

# **Veränderte Kompetenzanforderungen für die digitale Transformation im HRM**

Masterarbeit  
zur Erlangung des akademischen Grades

## **Master of Arts**

Fachhochschule Vorarlberg  
Master der Betriebswirtschaft - Human Resources und Organisation

Betreut von Dr. Irene Häntschel-Erhart

Vorgelegt von Birgit Dietrich, BA

Dornbirn, 09.07.2021

## **Kurzreferat**

Veränderte Kompetenzanforderungen für die digitale Transformation im HRM

Welcher Kompetenzbedarf besteht bei HR-MitarbeiterInnen, um die digitale Transformation in Unternehmen mitbegleiten zu können und welche Methoden zur Kompetenzentwicklung von HR-MitarbeiterInnen finden in einer zukunftsorientierten Personalentwicklung Anwendung?

Mit einer Antwort auf diese Fragen beschäftigt sich die vorliegende Arbeit.

Nach der Erklärung der theoretischen Begriffe und Grundlagen zeigt das Kapitel drei den Kompetenzbedarf von HR-MitarbeiterInnen für die digitale Transformation auf und liefert spezifische Methoden zur Kompetenzentwicklung digitaler Transformation. Dabei spielen die Kompetenzen im Bereich der Führungs- und Motivationsstrategie sowie die Gestaltung des Wissensmanagements eine bedeutende Rolle. Den MitarbeiterInnen im HRM kommt angesichts des Fachkräftemangels aufgrund der demografischen Entwicklung eine zunehmend strategische Bedeutung zu. Sie werden zu engen Partnern in der strategischen Ausrichtung des Unternehmens.

Auf der einen Seite steht die Ressource Humankapital, auf der anderen Seite aber auch die Zukunftssicherung, denn im Zeitalter der Digitalisierung und des globalen Wandels ist die nachhaltige Sicherung des Know-how für ein Unternehmen überlebenswichtig.

In diesem Kontext müssen die verantwortlichen HR-MitarbeiterInnen andere und zum Teil vielfältigere Kompetenzen mitbringen als noch vor einigen Jahrzehnten.

Die Arbeit schließt nach den Handlungsempfehlungen, einem Praxisbeispiel, einem Fazit und einem Ausblick.

## **Abstract**

Changing competence requirements for digital transformation in HRM

What kind of skills do HR employees need in order to be able to accompany the digital transformation in companies and which methods for the competence development of HR employees are used in a future-oriented personnel development?

This paper deals with an answer to these questions.

After explaining the theoretical terms and basics, chapter three shows the competence requirements of HR employees for digital transformation and provides specific methods for the competence development for the digital transformation. Competencies in the area of leadership and motivation strategy as well as the design of knowledge management do play an important role. In view of the shortage of skilled workers due to demographic developments, the strategic importance of HRM employees is increasing. They are becoming close partners in the strategic orientation of the company.

On the one hand, there is the resource of human capital, but on the other hand there is also the securing of the future, because in the age of digitalisation and global change, the sustainable safeguarding of know-how is vital for a company's survival.

In this context, the responsible HR employees must bring different and in some cases more diverse competencies than they did a few decades ago.

After the recommendations for action, the paper concludes with a critical conclusion and an outlook.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungs-, Symbol-, Variablen-, Formelverzeichnis</b>	<b>VII</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1    Aktuelle Problematik, Hinführung zum Thema	1
1.2    Ziel und Aufbau der Arbeit	2
1.3    Forschungsfragen	2
1.4    Methodisches Vorgehen	3
1.5    Aktueller Stand der Forschung	4
1.6    Forschungsdesign	6
<b>2. Begriffe und Definitionen</b>	<b>7</b>
2.1    HRM	7
2.2    Digitale Transformation	8
2.2.1 Industrie 4.0	10
2.3    Veränderungen im HRM durch weitere Megatrends	13
2.4    Veränderungen im HRM – Gegenüberstellung und Ergänzung	14
2.4.1 HR Digital Transformationsmodell	16
<b>3. Leitfaden zur Kompetenzentwicklung von HRM-MitarbeiterInnen</b>	<b>18</b>
3.1    Kompetenzbedarf der HR-MitarbeiterInnen für die digitale Transformation	18
3.1.1 Grundlagen und Gegenüberstellung der einzelnen Studien	18
3.1.2 Zusammenführen der Ergebnisse	27
3.2    Kompetenzen	29
3.2.1 Führungskompetenz	30
3.2.2 Kompetenzen im Konfliktmanagement	33
3.2.3 Motivationskompetenz	41
3.3    Spezifische Methoden zur Kompetenzentwicklung	44
3.3.1 On the Job-Training	44
3.3.2 Off the Job-Training	46
3.3.3 Wissensmanagement für MitarbeiterInnen und Management	46
3.3.4 Gestaltung der Kommunikation in der Unternehmensphilosophie	54
3.3.5 Erhöhung der Sozialkompetenz der Führungskräfte	59
3.3.6 Kompetenzen zur Gestaltung der Unternehmenskultur	61
3.4    Handlungsempfehlungen für digitale Transformation	64
3.4.1 Praxisbeispiel – Etablierung von einem einheitlichen Führungsverständnis	64
<b>4. Fazit und Ausblick</b>	<b>73</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>75</b>

<b>Anhang</b>	<b>82</b>
<b>Eidesstattliche Erklärung</b>	<b>83</b>

## Darstellungsverzeichnis

Darstellung 1: Übersicht – Literaturrecherche.....	4
Darstellung 2: Forschungsstand – Kompetenzbedarf aufgrund der digitalen Transfor. ....	5
Darstellung 3: Forschungsdesign zur Beantwortung der Forschungsfrage .....	6
Darstellung 4: Aufgaben des HRM .....	8
Darstellung 5: Teilbereiche der digitalen Transformation für Unternehmen .....	9
Darstellung 6: Von Industrie 1.0 zu Industrie 4.0 .....	10
Darstellung 7: Digitale Transformation.....	11
Darstellung 8: Problemfelder Arbeitswelt 4.0 .....	13
Darstellung 9: Die digitale Transformation für die Arbeitsorganisation .....	15
Darstellung 10: HR Digital Transformationsmodell.....	16
Darstellung 11: Kompetenzbedarf von HR-MitarbeiterInnen nach Kienbaum/DGFP.....	20
Darstellung 12: Kompetenzbedarf von HR-MitarbeiterInnen nach Appel und Wahler .....	22
Darstellung 13: Kompetenzbedarf von HR-MitarbeiterInnen nach der Uni St. Gallen .....	24
Darstellung 14: Kompetenzbedarf von HR-MitarbeiterInnen nach Hays .....	25
Darstellung 15: Kompetenzbedarf von HR-MitarbeiterInnen nach der Uni St. Gallen .....	27
Darstellung 16: Kompetenzbedarf von HR-MitarbeiterInnen.....	28
Darstellung 17: Unterschied zwischen Leadership und Management.....	30
Darstellung 18: Führungsstile .....	31
Darstellung 19: 5-Stufen-Modell des Wissenserwerbs.....	32
Darstellung 20: Phasen der evolutionären und revolutionären Entwicklungsprozesse .....	36
Darstellung 21: Instrumente der Konfliktlösung .....	39
Darstellung 22: Möglichkeiten der Konfliktlösung am Beispiel einer Schule.....	41
Darstellung 23: Methoden der Personalentwicklung .....	44
Darstellung 24: Vier-Stufen-Methode der Einarbeitung.....	45
Darstellung 25: Wissenskreislauf.....	48
Darstellung 26: Spirale des Wissens nach Nonaka und Takeuchi .....	49
Darstellung 2: Wissenstreppe – vom Zeichen zur Wettbewerbsfähigkeit .....	52
Darstellung 3: Organisationale Wissensbasis.....	53
Darstellung 29: Die elf wichtigsten Soft Skills .....	54
Darstellung 30: Problemlösungsprozess .....	55
Darstellung 31: Kommunikationsprozess.....	56
Darstellung 32: Fokusinterviews am Beispiel One HR.....	57
Darstellung 33: Rollen und Verantwortlichkeiten .....	57
Darstellung 34: Bestandteile der Unternehmenskultur .....	61
Darstellung 35: von HochTief .....	63
Darstellung 36: Ball Corporation - Leadership .....	65
Darstellung 37: Ball Corporation – Inspire .....	66
Darstellung 38: Ball Corporation – Connect.....	69
Darstellung 39: Ball Corporation – Achieve .....	69
Darstellung 40: Ball Corporation – Führungskräfteentwicklungsprogramm .....	71

## **Abkürzungs-, Symbol-, Variablen-, Formelverzeichnis**

Human Ressource	HR
Human Ressource Management	HRM
Betriebliches Vorschlagswesen	BVW
Internet of Things	IoT
Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit	KAPOVAZ
Künstliche Intelligenz	KI
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	KVP

# 1. Einleitung

## 1.1 Aktuelle Problematik, Hinführung zum Thema

Die digitale Transformation gestaltet sich als vorrangig wirtschaftliches Thema und als Herausforderung der Arbeitswelt (vgl. Becker 2015, S. 1).

