-virtueller und virtueller Realität. Sie sind 24/7 Stunden Online und kommunizieren hauptsächlich über Chats, WhatsApp & Co. Sie befinden sich noch in ihren prägendsten Jahren, zeigen aber eine Tendenz hin zu einer besseren Welt. Sie wollen Teilhaben an Entscheidungen und nutzen ihre nicht-virtuelle Welt dafür. Erfindungen wie selbstfahrende Autos, 3D Drucker und GoogleGlass bereichern ihre Welt.

Generationenorientierung bedeutet für die strategische Personalentwicklung all diese unterschiedlichen Erwartungen und Anforderungen bestmöglich zu erfüllen und in Einklang zu bringen, um die Potenziale jeder Generation gewinnbringend für das Unternehmen nutzbar zu machen.

Folgender Stellenwert wurde diesem Thema von den Befragten zugeschrieben:

Kürzel	DFS	SBM	MAW	STA	PAL
<b>Generationenorientierung</b>					
Stellenwert derzeit im Unternehmen	4	3	3	3	3
Entwicklung in den kommenden 5 J	5	4	3	4	4

**Abbildung 15: Stellenwert Generationenorientierung im Unternehmen**

Das Thema wird durchwegs als wichtig angesehen. Das Durchschnittsalter der Belegschaft liegt bei allen Unternehmen deutlich über 40 Jahre. Das führt dazu, dass es derzeit kaum spürbare Generationenkonflikte gibt. Das Bewusstsein einer technikgetriebenen Flexibilisierung, die eine orts- und zeitunabhängige Gestaltung des Arbeitsplatzes ermöglicht ist vorhanden, und es gibt verschiedene Modelle von Gleitzeit über Flexidays, für junge wie auch für ältere Mitarbeiter.

*„Generationenorientierung ist ein Teil der Führungskräfteausbildung, aber eigentlich ist es nicht notwendig. Es läuft relativ problemlos. Ältere, Erfahrene übernehmen Lernpartnerschaften für Neue und Jüngere um diesen Wissenstransfer zu begleiten. Sie übernehmen Referententätigkeiten um das Know-How weiter zu tragen.“ (MAW)*

Auch DFS bietet älteren Mitarbeitern an, im Rahmen eines Fachhochschullehrgangs der FH Campus Wien als Vortragende tätig zu werden um ihr Wissen weiter zu geben und dadurch länger im Unternehmen zu bleiben.

*„Lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle gibt es noch nicht, es wäre schön. Es schwebt uns vor, und es gibt auch Nachfrage danach, dass ältere Arbeitnehmer ein paar Jahre vor der Pension ihre Arbeitszeit schon reduzieren auf vielleicht 50% und Jüngere die gerade hereinsteigen, aber mit dem Studium noch*

*nicht fertig sind auch mit 50% einsteigen, und die teilen sich dann einen Arbeitsplatz.“ (DFS)*

Dieser Ansatz wird bei STA bereits praktiziert. Ein interessanter Ansatz von STA ist auch die Erkenntnis, dass es ein unternehmerisches Risiko ist, wenn die führende Generation einen kritischen Punkt überschreitet und den Bezug zur jungen Generation vollkommen verliert. Als Beispiel nennt STA hier die Einführung eines Onlineshops.

*„Das bemerkt man dadurch, dass immer nur über die Vergangenheit gesprochen wird und die Zukunftsperspektive verloren geht.“ (STA)*

Die Ruhe, Reife und Erfahrungen, die ältere Menschen haben, sind etwas sehr Wertvolles. Auf der anderen Seite verändert sich die Welt im digitalen Bereich derart schnell, sodass diese Veränderungen kaum mehr verfolgt werden können, wenn man sich

nicht tagtäglich damit beschäftigt, wie das die Jugend häufig macht. Eine geschickte Kombination ist also auch hier empfehlenswert.

## **6.6 Karrierewege**

Eine Personalentwicklung die sich nur auf Führungspositionen konzentriert ist nicht zukunftsfähig. Der Trend hin zu flachen Hierarchien bietet immer weniger Stellen, dafür entwickeln sich durch die zunehmende Komplexität an Wissen, egal ob durch technologische Entwicklungen, gesetzliche Bestimmungen oder Marketingtrends, immer mehr Positionen an denen Fachwissen extrem wichtig ist. Die logische Schlussfolgerung daraus ist, dass für Mitarbeiter eine Karriere- bzw. Entwicklungsmöglichkeit in Richtung Experte implementiert werden muss, die denselben Stellenwert wie eine Führungsposition im Unternehmen hat. Beide Funktionen sind notwendig, um strategische Unternehmensziele zu erreichen.

## Merkmale eines Fachexperten (Lang, 2014 S.63)

- Sie verfügen über spezialisiertes Wissen.
- Sie bündeln dieses Know-How, entwickeln es weiter und sorgen für eine nachvollziehbare Dokumentation (Wissensmanagement).
- Sie treiben die Produktentwicklung voran oder generieren Lösungen für aktuelle sowie zukünftige Problemstellungen im Dienstleistungsbe-  
reich.
- Sie verfolgen wirtschaftliche und gesellschaftliche Trends, beobachten die in ihrem Fach sich abzeichnenden Entwicklungen und beziehen diese - sofern relevant - in ihr eigenes Aufgabengebiet ein.
- Sie verantworten einen essentiellen Anteil an der betrieblichen Wertschöpfung und steigern durch ihr Know-how die Qualität von Produkten und die Effizienz von Prozessen sowie Dienstleistungen.

- Sie beraten Führungskräfte hinsichtlich strategischer Fragen und unterstützen bei der operativen Umsetzung.
- Sie haben keine disziplinierte Führungsverantwortung.

Ergänzend definiert Becker einen Experten: „Untersuchte Merkmale zur Identifikation von Experten sind umfangreiche Fachkenntnisse und Erfahrungen, die mit hoher Problemlösekompetenz und geringer Fehlerquote einhergehen“ (Becker, 2014, S.11).

Eine große Gefahr steckt laut Becker in der Machtposition der Experten. Weil Führungskräfte in Zukunft die Qualität der Arbeitsergebnisse nicht beurteilen können oder vielleicht sogar nicht verstehen, entsteht ein Ungleichgewicht welches vermuten lässt, dass Experten eher die Führungskräfte führen und nicht umgekehrt (Becker, 2014, S.108). Hinzu kommt, dass Experten ihren Wissensvorsprung möglichst lange als Machtquelle nutzen wollen. Sie sind daher nicht per



se bereit, ihre Expertise mit anderen zu teilen und Machtverluste hinzunehmen. Wissen mit anderen zu teilen, muss sich lohnen (Becker, 2014, S.111). Durch die Einzigartigkeit ihrer Arbeit fehlt auch vielen Experten die Möglichkeit der Reflexion und somit das abwägen mit anderen Lösungsmöglichkeiten, was langfristig betrachtet durchaus existenzgefährdend werden kann, da mögliche Innovationen ignoriert werden (Becker, 2014, S.108).

Diese Faktoren sind bei der Personalentwicklung von Experten gesondert zu berücksichtigen. So muss es zum Beispiel eine konkrete Abgrenzung zwischen den Aufgaben eines Experten und der Führungskraft geben, die Bereitstellung von Wissen muss kulturelles Fundament im Unternehmen werden und es müssen Reflexionsmöglichkeiten etabliert werden, um ein Gleichgewicht in der Organisation zu erhalten beziehungsweise nicht zu gefährden.

Entwickeln sich die Arbeitsabläufe eines Unternehmens in Richtung einer immer häufiger auftretenden Projektorganisation, sind traditionelle Karrierewege, die sich ausschließlich auf die Entwicklung von Nachwuchsführungskräften konzentrieren, ohnedies überholt und eine Anpassung der gesamten Organisationsstruktur ist von erheblichem Vorteil.

Die Grundlage für die Entwicklung und die Etablierung alternativer Karrierewege ist die Erarbeitung von sogenannten Berufsbildern. Im Falle einer Projektorganisation ist das Berufsbild der Projektleitung zu definieren. Das Berufsbild ist eine Zusammenfassung von unternehmensweit gültigen, vergleichbaren Aufgaben und Verantwortungen inklusive den dafür notwendigen Kompetenzen und Karrieremöglichkeiten (Steuer, 2012, S.51; Lang, 2014, S.171ff).

Fachexperte und Projektleitung stehen stellvertretend für eine mehrdimensionale Laufbahngestaltung,

die je nach Unternehmen ganz unterschiedlich aussehen kann. Grundlage für die Gestaltung von Laufbahnen ist eine Bedarfserhebung im Unternehmen, eine strategische Ausrichtung der notwendigen Kompetenzen und eine Reduzierung der Komplexität. Um den Spielraum der strategischen Personalentwicklung nicht einzuschränken ist es empfehlenswert einen strukturierten Wechsel zwischen den Laufbahnen zu durchdenken und zu ermöglichen (Lang 2014, S. 174–175).

Bei der Entwicklung und Implementierung alternativer Karrierewege ist darauf zu achten, dass diese durch verschiedene Aktionen vollumfänglich in allen Bereichen der Personalentwicklung integriert werden und auch den gleichen Stellenwert erhalten wie eine „klassische“ Führungskarriere. Nur dann werden diese spürbar und bieten eine attraktive Alternative (Lang 2014, S. 61–70).

Durch die Veränderung weg von hierarchischen Organisationsstrukturen hin zu Projektorganisationen und der Entwicklung von Wissensarbeitern sind alternative Karrierewege künftig nicht mehr wegzudenken. Sie müssen strategisch in die Gesamtorganisation eingegliedert werden, und langfristig aufgebaut werden.

Folgender Stellenwert wurde diesem Thema von den Befragten zugeschrieben:

Kürzel	DFS	SBM	MAW	STA	PAL
<b>Karrierewege</b>					
Stellenwert derzeit im Unternehmen	5	3	4	4	2
Entwicklung in den kommenden 5 J	5	4	3	3	5

**Abbildung 16: Stellenwert Karrierewege im Unternehmen**

DFS und SBM arbeiten mit Berufsbildern und Laufbahnstufen im Unternehmen, die klar und transparent geregelt sind. Dennoch sind Expertenkarrieren kaum

zu finden und auch im Stellenwert nicht anerkannt. Selbst als Experte ist die gängige Praxis, dass man zur Führungskraft entwickelt wird, was häufig nicht die beste Idee ist.

Bei MAW gibt es pro Berufsbild die Expertenstufe des Seniors. Eine Entwicklung dorthin wird sehr restriktiv gehandhabt und ist einer Führungskarriere bereits gleichgestellt.

*„Die Beförderung wird dann auch mit entsprechenden Mitteln – Publikation in der Mitarbeiterzeitschrift und Feierlichkeiten - auf die Bühne gehoben, sodass das schon etwas durchaus Erstrebenswertes ist und auch ein Signal der Anerkennung und Wertschätzung sein soll.“ (MAW)*

Doch auch bei MAW sind Fachkarrieren kein Massenphänomen. PAL arbeitet mit Funktionsbeschreibungen. Auch hier werden Projektleiter und Experten bis dato irgendwann zur Führungskraft entwickelt. Dass

alternative Karrierewege von Vorteil sind ist bei PAL gerade in der Bewusstseinsbildung, wird also in Zukunft sehr viel wichtiger werden.