Das strategische Umfeld eines Unternehmens liegt im Wandel. Komplexität nimmt durch Innovationsgeschwindigkeit und Marktfragmentierung zu. Der Wettbewerb wird zunehmend intensiviert durch Markttransparenz und sinkende Eintritts- und Wechselbarrieren (vgl. Strauss 2019, S. 110). Gesamte Geschäftsmodelle werden hinterfragt, neu entwickelt und angepasst. Diese Entwicklung führt zu tiefgreifenden strategischen und organisatorischen Veränderungen in Unternehmen (vgl. Reif 2019, S. 1) (vgl. Kreutzer; Land 2016, S. 42).

Aus den hieraus resultierenden Veränderungen zeichnen sich starke Herausforderungen und Handlungsbedarfe für das Human Resources ab. Das Human Resources Management wird in Unternehmen im Zusammenhang mit Digitalisierung oft kritisch betrachtet (vgl. Dämon 2016, S. 1). Besonders mangelnde Anpassungsfähigkeit und fehlende Innovationskraft werden hierbei angeführt. Die Personalarbeit befindet sich durch diese veränderten Bedingungen in einem Umbruch. Die digitale Transformation fordert neues Denken und Handeln. Unter den sich stetig verändernden Gegebenheiten müssen neue Ansätze ausgearbeitet, umgesetzt und begleitet werden (Ermisch; Heckel; Von Lindern o. J., S. 36).

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche Kompetenzen erfolgreiche HR-MitarbeiterInnen im Zeitalter der digitalen Transformation besitzen müssen und auf welche Weise diese Kompetenzen entwickelt werden können. Dies betrifft letztlich nicht nur die MitarbeiterInnen im HRM, sondern alle MitarbeiterInnen und vor allem die Führungskräfte, die von den HR-ManagerInnen ausgebildet und unterstützt werden müssen. Die HR-MitarbeiterInnen werden Teil des Wissensmanagements in Unternehmen und als Mentoren gestalten sie die Mitarbeiterführung sowie die gesamte Unternehmensphilosophie.

Daraus lässt sich erkennen, dass die Kompetenzen der HR-MitarbeiterInnen ein bedeutender Erfolgsfaktor im digitalen Zeitalter sind.

## 1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit

In den ersten Kapiteln dieser Arbeit werden die theoretischen Grundlagen und Begriffe rund um Industrie 4.0, die digitale Transformation im HRM erörtert.

Die darauffolgenden Kapitel beschäftigen sich mit den notwendigen Kompetenzen aufgrund der digitalen Transformation im HRM. Dabei wurden drei Teilgebiete eruiert, auf die ein besonderes Augenmerk gelegt wird:

- MitarbeiterInnenführung
- Konfliktmanagement
- Selbstreflexion
- Motivationsförderung

Anschließend werden die möglichen Methoden der Kompetenzentwicklung analysiert und bewertet. Die Rahmen bilden dabei das:

- Wissensmanagement
- Unternehmensphilosophie
- Arbeitsgestaltung
- Digitale Kompetenzen im HRM

Ein besonderer Aspekt liegt dabei in der Erhöhung der Sozialkompetenzen von Führungskräften, die nicht nur bei den HR-MitarbeiterInnen, sondern auch im gesamten Unternehmen eine wichtige Rolle bei der Gestaltung der Unternehmensphilosophie spielen. Das Kapitel endet mit Handlungsempfehlungen zu Kompetenzentwicklungen von MitarbeiterInnen im HR-Bereich.

Die Arbeit schließt mit einem Fazit und wagt einen Ausblick.

## 1.3 Forschungsfragen

Zur zielführenden Entwicklung eines geeigneten Forschungsdesigns ist die Fokussierung auf konkrete Forschungsfragen als Ausgangspunkt notwendig. Um die beschriebene Zielsetzung zu erreichen, gilt es durch das Forschungsdesign folgende Teilfragen zu beantworten:

**FF1:** Welcher Kompetenzbedarf besteht bei HR-MitarbeiterInnen, um die digitale Transformation in Unternehmen begleiten zu können?

**FF2:** Welche Methoden zur Kompetenzentwicklung von HR-MitarbeiterInnen finden in einer zukunftsorientierten Personalentwicklung Anwendung?

Aufbauend auf diesen Forschungsfragen werden Forschungsdesign und -methodik entwickelt.

## 1.4 Methodisches Vorgehen

Grundlage dieser Arbeit bildet eine systematische Literaturrecherche. Dabei wird in den folgenden Kapiteln dargestellt in welcher Form die Literaturrecherche durchgeführt wurde. Anschließend werden die Ergebnisse ebendieser präsentiert.

Eine ausführliche Literaturrecherche bildet somit die Grundlage dieser vorliegenden Arbeit, dabei wurde in einem ersten Schritt der Bibliotheksbestand der Fachhochschule Vorarlberg in Dornbirn herangezogen, um einen thematischen Überblick zu erhalten. In einem zweiten Schritt wurden Datenbanken welche ebenfalls von der Fachhochschule Vorarlberg zur Verfügung gestellt wurden verwendet, um die Recherche auszuweiten. Dabei kamen Suchbegriffe zur Anwendung, welche anhand der vorangegangenen Recherche ausgearbeitet wurden. Diese Suchbegriffe können der nächsten Darstellung entnommen werden.

In einem letzten Schritt wurden einerseits Datenbanken, auf welche öffentlich zugegriffen werden kann, aber auch Quellen aus dem beruflichen Netzwerk sowie aus dem Coaching mit der Betreuungsperson miteinbezogen.

<b>Datenbank</b>	<b>Suchbegriffe</b>
<b>Springer – Link</b>	Digitale Transformation, Digitalisierung, HR Transformation, Internet der Dinge, Industrie 4.0, Kompetenzentwicklung, digitale Kompetenzen, digitale Qualifizierung, digitaler Qualifizierungsbedarf
<b>WISO</b>	Digitale Transformation, Digitalisierung, HR Transformation, Internet der Dinge, Industrie 4.0, Kompetenzentwicklung, digitale Kompetenzen, digitale Qualifizierung, digitaler Qualifizierungsbedarf
<b>Statista</b>	Digitale Transformation, Digitalisierung, HR Transformation, Internet der Dinge, Industrie 4.0, Kompetenzentwicklung, digitale Kompetenzen, digitale Qualifizierung, digitaler Qualifizierungsbedarf
<b>Gabler</b>	Digitale Transformation, Digitalisierung, HR Transformation, Internet der Dinge, Industrie 4.0, Kompetenzentwicklung, digitale Kompetenzen, digitale Qualifizierung, digitaler Qualifizierungsbedarf
<b>Google Scholar</b>	Digitale Transformation, Digitalisierung, HR Transformation, Internet der Dinge, Industrie 4.0, Kompetenzentwicklung, digitale Kompetenzen, digitale Qualifizierung, digitaler Qualifizierungsbedarf

<b>Harvard Business Review Online</b>	Digitale Transformation, Digitalisierung, HR Transformation, Internet der Dinge, Industrie 4.0, Kompetenzentwicklung, digitale Kompetenzen, digitale Qualifizierung, digitaler Qualifizierungsbedarf
<b>SAGE</b>	Digitale Transformation, Digitalisierung, HR Transformation, Internet der Dinge, Industrie 4.0, Kompetenzentwicklung, digitale Kompetenzen, digitale Qualifizierung, digitaler Qualifizierungsbedarf

Darstellung 4: Übersicht – Literaturrecherche

Quelle: Eigene Darstellung

## 1.5 Aktueller Stand der Forschung

Der Kompetenzbedarf aufgrund der digitalen Transformation im HRM sowie deren Entwicklungsmöglichkeiten wurden ausführlich recherchiert. Hierbei konnten die in der nächsten Darstellung aufgeführten Autoren eruiert werden.

Im Bereich des Kompetenz- und Qualifizierungsbedarfs von Arbeitskräften, bedingt durch die digitale Transformation, kann eine Vielzahl an Literatur gefunden werden. Eine Eingrenzung auf die Kompetenzen des HRM nehmen dabei vergleichsweise wenige AutorInnen vor. Die hier aufgeführten sollen zur Beantwortung der Forschungsfragen angewendet werden.

Besonders hervorzuheben ist hier die Studie der Universität St. Gallen zu den digitalen Kompetenzen von Personalentwicklern der Jahre 2018 und 2019 (vgl. Seufert u.a. 2019). In diesen Studien werden nicht nur der jeweils aktuelle Stand der HR-Reifegrade quantifiziert, sondern darüber hinaus Strategien zu Kompetenzentwicklungen aufgezeigt. Durch den wissenschaftlichen Ansatz und die praxisbezogene Verknüpfung der Studien andererseits weist diese Quelle eine hohe Signifikanz bezüglich der Forschungsfragen auf.