Auch DFS sieht eine erheblich höhere Bedeutung von diesem Thema für die Zukunft.

*„Wenn ich mir die berufliche Prägung der „Digital Natives“ anschau, die ja Selbstfindung, Spaß in der Arbeit und Interessantes suchen, dann muss das Thema an Bedeutung gewinnen, sehr sogar.“ (DFS)*

Aufgrund der Unternehmensgröße und den sehr flachen Strukturen ist bei STA eine Karriere nur bedingt möglich. Es gibt Juniors und Seniors in den einzelnen Abteilungen. Ein zeitlich begrenzter Karriereschub ist über die Leitung diverser Projekte möglich.

STA sieht hier großes Potenzial für die Motivation der Mitarbeiter, das direkt mit der Innovationskraft und Weiterentwicklung eines Unternehmens verknüpft ist.

Dennoch ist das Thema heute schon wichtig und wird sich in den kommenden Jahren aus Sicht von STA nicht verändern.

## **7 Diskussion der Ergebnisse**

Der Arbeitsmarkt verändert sich hauptsächlich durch die demografische Entwicklung und dem daraus resultierenden Mangel an qualifizierten Arbeitskräften. Dies führt zu einer breiteren Altersspanne an Mitarbeitern im Unternehmen, die geprägt von den Ereignissen ihrer Generation unterschiedliche Anforderungen und Bedürfnisse an einen Arbeitsplatz haben.

Qualifizierte Mitarbeiter können sich ihren Arbeitgeber aussuchen, daher wird die „Attraktivität als Arbeitgeber“ eine zentrale Größe für die Unternehmensbewertung (Steuer 2012, S. 25). Die erhöhte Veränderungsgeschwindigkeit im technologischen Bereich und die Bedeutung von Wissen als wichtigste

Ressource (Bösenberg/Küppers, 2011, S. 23–24) führen zu der Annahme, dass der Umgang mit Mitarbeitern für die Zukunft der Schlüssel zum Erfolg sein wird.

Unternehmen, die über qualifizierte Arbeitnehmer verfügen, Flexibilität, Offenheit und Veränderungsbereitschaft gegenüber den sich wandelnden Bedingungen am Markt zeigen, werden einen klaren Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen haben. Unternehmen die zusätzlich den Sprung von der Grundhaltung der Gewinnmaximierung hin zur Sinnmaximierung (Bösenberg/Küppers, 2011, S. 24) schaffen und den Mitarbeitern einen gesellschaftlichen Nutzen ihrer Tätigkeit bieten, werden den Arbeitsmarkt verändern.

Bereits im Jahr 1998 wurde durch eine Untersuchung von McKinsey darauf aufmerksam gemacht, dass Unternehmen ihre physischen und finanziellen Ressourcen perfekt managen, wo hingegen ihre Personalres-



sourcen stark vernachlässigt werden und kaum Beachtung finden. Von 6.000 befragten Führungskräften stimmten nur 23% zu, dass ihr Unternehmen fähig ist, talentierte Mitarbeiter zu rekrutieren, und nur noch 10% waren der Meinung dass diese Mitarbeiter dann auch gehalten werden konnten. Ein weiteres erschreckendes Ergebnis ist, dass nur 7% der Befragten der Meinung waren, dass Führungskräfte Verantwortung für die Entwicklung ihrer Mitarbeiter übernehmen (Chambers et al, 1998).

Dennoch, viele Unternehmen haben die Zeichen der Zeit bereits erkannt und begonnen, erste Maßnahmen einzuleiten. So wurden zum Beispiel bei Google bereits alle unnötigen Hierarchien abgeschafft, viele namhafte Unternehmen haben Sozialziele in ihre Unternehmensziele aufgenommen, man sieht immer häufiger Social Corporate Responsibility Reports oder eigens dafür erstellte Websites (Kohl-Boas, 2015).

Sieht man jedoch hinter die Kulissen, entsteht meines Erachtens oft das Gefühl, das Wissen darüber ist vorhanden, aber an der tatsächlichen Umsetzung mangelt es noch.

Nimmt man als oberstes Ziel eine Unternehmenskultur des gegenseitigen Annehmens und Respekts - egal welcher Herkunft, Geschlecht oder Alter – eine Kultur die den Mitarbeitern gegenüber eine Haltung von Wertschätzung und Fairness zeigt und von Offenheit und Transparenz geprägt ist, ist doch noch einiges an Handlungsbedarf ersichtlich. Viele dieser Werte sind in der Generation Z bereits selbstverständlich und werden sich wie von selbst entwickeln, doch bis es soweit ist, müssen die von der Unternehmensspitze vorgegebenen strategischen Personalentwicklungsziele und Werte Schritt für Schritt in die Realität verwandelt, und im Unternehmen mit Leben befüllt werden.

Als zentrales Element der Veränderung ist die Definition des Führungsverständnisses zu sehen, da diese

Ebene des mittleren Managements die größte Anzahl an Botschaftern repräsentieren und nach dem Motto „Führen durch Vorbild“ mehr denn je einen maßgeblichen Einfluss auf ein mögliches Umdenken im Unternehmen bewirken können.