<b>Titel</b>	<b>AutorInnen</b>	<b>Herausgeber</b>	<b>Jahr</b>
All – Agile HR – Erkenntnisse zum Reifegrad der HR-Funktion in der agilen Transformation	Kienbaum Consultants International; deutsche Gesellschaft für Personalführung	Kienbaum Consultants International; deutsche Gesellschaft für Personalführung	2018
Benchmarking HR Digital 2019: Dach – Still transforming or already performing?	Promerit AG	Promerit AG	2019
Die digitale HR – Organisation	Appel Wolfgang; Wahler Michael	Luchterhand Verlag	2018

Digitale Kompetenzen von Personalentwicklern – Digitale Reife und Augmentationsstrategien in der Personalentwicklung	Prof. Dr. Sabine Seufert; Dr. Guggemos Josef; Dr. Meier Christoph; Helfritz Kai H., MBA	Universität St. Gallen; SCIL	2019
Digitale Kompetenzen von Personalentwicklern – Digitale Reife und Augmentationsstrategien in der Personalentwicklung	Prof. Dr. Sabine Seufert; Dr. Guggemos Josef; Dr. Meier Christoph; Helfritz Kai H., MBA	Universität St. Gallen; SCIL; Deutsche Gesellschaft für Personalführung	2018
HR-Report 2017 Schwerpunkt Kompetenzen für eine digitale Welt – Eine empirische Studie	Instituts für Beschäftigung und Employability IBE	im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz	2017
People – Management 2025 – Zwischen Kultur- und Technologieumbrüchen	Bruch Heike; Lohmann Till R.; Szlang Julian; Heißenberg Gabriel	Institut für Führung und Personalmanagement Universität St. Gallen; PWC	2019

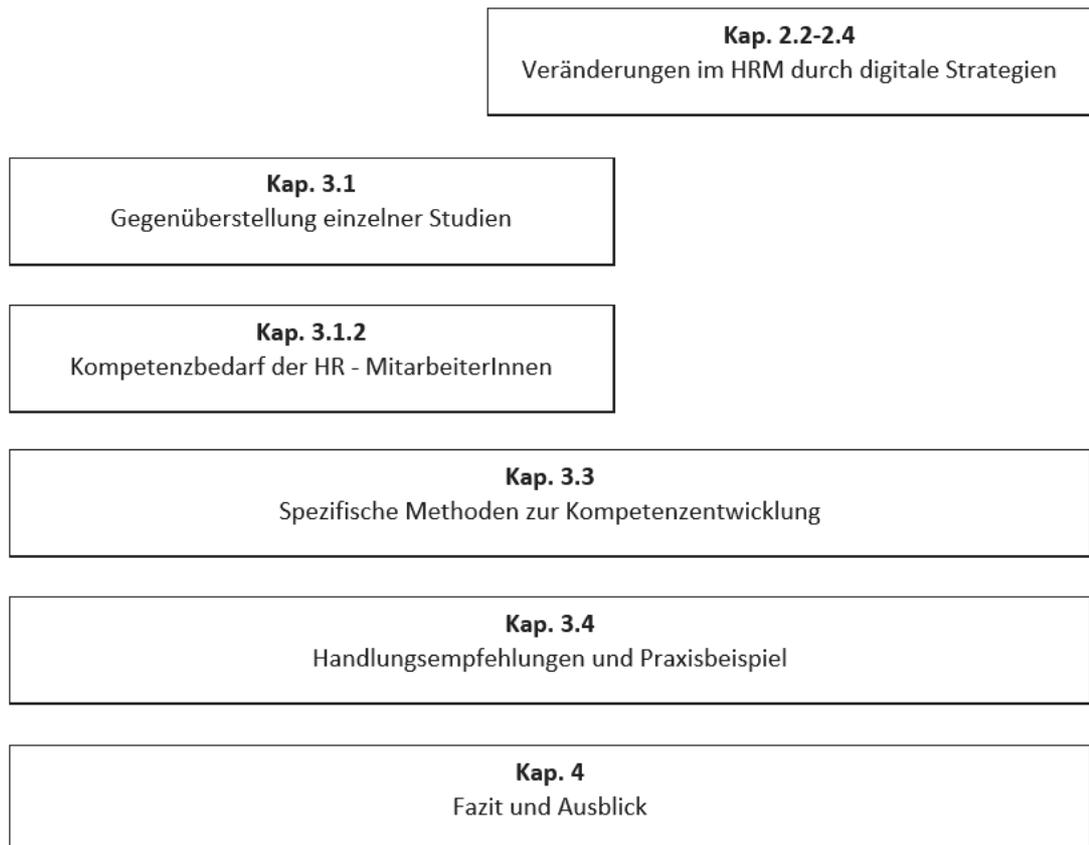
Darstellung 5: Forschungsstand – Kompetenzbedarf aufgrund der digitalen Transformation

Quelle: Eigene Darstellung

## 1.6 Forschungsdesign

Zur Beantwortung der definierten Forschungsfragen wird die in der nächsten Darstellung abgebildete Vorgehensweise als Forschungsdesign der Arbeit angestrebt.

Dabei wird deutlich, dass durch das Aufzeigen der Auswirkungen durch die digitale Transformation und durch die Gegenüberstellung von verschiedenen Studien ein Kompetenzbedarf für HR-Mitarbeiterinnen abgeleitet werden kann.



Darstellung 6: Forschungsdesign zur Beantwortung der Forschungsfrage

Quelle: Eigene Darstellung

Durch das Forschungsdesign können beide Forschungsfragen beantwortet werden. Nach dem darauf aufbauenden Vergleich des Kompetenzbedarfes mit den spezifischen Methoden und Modellen der Kompetenzentwicklung wird eine Handlungsempfehlung abgeleitet. Anschließend sollen in einer kritischen Diskussion die Ergebnisse und ein Ausblick über die vorhandene Thematik die Forschungsergebnisse abschließen.

Zu den einzelnen Themenbereichen steht ausreichend wissenschaftliche Literatur zur Verfügung. Auch Publikationen aus seriösen Quellen im Internet sowie amtliche Statistiken und Veröffentlichungen von Verbänden etc. werden einbezogen.

## 2. Begriffe und Definitionen

In diesem Kapitel sollen ausschließlich Begriffe und Definitionen betrachtet werden, welche relevante Inhalte im Hinblick der gestellten Forschungsfragen liefern können. So wird in den nächsten Punkten auf die unterschiedlichen Begrifflichkeiten, Interpretationen und Entwicklungen eingegangen.

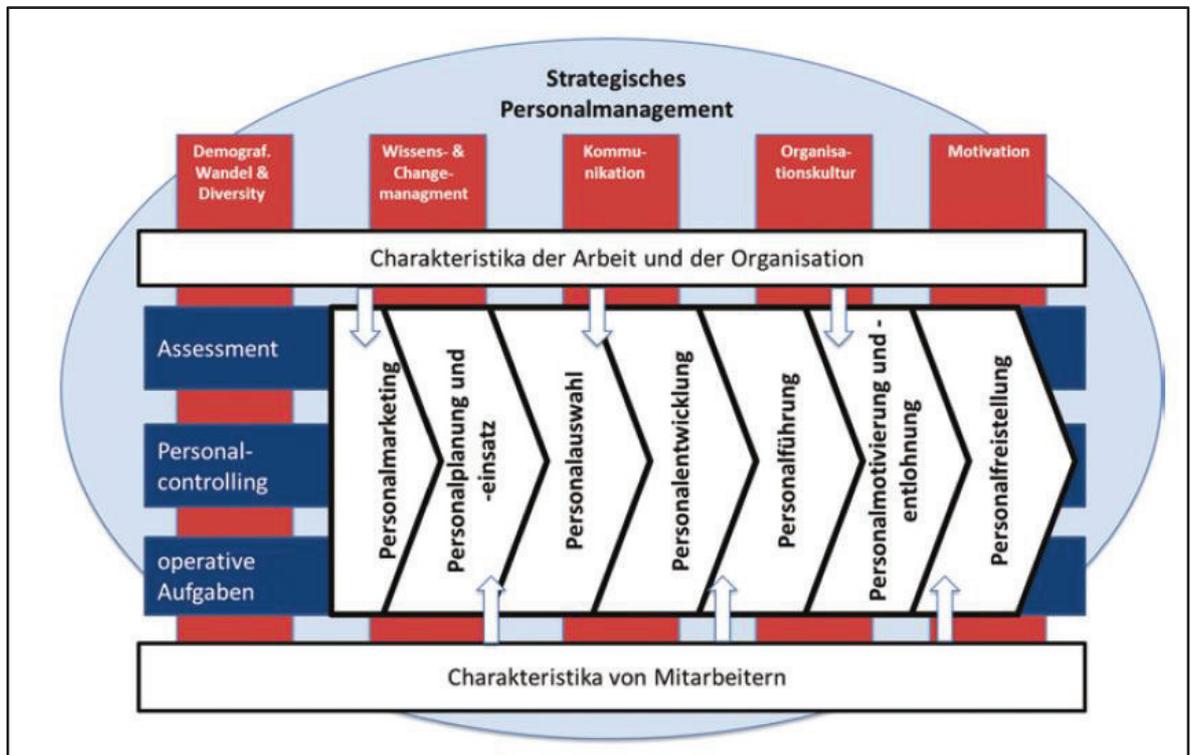
Um den Kompetenzbedarf der digitalen Transformation für HR-MitarbeiterInnen verstehen zu können, ist es vorerst notwendig die Aufgaben der HRM zu erarbeiten und aufzuzeigen, anschließend wird die digitale Transformation und deren Auswirkungen auf Unternehmen, Geschäftsmodelle und das HRM analysiert, um konkrete Einflussfelder zu erhalten. Dabei werden auch weiteren zusätzlichen Megatrends Beachtung geschenkt. Anschließend werden die Einflussfelder mit den erarbeiteten Aufgabenfelder im HRM gegenübergestellt und mit den erarbeiteten Einflussfeldern aus der Literatur ergänzt.

Das Ende dieses Kapitels bildet das „*HR Digital Transformationsmodell*“; mithilfe dieses Modelles kann die Komplexität der erarbeiteten Veränderungsfelder im HRM reduziert und eine zusammengefasste Auflistung aufgezeigt werden.

### 2.1 HRM

Das Human Resource Management (HRM), welches auch unter der Bezeichnung Personalwesen, Personalwirtschaft oder auch das Personalmanagement definiert werden kann, ist Bestandteil der Betriebswirtschaft. Hauptaufgabe des HRM ist eine optimierte Personaleinsatzplanung sowie die Bereitstellung der Ressource Mensch zur richtigen Zeit am richtigen Arbeitsplatz. Der Fokus liegt dabei klar auf den Unternehmenszielen und dem wirtschaftlichen Erfolg. Hierbei handelt es sich um eine sehr vereinfachte Definition, welche den Kern der Aufgabe verdeutlichen soll (vgl. Wöhe; Döring 2013, S. 124-127).

Bei näherer Betrachtung des HRM wird ersichtlich, dass eine weitaus höhere Komplexität notwendig ist, um eine vollumfängliche Übersicht über die Aufgaben zu gewährleisten; die nächste Darstellung kennzeichnet einen exemplarischen Versuch:



Darstellung 7: Aufgaben des HRM

Quelle: Rowold 2013, S. 8.

## 2.2 Digitale Transformation

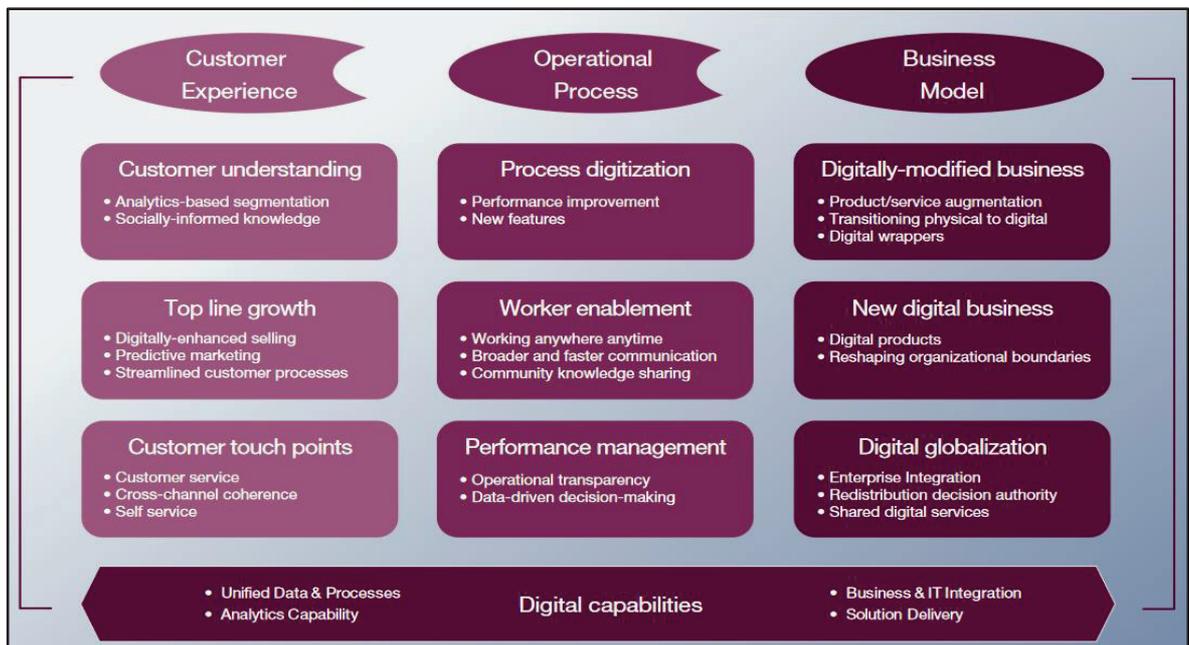
Die digitale Transformation ist als Oberbegriff verschiedener technischer, sozialer und gesellschaftlicher Entwicklungen zu verstehen:

*„The DT framework includes the networking of actors such as businesses and customers across all value-added chain segments [...] and the application of new technologies [...] as such, DT requires skills that involve the extraction and exchange of data as well as the analysis and conversion of that data into actionable information“ (Schallmo et al. 2017, S. 4).*

So beschreibt (Schallmo et al. 2017) die digitale Transformation grundsätzlich als die Vernetzung aller TeilnehmerInnen über die komplette Wertschöpfungskette hinweg. Die digitale Transformation kann auf einige Megatrends kompensiert werden (vgl. Berghaus; Back 2016, S. 99) (vgl. Westerman et al. 2011, S. 16–25).

Der digitale Wandel in Unternehmen findet in verschiedenen Dimensionen statt. Grundsätzlich können drei Hauptgebiete benannt werden: Customer Experience, operative Geschäftsprozesse und Geschäftsmodelle.

Die folgende Darstellung erlaubt einen tieferen Blick in die drei Dimensionen:



Darstellung 8: Teilbereiche der digitalen Transformation für Unternehmen

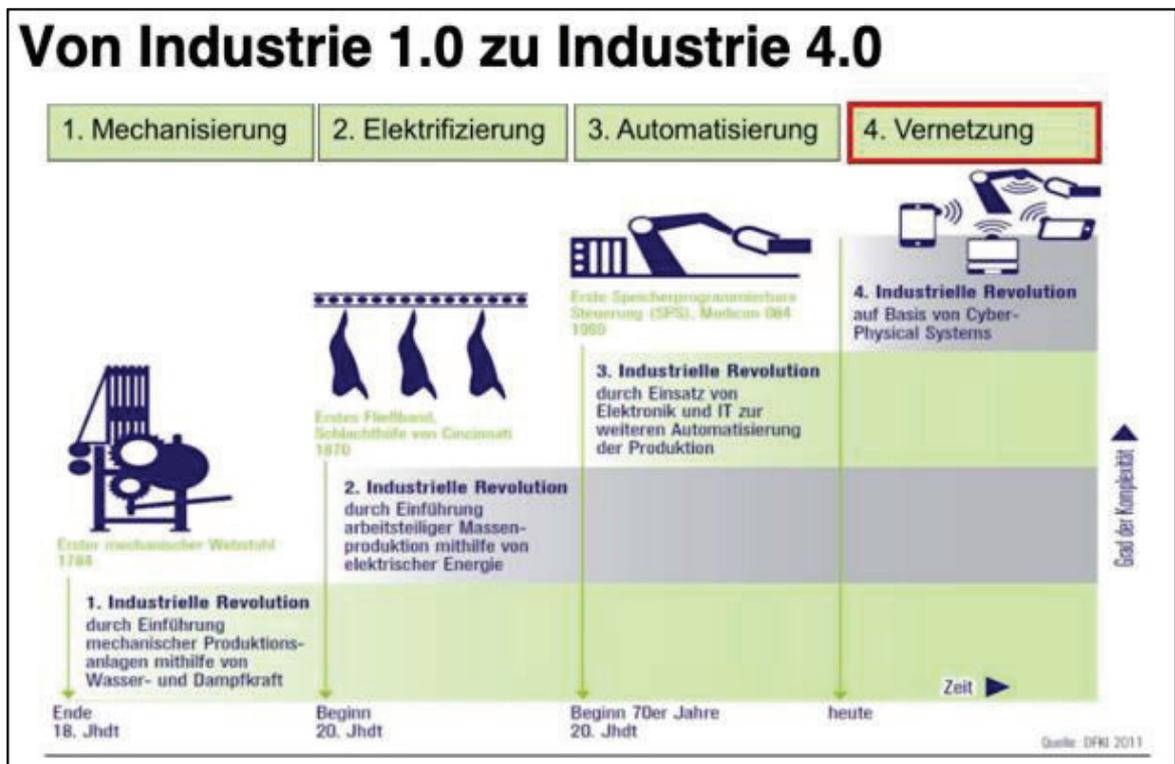
Quelle: Westerman et al. 2011, S. 17

- Customer Experience** – Innerhalb der Customer Experience findet der Wandel im Verständnis des Kunden statt. Hier werden neben analytischen Methoden zukünftig vor allem auch Informationen aus dem Bereich der sozialen Netzwerke der Kunden eine Rolle spielen. Zur zukünftigen Erzeugung von Umsatzwachstum werden somit neben digitalen Vertriebsmodellen auch vorausschauendes Marketing und konsequent auf die Kunden ausgerichtete Prozesse wesentlich. Besonders im Bereich der Berührungspunkte mit Kunden kann ein starker Wandel festgestellt werden. (vgl. Westerman et al. 2011, S. 18–19)
- Operative Prozesse** – Das zweite Hauptfeld des digitalen Wandels wird im Bereich der operativen Prozesse ersichtlich. Es steht dabei nicht nur die Leistungssteigerung durch Automatisierung im Vordergrund, sondern auch völlig neue Funktionen, welche in die Prozesse integriert werden müssen. Gründe dafür liegen in der größeren Verfügbarkeit der Informationen, sowie der größeren Anpassungsfähigkeit digitaler Prozesse selbst. Das MitarbeiterInnenpotential, welches durch die Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen und durch geteiltes Wissen vorhanden ist muss von Unternehmen nicht nur erkannt, sondern auch genutzt werden. (vgl. Westerman et al. 2011, S. 21)
- Geschäftsmodell** – Im dritten Hauptfeld, dem Geschäftsmodell, wird sich die digitale Transformation für Unternehmen besonders stark auswirken. Hier werden durch neue digitale Geschäftsmodelle bisher bestehende in Frage gestellt oder zumindest bedroht. Hierbei wird allgemein von der disruptiven Tendenz des digitalen Wandels gesprochen. (vgl. Westerman et al. 2011, S. 22)

## 2.2.1 Industrie 4.0

Der Begriff Industrie 4.0 wurde zum ersten Mal auf der Hannover-Messe 2011 formuliert. Er beschreibt die vierte industrielle Revolution; die erste Revolution fand nach der Erfindung der Wasser- und Dampfmaschinen statt, gefolgt von der Einführung arbeitsteiliger Massenproduktion und in der dritten Revolutionsstufe mit dem Einsatz der Elektronik und IT zur Automatisierung der Produktion. Die vierte Revolution ist nun der Begriff für die Vernetzung der Dinge (IoT), Robotic, Digitalisierung und künstliche Intelligenz (KI) (vgl. Bogus 2017) (vgl. Stowasser 2016, S. 9).

Die folgende Abbildung zeigt einen Überblick des Wandels von Industrie 1.0 bis Industrie 4.0:



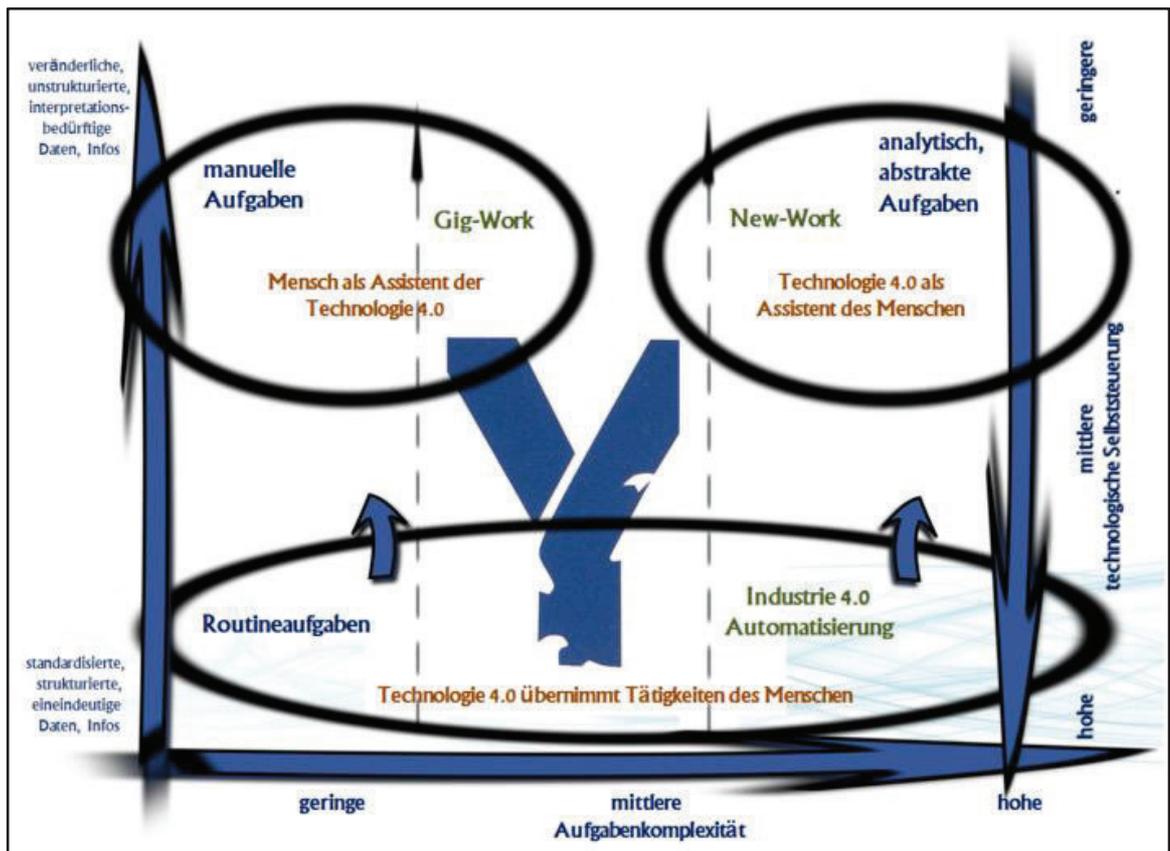
Darstellung 9: Von Industrie 1.0 zu Industrie 4.0

Quelle: Bringemeier 2014, S. 4

Innerhalb des Zielbildes einer Industrie 4.0-Produktion sind die Produktionselemente wie Maschinen, Anlagen, MitarbeiterInnen und Fertigungssteuerung permanent vernetzt und im direkten Austausch. Selbstverhandelnde Ressourcen kommunizieren direkt miteinander und Maschinen treffen eigene Entscheidungen. Hierzu zählen Anpassung von Auftragsreihenfolgen, interne Kapazitätsausgleiche, sowie die „Live“-Simulation der Produktion als System. Das Zielbild der Industrie 4.0 beschreibt somit die Vernetzung und Kommunikation aller TeilnehmerInnen in der Produktion, auch werksübergreifend zwischen Kunden und Lieferanten. Um die Vision der vollkommenen Industrie 4.0 mit cyberphysischen Systemen zu realisieren wird es notwendig, alle Beteiligten des Produktionsprozesses in die Kommunikation und Vernetzung einzubinden. Somit werden alle Gegenstände, Maschinen, MitarbeiterInnen und Subsysteme „intelligent vernetzt“ und an die IT-Infrastruktur angebunden (vgl. Spath 2013, S. 22–24).

Aus dieser vierten industriellen Revolution entsteht auch die ‚Arbeit 4.0‘, welche mit einer Reihe von Herausforderungen an die Arbeitswelt verbunden ist. Es entstehen neue, innovative Möglichkeiten, die durch den beschriebenen Strukturwandel im Unternehmen abgeleitet werden kann. Alte Berufsfelder verschwinden und neue entstehen (vgl. Wiegel 2017).

Die folgende Abbildung zeigt das Y-Modell, welches die Veränderungen für MitarbeiterInnen in diesem Zusammenhang aufzeigt:



Darstellung 10: Digitale Transformation

Quelle: Bartscher o. J.

Routinevorgänge und körperlich anstrengende Arbeit werden zukünftig in einer Kooperation von Mensch und Technik sowie Maschinen und Robotern erledigt. In der wissenschaftlichen Diskussion ist man sich jedoch darüber einig, dass diese Entwicklungen nicht generell zu einem geringeren Personalbedarf führen. Durch die Automatisierung werden neue und hochwertigere Arbeitsplätze geschaffen; dies war auch in den vorangegangenen drei industriellen Revolutionen der Fall. In der Betrachtung der Ressourcen wird allerdings das Fachwissen des Menschen zu einem knappen Gut, vor allem Fachkräfte aus dem IT-Sektor sind gefragt (vgl. Wiegel 2017).