Die Arbeitsgestaltung selbst ist die Konsequenz einer generationenbezogenen Personalentwicklung. Die jüngeren Arbeitnehmer verlangen nach Flexibilität und Offenheit, wohingegen die älteren Arbeitnehmer nach dem Senioritätsprinzip agieren und ein stabileres Umfeld bevorzugen. Auch die Karrieremöglichkeiten ab einem Alter von 40 Jahren sind eher begrenzt. Inwieweit sich alternative Karrierewege bereits etabliert haben, ist schwer zu sagen. In der Gesellschaft haben Sie meines Erachtens noch keinen Stellenwert, denn als „Manager“ genießt man auf alle Fälle noch ein wesentlich höheres Ansehen als ein Experte oder gar Projektleiter.

Die Prüfung auf Praxisrelevanz ergab, dass alle Handlungsfelder durchgehend als wichtig empfunden und auch als künftig relevant eingestuft wurden, siehe Abbildung 17.



**Abbildung 17: Übersicht der Handlungsfelder**

Möchte man eine Reihung der Ergebnisse vornehmen ist künftig das Führungsverständnis am meisten

von Bedeutung, gefolgt von Employability und Generationenorientierung, wobei die Generationenorientierung am meisten an Bedeutung gewinnen wird. Feedbackkultur und alternative Karrierewege werden als wichtig eingestuft. Am wenigsten Fokus liegt auf dem Thema Diversity.

Äußerst interessant ist, dass das Thema der Integration von Menschen mit Behinderung überhaupt nicht, und das Thema LSBT (Lesben, Schwule, Bisexuelle, Transgender) nur von einem Unternehmen angesprochen wurde. Die Gefahr liegt meines Erachtens hier in der Tabuisierung der Themen. Auch wenn Sie als selbstverständlich erscheinen ist für die Betroffenen die Reaktion von Kollegen und Vorgesetzten oft ungewiss. Das führt dazu, dass eine einfache Frage wie „Was hast Du am Wochenende gemacht“ für ein Mitglied der LSBT bereits als Belastung empfunden werden kann.

Diversity umfasst auch kulturelle oder individuelle Unterschiede im Lebensstil, die nicht immer vom Leistungsgedanken getrieben sind. Eine generelle Flexibilisierung ist bei allen Unternehmen erkennbar, für individuelle oder lebensphasenorientierte Unterschiede gibt es derzeit aber noch kein Bewusstsein.

Das Thema lebenslanges Lernen wird von allen Unternehmen als sehr wichtig eingestuft. Interessant ist hier, dass es bei der Kombination mit dem Thema der Generationen oder auch Age Diversity keine besonderen Anzeichen dafür gibt, dass darauf Wert gelegt wird, auch für Mitarbeiter ab 45, die meist schon in verantwortungsvollen Rollen positioniert sind, attraktive Möglichkeiten anzubieten. Auch scheint die Weisheit der Wissensvermittlung von Alt zu Jung in einer Referentenrolle gefangen zu sein. Die Wahrscheinlichkeit, dass alle älteren Menschen dieses Ziel anstreben ist statistisch gesehen eher unwahrscheinlich und spiegelt das Verhalten von der Führungskräf-

teentwicklung am Markt wieder. Auch hier wird immer noch Jeder, der eine besonders gute Leistung erbringt und Karriere machen möchte, in eine Führungslaufbahn gedrängt.

Es wäre aber unfair zu sagen, dass hier das Bewusstsein nicht da ist. Es wird daran gearbeitet alternative Karrierewege zu etablieren, speziell Fachexperten haben bereits eine gewisse Anerkennung gefunden.

Erkennbar ist auch, dass es keine individuellen Kompetenzentwicklungsmaßnahmen gibt. Trotz Onlineangeboten und transparenten Laufbahnmodellen ist es nur in Absprache mit der Führungskraft möglich, sich zu entwickeln. Hier wäre meines Erachtens großes Potenzial für das Thema Kompetenz- und Talentmanagement. Je nach persönlichen Interessen und Kompetenzen könnten modularisierte Module entwickelt werden, die sich anschließend zu einem Berufsbild zusammenbauen lassen. Das ermöglicht zusätzlich eine Flexibilisierung bei Nachbesetzungen, denn so können Wissenslücken transparent gestaltet und

gezielt entwickelt werden. Regelmäßige Möglichkeiten, um sein Talent unter Beweis zu stellen erhöhen die Motivation und bringen Potenziale ans Tageslicht, die dann auf Führungsebene gesteuert werden können. Das führt dazu, dass es zu einer objektiveren Bewertung kommt, und das Gesamtwohl des Unternehmens mehr in den Mittelpunkt rückt.

Zum Thema Feedbackkultur hat sich in den letzten Jahren ein Trend entwickelt, der sich meines Erachtens sehr stark auf die schriftliche Befragung der Mitarbeiter konzentriert. Dies birgt die Gefahr, dass aufschlussreiche Informationen und wertvolle Ansatzpunkte zur Optimierung des Führungsverhaltens und der Organisationsentwicklung verloren gehen. Erstens aufgrund der Langwierigkeit und zweitens aufgrund der fehlenden Offenheit gegenüber diesen Themen in den diversen Führungsebenen. Hier sollten direktere Wege etabliert werden wie zum Beispiel „Der Tag der offenen Türe“ oder „Frühstück mit dem Vorstand“.



Zum Thema Führungsverständnis ist zu sagen, dass keines der Unternehmen bewusst auf eine Veränderung am Arbeitsmarkt hingewiesen hat und dass das Thema als attraktiver Arbeitgeber kaum Beachtung findet. Geht man von der Literatur aus, und der Arbeitsmarkt entwickelt sich tatsächlich von einem Nachfrager zum Anbietermarkt kommt es zu einer Machtverschiebung, die meines Erachtens keinem der befragten Unternehmen bewusst ist.