Aufgrund der Entwicklungen steigt insgesamt die Veränderungsgeschwindigkeit und so werden stabile, langfristige Strukturen durch flexible, agile ersetzt. Hierdurch steigt die

Komplexität, und der ständige Wandel wird als neues Normal einen Dauerzustand einnehmen. Die sich hieraus entwickelnden Herausforderungen der Digitalisierung im sozio-ökonomischen Kontext werden als VUCA-Umfeld bezeichnet. Darunter wird das durch die beschriebenen Veränderungen entstehende Umfeld aus Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz zusammengefasst (vgl. Bennett; Lemoine 2014, S. 27).

Die Vorteile der Industrie 4.0:

- **Steigerung der Produktivität** – der Mensch strukturiert seine Aufgaben und nutzt Computer, Software, Programme, Maschinen und Roboter
- **Körperliche Entlastung** von MitarbeiterInnen – Tätigkeiten, die den Körper der MitarbeiterInnen stark belasten, werden auf den Roboter delegiert, so dass sich MitarbeiterInnen hauptsächlich auf eine kontrollierende Tätigkeit konzentrieren. Der Roboter arbeitet im Einklang mit den MitarbeiterInnen; Sensoren verhindern Kollisionen und Verletzungen (vgl. Stowasser 2016, S. 11).

Durch Industrie 4.0 entstehen in den einzelnen Bereichen grundlegende, neue Ansätze, welche mit den Megatrends der digitalen Transformation gleichzusetzen sind:

- **Disruptiver Ansatz** – Es entstehen neue Geschäftsmodelle und -prozesse, auf die langfristig nicht verzichtet werden kann und durch die bisherigen Geschäftsprozesse etc. überflüssig werden
- **Progressiver Ansatz** – Auswirkungen auf andere Unternehmensbereiche, zum Beispiel Informations- und Kommunikationstechnologie mit entsprechenden Synergieeffekten
- **Destruktiver Ansatz** – Das Marktumfeld wird verändert, wenn aber die bisherigen Geschäftsprozesse bestehen bleiben, kann dies den Fortbestand des Unternehmens gefährden (vgl. Stowasser 2016, S. 29).

## 2.3 Veränderungen im HRM durch weitere Megatrends

Nicht nur die digitale Transformation hat Einfluss auf das HRM, auch der demographische Wandel und die Veränderungen in der Werteeinstellung in der Gesellschaft sind weitere Megatrends, die sich am stärksten auf das HRM in den Unternehmen auswirken. Um ein vollumfängliches Bild der Veränderungsfelder im HRM zu erhalten, müssen auch diese mitberücksichtigt werden (vgl. Geighardt-Knollmann 2011, S. 6).

Die folgende Abbildung zeigt alle Einflussfaktoren auf, die derzeit auf das HRM einwirken:



Darstellung 11: Problemfelder Arbeitswelt 4.0

Quelle: Sandgathe 2016, S. 22

Aus der Abbildung sind die Problemfelder Globalisierung, Wettbewerbsdruck, Fachkräftemangel, Generation Y, demographischer Wandel und die Notwendigkeit des Change-Managements zu entnehmen. Somit ist ersichtlich, dass neben der digitalen Transformation und der Industrie 4.0 noch weitere externe Einflussfaktoren auf das HRM wirken und somit die Herausforderungen in den einzelnen Aufgabenbereichen noch erhöhen (vgl. Sandgathe 2016, S. 11,14).

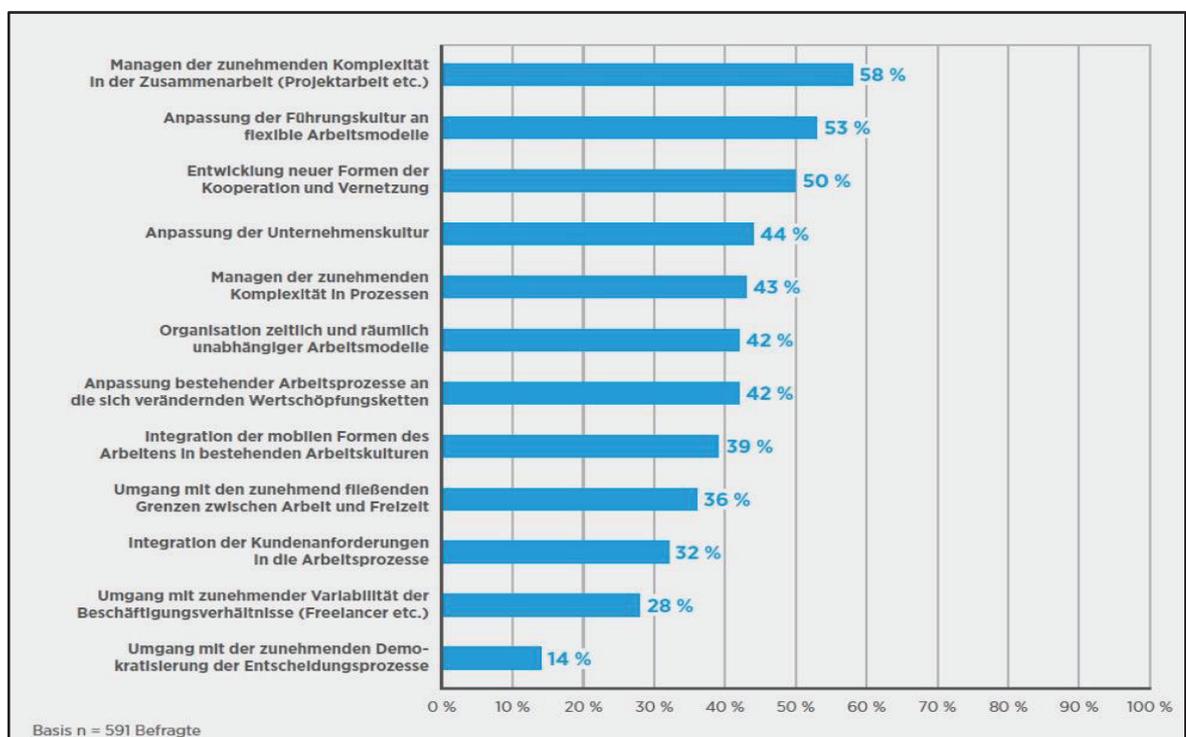
## 2.4 Veränderungen im HRM – Gegenüberstellung und Ergänzung

Werden nun die klassischen Aufgaben des HRM aus dem Kapitel 2.1 mit den Einflussbereichen der weiterführenden Kapiteln gegenübergestellt, so werden Veränderungsfelder besonders in diesen Bereichen ersichtlich:

- **Personalauswahl** – kennzeichnet einen Aufgabenbereich des HRM, welcher sich durch die digitale Transformation besonders im Wandel befindet. Problematisch ist hier das Defizit an qualifizierten Fachkräften bzw. Talenten auf dem Arbeitsmarkt. Neue Medien, vor allem das Smartphone, werden auch bei der Jobsuche genutzt. Dadurch entstehen für das HRM neue Chancen, aber auch Risiken. Durch das schnelle Tempo in der Entwicklung neuer Technologien ist es dem HRM nicht mehr möglich, die Bedarfe für mehrere Jahre vorzuplanen (vgl. Russo 2017).
- **Personalentwicklung** – Die digitale Transformation wird von vielen Unternehmen und MitarbeiterInnen vor allem als technische Herausforderung verstanden. Die Vernetzung der neuen Technologien, ihr gegenseitiger Einfluss und die entsprechenden Abläufe werden oft völlig unterschätzt. In der logischen Konsequenz entsteht aus der digitalisierten Welt auch eine Arbeitswelt 4.0. Die zunehmende Vernetzung von realer und virtueller Welt und der damit einhergehenden Automatisierung stellt immer mehr Anforderungen an die MitarbeiterInnen. Die größte Herausforderung im HRM ist es, bereits heute die Anforderungen für die Zukunft vorherzusehen und die Führungskräfte, aber auch die MitarbeiterInnen, für diese neuen Prozesse und Produktionsstrukturen rechtzeitig zu sensibilisieren, vorzubereiten und entsprechend auszubilden, um letztlich die gewünschten Kostenvorteile zu erzielen und das Unternehmen auf die veränderte Zukunft in der globalisierten Welt vorzubereiten (vgl. Russo 2017). In der heutigen global geprägten Informationsgesellschaft kommt nicht nur dem Wissen selbst, sondern auch dem ständigen Lernen und Anpassen des Wissens eine große Bedeutung zu. Dabei ist diese Erkenntnis nicht neu: Bereits der griechische Philosoph Heraklit (520-460 v.Chr.) meint, dass alles Sein einem ständigen Wandel im Kreislauf des Werdens und Vergehens unterliegt. Er hatte diesen Gedanken, als er an einem Fluss war und das Wasser beobachtete. Platon (428-348 v. Chr.) zitierte ihn mit den Worten, niemand könne ein zweites Mal in den gleichen Fluss steigen, weil es sich immer um 'anderes Wasser' handelt (vgl. Zorn o. J.).
- **Personalführung** – Voraussetzung für einen kompetenten und effektiven Umgang mit der digitalen Transformation und die Verfestigung in der Unternehmensphilosophie. Eine effiziente Weiterbildungsmöglichkeit und Teamarbeit ist dabei eine Voraussetzung, aber gerade in der Teamführung spielen die persönlichen Charaktereigenschaften der Führungskraft eine besondere Rolle, da ein Team stark von der Persönlichkeit der Führungskraft geprägt wird. Darüber hinaus wird durch die Digitalisierung eine Transparenz an Daten möglich, dadurch sind Erfahrungen, welche bisherige MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen gemacht haben, öffentlich zugänglich. Es ist für die potentiellen MitarbeiterInnen wichtig zu wissen, welches Betriebsklima und welcher Führungsstil in der Unternehmensphilosophie

sichtbar gelebt werden. Auch die Angebote von Work-Life-Balance sind wichtig. Daraus resultiert eine völlig neue Unternehmenskultur, die die MitarbeiterInnen in den Vordergrund stellt und die Führungskräfte darauf vorbereitet, mit Hilfe digitaler Instrumente die MitarbeiterInnen zu motivieren und an das Unternehmen zu binden. Diese Ziele stellen Ansprüche an die Führung, an das Bemühen um die Interessengruppen (Stakeholder) und an die Motivationsförderung der MitarbeiterInnen (vgl. Bruhn 2006, S. 372 ff.).

Neben der Gegenüberstellung der Auswirkungen der digitalen Transformation sowie der Industrie 4.0 mit den klassischen Aufgaben des HRM könnten noch weitere Herausforderungen in der Literatur gefunden werden. Die nächste Darstellung zeigt eine Vielzahl an Auswirkungen auf:



Darstellung 12: Die digitale Transformation für die Arbeitsorganisation

Quelle: Hays 2017, S. 15.

In dieser Abbildung wird ebenfalls die Wichtigkeit einer angepassten Unternehmenskultur (44 %) ersichtlich; zusätzlich das Management der zunehmenden Komplexität in Prozessen (43 %), die Organisation zeitlich und räumlich unabhängiger Arbeitsmodelle (42 %) sowie die Anpassung bestehender Arbeitsprozesse an die sich verändernden Wertschöpfungsketten (42 %) (vgl. Hays 2017, S. 15).

Die Bereitschaft, die Vorteile der Digitalisierung anzunehmen, muss auf allen Ebenen vorhanden sein, damit eine Veränderung in der Unternehmenskultur möglich ist und somit die Herausforderungen gemeistert werden können. Digitalisierung ist nicht nur ein Schlag-

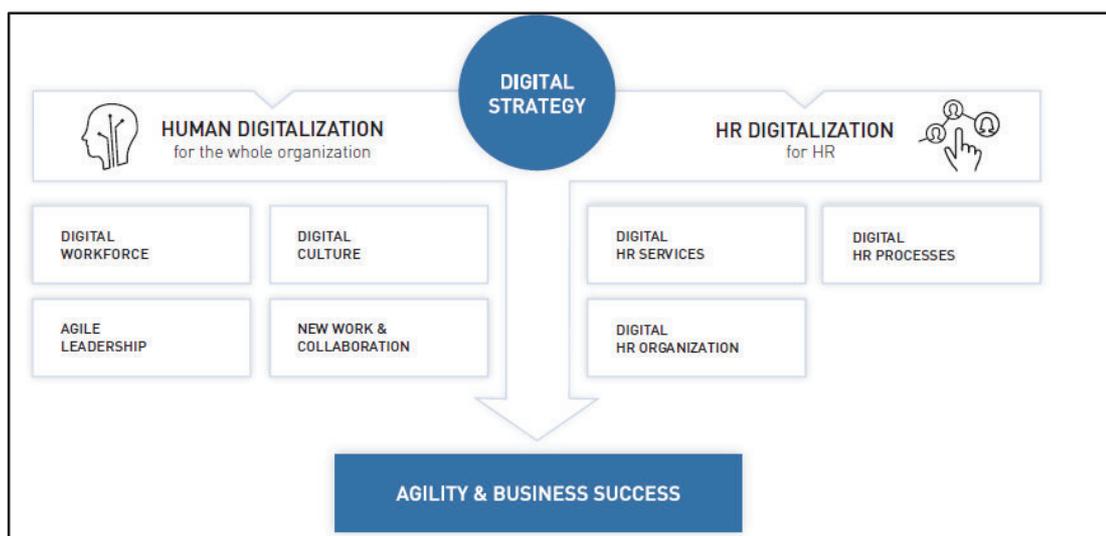
wort oder eine Philosophie, sie beeinflusst das gesamte Denken und Handeln im Unternehmen. Die neuen Paradigmen führen zu nachhaltigen Veränderungen und machen interdisziplinäres Agieren notwendig (vgl. Bogus 2017).

## 2.4.1 HR Digital Transformationsmodell

Die Promerit AG, welche durch eine in den Jahren 2016 und 2019 durchgeführte Studie den Digitalisierungsgrad aus Sicht von HR in den DACH-Regionen aufzeigte, hat innerhalb der Studie das „HR Digital Transformationsmodell“ entwickelt, mit dem der digitale Reifegrad von HR-Abteilungen quantifiziert werden kann. Zusätzlich zeigt dieser Ansatz wesentliche Veränderungen im HRM durch die digitale Transformation auf (vgl. Anderson; Rohrscheidt 2019, S. 4-6).

Aus dem Blickwinkel des HRM können die Veränderungen und Herausforderungen aus den vorhergehenden Kapiteln in zwei grundsätzliche Handlungsfelder eingeteilt werden. Die reine Digitalisierung der Aufgaben des HRM (HR Digitalization) befasst sich mit digitalen Prozessen, mit digitalen HR-Services und mit der digitalen HR-Organisation. Der Faktor Mensch, welcher sich die Chancen der Digitalisierung zu Nutzen macht, kann als die wahre Transformation gekennzeichnet werden. Damit ergibt sich das zweite Handlungsfeld der digitalen Transformation im Blickwinkel von HRM, das Human Digitalization, welches insgesamt vier Dimensionen umfasst:

- Neue Anforderungen an Fähigkeiten und Kompetenzen (Digital Workforce),
- Änderungen der Kultur (Digital Culture)
- Änderungen der Führung (Agile Leadership)
- Neue Arbeits- und Kooperationsmöglichkeiten (New Work & Collaboration) (vgl. Anderson; Rohrscheidt 2019, S. 4-6)



Darstellung 13: HR Digital Transformationsmodell

Quelle: vgl. Anderson; Rohrscheidt S. 6

Das HR Digital Transformationsmodell hilft die Komplexität zu reduzieren. Alle Einflussfaktoren, welche in den vorhergehenden Kapiteln vorgestellt wurden haben Auswirkungen auf das HRM, allerdings auf unterschiedliche Teilbereiche und auf unterschiedliche Art und Weise. Um Komplexität nun zu reduzieren und die Auswirkung einer digitalen Strategie übersichtlich darzustellen, wird dieses Modell als Grundlage der nächsten Kapitel herangezogen. Mit Hilfe dieses Modelles kann eine einheitliche Grundlage geschaffen werden, um die Ergebnisse von verschiedenen Studien einzuordnen, zu analysieren und nachzuvollziehen.

### 3. Leitfaden zur Kompetenzentwicklung von HRM-MitarbeiterInnen

#### 3.1 Kompetenzbedarf der HR-MitarbeiterInnen für die digitale Transformation

Um die Hintergründe der einzelnen Studien aufzuzeigen werden alle Studien einzeln analysiert und die Hintergründe aufgezeigt. Nachfolgend werden dann die Studien und Ergebnisse miteinander verglichen, um als Ergebnis eine Antwort auf die Forschungsfrage **FF1** (Welcher Kompetenzbedarf besteht bei HR-MitarbeiterInnen, um die digitale Transformation in Unternehmen mitbegleiten zu können?) zu erhalten. Die Ergebnisse werden dem HR Digital Transformationsmodell zugeordnet und auf einige Kompetenzen wird exemplarisch im Detail eingegangen.

##### 3.1.1 Grundlagen und Gegenüberstellung der einzelnen Studien

Nachfolgend wird auf die einzelnen Studien der Literaturrecherche eingegangen. Alle Studien, die ausgewählt wurden, stehen im direkten Bezug zu der Forschungsfrage FF1. Alle Studien einigt die Grundlage, dass Einflüsse durch die digitale Transformation Veränderungen im HRM auslösen, allerdings wurden verschiedenste Blickwinkel und Ausgangspunkte herangezogen. Das ausgewählte HR Digital Transformationsmodell wird in diesem Kapitel herangezogen, um diese Ausgangspunkte, aber auch die Ergebnisse einordnen zu können.