Kleine, flexible Unternehmen wie STA machen bereits sehr viel richtig und haben eine gute Überlebenschance, traditionelle Unternehmen, mit eher schwerfälligen Strukturen und einer gewissen Veränderungsresistenz werden es künftig schwer haben diesen Anforderungen gerecht zu werden. Das Führungsverständnis, das sich von einer anwesenheitsbasierten zu einer leistungsorientierten Denkweise hin entwickeln wird, verlangt eine grundlegende Einstellungsänderung der Führungskräfte. Die Aufgaben werden mehr die eines Coaches sein, was bedeutet, dass der

Fokus vieler Entscheidungen mehr bei dem Mitarbeiter liegen wird als bisher. Es wird sich, speziell bei hochqualifizierten Mitarbeitern ein Partnerstatus etablieren.

Zum Thema Trennungsmanagement ist zu sagen, dass es von keinem der befragten Unternehmen als gewinnbringendes Instrument der Personalentwicklung wahrgenommen wird. Dabei ist gerade für kleine Unternehmensstrukturen eine bewusste Steuerung der Trennung von Vorteil. Einem Mitarbeiter kann im eigenen Netzwerk eine interessante Stelle angeboten werden, bei der er vielleicht auch interkulturelle Erfahrungen sammeln kann. Mitarbeiter können dann wieder ins Unternehmen zurückkehren, wenn es die wirtschaftliche Lage wieder zulässt oder es ein neues, spannendes Aufgabengebiet gibt. Alumni Clubs könnten hier einen erheblichen Vorteil schaffen und auch den Rekrutierungsaufwand künftig positiv beeinflussen.

Zum Thema Generationenorientierung ist auffallend, dass keiner der Befragten das Thema aus einer anderen Generation heraus betrachtet, sondern nimmer aus der eigenen Perspektive spricht. Persönlich bin der Meinung, dass dieses Thema zu sehr als selbstverständlich gesehen wird und es hier sehr wohl Handlungsbedarf gibt. Man muss sich nur vermehrt die Frage stellen „Wie geht es 20-jährigen Mitarbeitern bei uns im Unternehmen?“ und genauso die Frage „Wie geht es 55-jährigen Mitarbeitern in unserem Unternehmen?“ Ich bin überzeugt, dass es viele Aspekte geben wird, die zu positiven Veränderungen führen und damit die Attraktivität eines Unternehmens erheblich erhöhen können.

## 7.1 Zusammenfassung der Maßnahmen

- Eine proaktive Bewusstseinsbildung für alle Dimensionen von Diversity
- Soziale Verantwortung als Leistungsdimension im Unternehmen etablieren
- Flexibilisierung von Arbeitszeit, Arbeitsort und Gehaltsmodellen auf individueller, lebensphasenorientierter Basis
- Integration von Gesundheit, physisch und psychisch, in die Regelkommunikation
- Ermöglichen einer selbstorganisierten Kompetenzentwicklung
- Etablieren regelmäßiger, objektiver Potenzialerhebungen
- Schaffen von schnellen, direkten Feedbackmöglichkeiten zur Förderung der Innovationskraft, Optimierung des Führungsverhaltens und der Organisationsentwicklung
- Schaffen zukunftsorientierter Führungsgrundsätze (einheitliches Führungsverständnis)

- Trennungsmanagement als Chance zur Personalentwicklung
- Aufbau internationaler Netzwerke zur Kompetenzerweiterung
- Die Generationen-Brille aufsetzen

## Zur Autorin

Ing. Sonja Schumacher, BA, MAS, MIM ist Eigentümerin



der Unternehmensberatung SMART & CLEVER mit Sitz in Salzburg. 2005 absolvierte Sie ihr Masterstudium im Bereich General Management mit Ausbildungsorten in Salzburg, St. Gallen und der Westminster University in London.

Seitdem ist Sie international als Trainerin und Beraterin tätig und entwickelt Ausbildungskonzepte mit dem Schwerpunkt kompetenzorientierter Personalentwicklung.

Ein weiterführendes Studium der Wirtschaftspsychologie 2013, führte Sie zur Vertiefung des Themenschwerpunktes „Zukunftsorientierte Personalentwicklung und Mitarbeiterführung“, der Grundlage dieser Abhandlung.

## Literaturverzeichnis

- Aicher, Mona (2009). Organisationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment aus der Perspektive älterer Beschäftigter. *Wirtschaftspsychologie*, (3), 69–86.
- Allen, Natalie/Meyer, John (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, (63), 1–18.
- Atlas der Globalisierung. (2015) Weniger wird mehr. Berlin: Le Monde diplomatique (Hrsg.)
- Becker, Manfred (2014 ). Das Lokführersyndrom. Wachsende Expertenmacht in alternden und schrumpfenden Organisationen.(1. Auflage). München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Bergner, Sabine/Saurugg, Jarmila/ Neubauer, Aljose C. (2014). Competence meets trait, *Wirtschaftspsychologie*, (1), 50–65.

- Bertelsmann Stiftung (2014). Meine Arbeitswelt 2025. Jugendliche entwerfen ihr Bild von der Zukunft der Arbeit. Sonderheft
- Bethkenhagen, Erik (2015). Ein Unternehmen, drei Generationen. München: Unternehmeredition, (05), 34–35.
- Bösenberg, Christina/Küppers, Bernhard (2011). Im Mittelpunkt steht der Mitarbeiter. Was die Arbeitswelt wirklich verändern wird (1. Auflage). München: Haufe.
- Chambers, Elizabeth/Foulon, Mark/Handfield-Jones, Helen/Hankin, Steven/Michaels, Edward (1998). The war for talent. *TheMcKinseyQuarterly*, (3).
- Drucker, Peter F. (2007). Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren (5.Auflage). München: Econ.
- Gerster, Florian (2008). Arbeitswelt 2030. Thesenpapier des Managerkreises. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Janszky, Sven Gabor/Hörnschemeyer, Marcel (2014). Personalstrategien für eine Welt der Vollbeschäftigung. Leipzig: 2b AHEAD ThinkTank GmbH



- Kahneman, Daniel/Tversky, Amos (2000). Choices, values, and frames. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kirchler, Erich/Endres, Miriam (2013). Einführung in die Wirtschaftspsychologie. Wien: FFH Gesellschaft zur Erhaltung und Durchführung von Fachhochschulstudiengängen m. b. H.
- Knauth, Peter/Karl, Dorothee/Elmerich, Kathrin (2008). Lebensarbeitszeitmodelle. Wirtschaftspsychologie, (3), 44-61.
- Kotlyar, Igor (2013 ). The Double Edge Sword of “High Potential” Expectations. EJOP, 9(3), 581–596.
- Lang, Karl (2014). Personalmanagement 3.0. 22 Kernkonzepte aus der aktuellen Führungspraxis (1. Auflage). Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H (Linde international).
- Laurenz, Andrezejewski (2009). Trennungskultur in Unternehmen. Personalführung, (7), 62–64.
- Malik, Fredmund F. (2006). Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit (Neuausgabe). Frankfurt/New York: Campus Verlag.

Steuer, Michael (2012). Strategische Personalentwicklung. Wien: FFH Gesellschaft zur Erhaltung und Durchführung von Fachhochschulstudiengängen m. b. H.

Ulrich, Dave (2013). Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results: Harvard Business Review Press.

Welge, Martin K./Al-Laham, Andreas (2001). Strategisches Management. Grundlagen - Prozess - Implementierung (3. Auflage). Wiesbaden: Gabler (Gabler-Lehrbuch).

Wiedenhofer-Galik, Beatrix (2014 ). Einflussfaktoren auf eine Ausdehnung der Erwerbsphase. Statistische Nachrichten, (7), 512–524.

## Onlinequellen

Die Presse, Wien (Hrsg.) (2015). Babyboom wird zum Pensionsproblem. Online:<http://die-presse.com/home/wirtschaft/economist/4666216/Babyboom-wird-zum-Pensionsproblem> [Abruf am 12.01.2016].

Horx, Matthias (2015). Fünf Thesen zur Zukunft der Arbeit. XING Online: <https://spielraum.xing.com/2015/02/5-thesen-zur-zukunft-der-arbeit-new-work-revisited-2015/> [Abruf am 05.02.2015].

Kohl-Boas, Frank (2015). Interview mit Google-Personalchef Frank Kohl-Boas. Online: <http://joband-career.de/interview-google-personalchef-frank-kohl-boas/> [Abruf am 19.12.2015].

Statistik Austria (2015). [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/menschen\\_und\\_gesellschaft/bevoelkerung/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/index.html) [Abruf am 19.12.2015].

Zukunftsinstitut GmbH, Frankfurt am Main (Hrsg.)  
(2015). Zukunftsinstitut. Online: <https://www.zukunftsinstitut.de> [Abruf am 07.12.2015].

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wellen des Wandels .....	6
Abbildung 2: Bevölkerungspyramide und Entwicklung der Lebenserwartung.....	11
Abbildung 3: Modell der Handlungskompetenz....	255
Abbildung 4: Aufgabenfelder der strategischen ..	300
Abbildung 5: Übersicht der Interviewpartner .....	322
Abbildung 6: Skala zur Einschätzung der Handlungsfelder.....	355
Abbildung 7: Stellenwert Diversity im Unternehmen .....	400
Abbildung 8: Stellenwert Employability .....	48
Abbildung 9: Darstellung 360° Feedback .....	566
Abbildung 10: Stellenwert Feedbackkultur.....	57
Abbildung 11: Stellenwert Führungsverständnis.....	69
Abbildung 12: Überblick Generationen .....	75
Abbildung 13: Einflussfaktoren auf Verweildauer im Erwerbsleben .....	77
Abbildung 14: Lebensphasen eines Mitarbeiters im Unternehmen.....	78

Abbildung 15: Stellenwert Generationenorientierung im Unternehmen .....	85
Abbildung 16: Stellenwert Karrierewege im Unter- nehmen.....	94
Abbildung 17: Übersicht der Handlungsfelder .....	102

# Anhang 1: Übersicht Interviewpartner

Kürzel	DFS	SBM	MAW	STA	PAL
Branche	Öffentlicher Bereich	Bank	Bank	Spielwaren	Maschinenbau
Wirtschaftsraum	Österreich	Österreich	Salzburg	International	International
Unternehmensstruktur	Behörde	Konzern	Verband	Familienunternehmen	Konzern
Mitarbeiter	11.000	700	1.700	130	1.300
Anzahl der Führungskräfte	800	73	150	13	169
Anteil Frauen	50%	55%	40,50%	65%	12,60%
Anteil Migranten	keine	2% 10-15 Personen	10% 170 Personen	20%	15-20%
Altersstruktur	ø 48 Jahre	ø 44 Jahre	700 Personen > 45 J	40 Personen > 45 J	10,3% > 56 J
Fluktuation (ohne natürliche Austritte)	0%	0%	5%	10%	4%
Rücklauf auf ausgeschriebene Stelle	sehr unterschiedlich	sehr unterschiedlich	sehr unterschiedlich	sehr unterschiedlich	sehr unterschiedlich
Pensionierungen in den kommenden 3 Jahren	333 MA/Jahr (1000 MA in 3J)	2-3 MA/Jahr	10-15 MA/Jahr	1 MA/Jahr	6 MA/Jahr
Beteiligung bei Mitarbeiterbefragungen	56%	70%	60% (war schon mal 80%)	-	74%

## **Anhang 2: Interviewleitfaden**

### **Einleitung (wird inhaltlich wiedergeben, nicht vorgelesen)**

In unserem Gespräch geht es um ihre Erfahrungen und ihre persönliche Einschätzung zum Thema „strategische Personalentwicklung“, insbesondere um Aspekte, die Ihnen unter Anbetracht des gesellschaftlichen Wandels für die Zukunft wichtig erscheinen und die die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens beeinflussen. Ich möchte etwas über ihre Bedürfnisse, Wünsche und Bedenken erfahren. Mich interessiert dabei ihre ganz persönliche und ungeschminkte Meinung.

Ich habe einen Interviewleitfaden mit wichtigen Meilensteinen und einer groben Struktur vorbereitet, das hilft mir bei der Auswertung. Das Gespräch soll aber ganz offen sein. Wichtige Themen die Ihnen am Herzen liegen können gerne jederzeit in das Gespräch miteinfließen. Sagen Sie bitte ruhig immer das, was Ihnen gerade zu einer Frage einfällt, auch wenn es Ihnen vielleicht unwichtig erscheint. Sie können nichts



Falsches sagen, mich interessiert alles, was Sie zu diesem Thema bewegt.

Ist es für Sie in Ordnung, wenn ich das Gespräch aufzeichne? Die Daten werden anonymisiert verwendet. Die Aufzeichnungen unterstützen bei der Auswertung des Interviews.

### **Warming up: Kennenlernen der Person**

Zunächst bitte ich Sie ein wenig über ihre Person, ihr Unternehmen und ihre Aufgaben zu erzählen und sich kurz vorzustellen.

Wie lange sind Sie im Bereich der Personalentwicklung tätig?

Welche Erfahrungen haben Sie gemacht?

Für wie viele MitarbeiterInnen tragen Sie die Verantwortung in ihrer Position?

Wie ist ihr Unternehmen aufgebaut? (Standorte, Hierarchie, Stellenbeschreibungen, Berufsbilder, Laufbahnmodelle, Kompetenzatlas, ...)

### Interessante Kennzahlen, wenn vorhanden:

Wie hoch ist ihre Fluktuation? (Austritte/Ø Personalbestand)

Wie viele Personen bewerben sich auf eine ausgeschriebene Stelle?

Wie viele Personen gehen bei Ihnen in den nächsten 5 Jahren in Pension?

Wie hoch ist die Beteiligung bei Mitarbeiterbefragungen?

Wie viele Führungskräfte gibt es bei Ihnen im Unternehmen?

Wie hoch ist die Führungsspanne?

### **Strategische Personalentwicklung**

Das Thema meiner Arbeit lautet „Der Einfluss des gesellschaftlichen Wandels auf die strategische Personalentwicklung“. Viele Theorien, Trends und Prognosen sind in der Literatur zu finden und tauchen auch immer wieder in den Medien auf. Grob kann man die Felder der Veränderung in demografischer Wandel, Globalisierung und Digitalisierung unterteilen.

Wird der gesellschaftliche Wandel in ihrem Unternehmen wahrgenommen?

Wenn ja, welche Auswirkung hat der Wandel ihrer Meinung nach auf die Personalentwicklung?

Welchen Stellenwert hat die Personalentwicklung in ihrem Unternehmen?

Anteil in %

<b>1</b>	<b>Strategischer Partner</b> „Welche langfristigen Ziele verfolgt das Unternehmen und wie entwickelt sich der Arbeitsmarkt?“
<b>2</b>	<b>Talent- und Kompetenz Management</b> „Welche Kompetenzen müssen Mitarbeiter haben, um diese Ziele zu erreichen?“
<b>3</b>	<b>Performance Management</b> „Welche operativen Ziele müssen dafür vereinbart und kontrolliert werden?“
<b>4</b>	<b>Administrativer Profi</b> „Welche Maßnahmen sind notwendig um den Qualifizierungsbedarf abzudecken?“

Werden Sie frühzeitig in strategische Themenfelder eingebunden, um ihr Personal proaktiv managen zu können? (Strategischer Partner)

Wie werden Talente und/oder Kompetenzen in ihrem Unternehmen gemanagt? Welche Maßnahmen oder Tools werden dafür verwendet?

Wie werden Leistungen mit ihren Mitarbeitern vereinbart und gemessen?

Wie wird der Bedarf an Weiterbildungsmaßnahmen erhoben?

Welche Weiterbildungsmaßnahmen werden hauptsächlich verwendet?

Inhouse-Training, Training, Coaching, Mentoring, Wissensdatenbanken

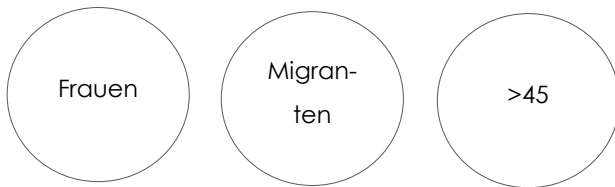
## **Diversity**

Diversity geht davon aus, dass die Heterogenität unter den Mitarbeitern im Unternehmen etwas Wertvolles darstellt. Sie umfasst Gleichberechtigung hinsichtlich Geschlecht, Ethnie, Alter, körperlicher Behinderung und sexueller Orientierung sowie Herkunft, Familienstand, religiöse Einstellung und Lebensstil.

Welchen Stellenwert hat dieses Thema derzeit in ihrem Unternehmen?

1 unwichtig, 2 teilweise wichtig, 3 wichtig, 4 sehr wichtig 5 äußerst wichtig

Wie hoch ist ihr Anteil an Frauen, Migranten, älteren Menschen (>45). Können Sie ihre Einschätzung bitte in drei Tortendiagrammen für mich darstellen?



Welche besonders positiven Erfahrungen haben Sie gemacht, zum Thema Diversity bzw. Vielfältigkeit? (auch außerhalb des Unternehmens)

Gibt es besonders negative Erfahrungen, die Ihnen in Erinnerung geblieben sind?

Welchen Stellenwert wird dieses Thema in den kommenden 5 Jahren für ihr Unternehmen haben?

1 weniger Bedeutung, 2 geringere Bedeutung, 3 keine Veränderung, 4 höhere Bedeutung, 5 erheblich höhere Bedeutung

## **Employability**

Employability bedeutet, den eigenen Stellenwert am Arbeitsmarkt zu erhalten, gefordert zu sein und selbst nachdenken zu müssen. Dabei spielen Faktoren wie Gesundheit eine wesentliche Rolle, aber auch lebenslanges Lernen gewinnt dadurch an Bedeutung. Welchen Stellenwert hat dieses Thema derzeit in ihrem Unternehmen?

1 unwichtig, 2 teilweise wichtig, 3 wichtig, 4 sehr wichtig 5 äußerst wichtig

Welche Maßnahmen werden in ihrem Unternehmen getroffen, um die Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeiter zu erhalten

... im Bereich Weiterbildung (Stichwort Lebenslanges Lernen)

... im Bereich Gesundheit

Welchen Stellenwert wird dieses Thema in den kommenden 5 Jahren für ihr Unternehmen haben?

1 weniger Bedeutung, 2 geringere Bedeutung, 3 keine Veränderung, 4 höhere Bedeutung, 5 erheblich höhere Bedeutung

## **Feedbackkultur**

Welchen Stellenwert hat dieses Thema derzeit in ihrem Unternehmen?

1 unwichtig, 2 teilweise wichtig, 3 wichtig, 4 sehr wichtig 5 äußerst wichtig

Wie würden Sie die Feedbackkultur in ihrem Unternehmen einstufen.

0 ... es traut sich keiner was sagen, 10 ... total offen und transparent.

Welche Arten von Feedback gibt es in ihrem Unternehmen?

Gibt es eine regelmäßige Mitarbeiterbefragung?

Wenn ja wie ist der Umgang mit den Ergebnissen?

Verwenden Sie ein 360° Feedback zur Führungskräfteentwicklung?

Welchen Stellenwert wird dieses Thema in den kommenden 5 Jahren für ihr Unternehmen haben?

1 weniger Bedeutung, 2 geringere Bedeutung, 3 keine Veränderung, 4 höhere Bedeutung, 5 erheblich höhere Bedeutung

## **Führungsverständnis**

Welchen Stellenwert hat dieses Thema derzeit in ihrem Unternehmen?

1 unwichtig, 2 teilweise wichtig, 3 wichtig, 4 sehr wichtig 5 äußerst wichtig

Wodurch wird der Erfolg einer Führungskraft in ihrem Unternehmen gemessen?

Welche Hauptaufgaben hat eine Führungskraft in ihrem Unternehmen zu erfüllen?

Haben sich diese Bereiche in den letzten Jahren verändert? Wenn ja, wie?

Wird sich die Führungsarbeit künftig verändern? Wenn ja, wie?

Welchen Stellenwert wird die Entwicklung eines einheitlichen Führungsverständnisses in den kommenden 5 Jahren für ihr Unternehmen haben?

1 weniger Bedeutung, 2 geringere Bedeutung, 3 keine Veränderung, 4 höhere Bedeutung, 5 erheblich höhere Bedeutung



## **Generationenorientierung**

Welchen Stellenwert hat dieses Thema derzeit in ihrem Unternehmen?

1 unwichtig, 2 teilweise wichtig, 3 wichtig, 4 sehr wichtig 5 äußerst wichtig

Welche Generationen sind in ihrem Unternehmen beschäftigt und wie ist die Ausprägung? (Lehrlinge, bis 45, Älter)

Gibt es wahrnehmbare Unterschiede der Erwartungshaltung und Wünsche der Mitarbeiter? Wie gehen Sie damit um?

Gibt es Maßnahmen, um ältere Mitarbeiter aktiv im Unternehmen zu halten?

Gibt es flexible Arbeitszeitmodelle?

Welchen Stellenwert wird dieses Thema in den kommenden 5 Jahren für ihr Unternehmen haben?

1 weniger Bedeutung, 2 geringere Bedeutung, 3 keine Veränderung, 4 höhere Bedeutung, 5 erheblich höhere Bedeutung

## **Karrierewege**

Welche Karrieremöglichkeiten gibt es bei Ihnen im Unternehmen?

Welchen Stellenwert haben alternative Karrierewege derzeit in ihrem Unternehmen?

1 unwichtig, 2 teilweise wichtig, 3 wichtig, 4 sehr wichtig 5 äußerst wichtig

Welchen Stellenwert werden alternative Karrierewege in den kommenden 5 Jahren für ihr Unternehmen haben?

1 weniger Bedeutung, 2 geringere Bedeutung, 3 keine Veränderung, 4 höhere Bedeutung, 5 erheblich höhere Bedeutung

## **Abschluss**

Wir sind nun am Ende unseres Gesprächs angelangt. Haben wir aus ihrer Sicht alle wichtigen Aspekte angesprochen oder gibt es noch etwas, was Sie hinzufügen oder nochmals besonders hervorheben möchten?