##### Studie der Kienbaum und der DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung)

Titel	AutorInnen	Herausgeber	Jahr
All – Agile HR – Erkenntnisse zum Reifegrad der HR-Funktion in der agilen Transformation	Kienbaum Consultants International; deutsche Gesellschaft für Personalführung	Kienbaum Consultants International; deutsche Gesellschaft für Personalführung	2018

## **Einordnung und Forschung**

Die Studie kann in den Bereich der Human Digitalization eingeordnet werden. Das agile Leadership wird in dieser Studie anhand eines Reifegradmodelles im Kontext der agilen Transformation gemessen, dabei wurden unter anderem Stärken aber auch Entwicklungsbedarfe bezüglich Kompetenzen von HR-MitarbeiterInnen im Rahmen von agilen Methoden, Strukturen und Steuerungsinstrumenten erhoben.

## **Befragte Personen und Unternehmen**

In der Studie wurden im Jahr 2018 MitarbeiterInnen aus dem HRM in insgesamt 118 Unternehmen befragt. Insgesamt hatten mehr als ein Drittel der befragten Personen eine Personalleitungsfunktion oder sind im Personalvorstand tätig. Alle anderen Befragten waren MitarbeiterInnen, die in einer Personalabteilung in verschiedensten Rollen beschäftigt sind. 15 % der 118 Unternehmen kennzeichnen sich als Konzerne mit einem Umsatz von mehr als zehn Milliarden Euro Umsatz. Alle Unternehmen haben ihren Sitz in Deutschland.

## **Methodik**

Der Forschung zugrunde liegt ein Fragebogen und eine quantitative Auswertung, diese wurde um teilstrukturierte Interviews, aber auch Gruppendiskussionen ergänzt.

## **Erhobene Kompetenzen**

Die notwendigen Kompetenzen vom HRM, die in dieser Studie festgestellt wurden liegen in Bereichen von Handlungs- und Sozialkompetenzen sowie von Management und Führungskompetenzen:

Kundenzentrierung
Internationalität
Vielfalt/Diversity
Lernagilität/Lern- und Veränderungsmotivation
Unternehmerische Orientierung und Geschäftsnähe
Inspiration/Begeisterungsfähigkeit
Digitalkompetenzen
Kognitive Intelligenz
Emotionale Intelligenz
Klassisches Projektmanagement
Business Development
Agiles Projektmanagement
Transformationale Führung

Darstellung 14: Kompetenzbedarf von HR-MitarbeiterInnen nach Kienbaum/DGFP

Quelle: Prof. Dr. Walter Jochmann; Frank Stein, Kai H. Helfritz 2018, S. 10

### Studie der Promerit AG

<b>Titel</b>	<b>AutorInnen</b>	<b>Herausgeber</b>	<b>Jahr</b>
Benchmarking HR Digital 2019: Dach – Still transforming or already performing?	Promerit AG	Promerit AG	2019

### Einordnung und Forschung

Die Studie befasst sich mit dem Digitalisierungsgrad von Unternehmen aus Sicht von HR. Diese Studie wurde in den Jahren 2016 und 2019 durchgeführt, die Ergebnisse aus dem Jahr 2016 dienen als Vergleichswerte. Die Studie befasst sich somit mit den gesamten Auswirkungen der digitalen Transformation auf das HRM.

## **Befragte Personen und Unternehmen**

Es wurden insgesamt 125 Personen in leitenden Personalmanagement-Positionen in Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt. 98 % dieser befragten Unternehmen befinden sich lt. eigener Aussage in der digitalen Transformation; nur 2 % der Befragten gaben an, dass sie aus ihrer Sicht die digitale Transformation bereits absolviert haben.

## **Methodik**

Der Forschung zugrunde liegt das ausgearbeitete Modell, welches auch in dieser Arbeit herangezogen wird. Das HR Digital Transformationsmodell wurde bereits in der ersten Erhebung im Jahr 2016 validiert.

## **Erhobene Kompetenzen**

In dieser Studie wurden keine expliziten Kompetenzen erhoben, es wurden ausschließlich Handlungsfelder aufgezeigt.

## **Studie von Appel Wolfgang und Wahler Michael**

<b>Titel</b>	<b>AutorInnen</b>	<b>Herausgeber</b>	<b>Jahr</b>
Die digitale HR – Organisation	Appel Wolfgang; Wahler Michael	Luchterhand Verlag	2018

## **Einordnung und Forschung**

Die Studie befasst sich mit der Frage, wo deutsche Unternehmen bei der Digitalisierung ihrer HR-Funktionen stehen und welche Entwicklungen für die Zukunft von ebendiesen als erkennbar gelten. Die Studie befasst sich, ebenfalls wie die Studie der Pomerit AG, mit den gesamten Auswirkungen der digitalen Transformation auf das HRM. In diesem Rahmen werden ebenfalls auch die Kompetenzen der MitarbeiterInnen im HRM erhoben, welche in allen Veränderungsbereichen notwendig sind.

## **Befragte Personen und Unternehmen**

Insgesamt wurden 30 HR-MitarbeiterInnen deutscher Unternehmen befragt.

## **Methodik**

Der Forschung zugrunde liegen Experteninterviews.

## Erhobene Kompetenzen

In dieser Studie werden nur Kompetenzen genannt die aus Sicht der Befragten noch nicht ausreichend vorhanden sind:

Psychologische Kompetenzen im Hinblick auf virtuelles Arbeiten und Führen
Medizinische/arbeitswissenschaftliche Kompetenzen im Hinblick auf psychische Belastungen (zielgerichtetes Gesundheitsmanagement/Achtsamkeit)
Informatik-Kompetenzen (Grundlagen bzw. Programmierkenntnisse)
Innovationsmanagement – auch mit Blick auf Technologiepotenziale für den HR-Bereich
Organisationstheorien (Geschäftsmodelle), Organisationsentwicklung/Change Management
Strategische Kompetenzen

Darstellung 15: Kompetenzbedarf von HR-MitarbeiterInnen nach Appel und Wahler

Quelle: Appel; Wahler 2018, S. 80

## Studie der Universität St. Gallen

Titel	AutorInnen	Herausgeber	Jahr
Digitale Kompetenzen von Personalentwicklern – Digitale Reife und Augmentationsstrategien in der Personalentwicklung	Prof. Dr. Sabine Seufert; Dr. Guggemos Josef; Dr. Meier Christoph; Helfritz Kai H., MBA	Universität St. Gallen; SCIL	2019
Digitale Kompetenzen von Personalentwicklern – Digitale Reife und Augmentationsstrategien in der Personalentwicklung	Prof. Dr. Sabine Seufert; Dr. Guggemos Josef; Dr. Meier Christoph; Helfritz Kai H., MBA	Universität St. Gallen; SCIL; Deutsche Gesellschaft für Personalführung	2018

## **Einordnung und Forschung**

Die Studie befasst sich mit den digitalen Kompetenzen von Personalentwicklern. Ausgangspunkt dabei sind die Augmentationsstrategien der Unternehmen. Unter Augmentation ist die Zusammenarbeit von Mensch und Maschine aufgrund von Automatisierung zu verstehen (Seufert Sabine; Guggemos Josef; Meier Christoph; Helfritz Kai H 2018). Die Studie befasst sich somit mit dem Bereich des Human Digitalization und die Frage welche Kompetenzen vom HRM benötigt werden, damit dieses in der Lage ist die wiederum notwendigen Kompetenzen und Wissen an MitarbeiterInnen zu vermitteln, welche die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Mensch und Maschinen sicherstellen.

## **Befragte Personen und Unternehmen**

Insgesamt wurden 160 Personen befragt, welche alle im Bereich der Personalentwicklung tätig sind. 44 % dieser Personen befinden sich in einer leitenden Funktion. Die Befragten stammen zu 95 % aus der Dachregion.

## **Methodik**

Die Studie wurde in den Jahren 2018 und 2019 durchgeführt und beruht auf drei Stufen. Grundlage bilden Experteninterviews, anschließend wurden Pretests absolviert und eine standardisierte Onlineumfrage durchgeführt.

## **Erhobene Kompetenzen**

In dieser Studie wurden die notwendigen Kompetenzen in drei Teilbereiche eingeordnet: das Professionswissen, instrumentelle Fertigkeiten und Einstellungen.

Professionswissen: Wissen über fortgeschrittene Digitalisierung (Big Data, und Analytics, KI, Chatbots, etc.)
Professionswissen: Wissen über die Anwendungen von Verfahren und Instrumenten
Interaktions-, Beratungs- und Organisationswissen
Digitale Kompetenzen
Agile Führungssysteme
Change Management
Umgang mit digitalen Informationen
Erstellen, Teilen digitaler Inhalte
Zusammenarbeit mit digitalen Tools
Netiquette

Lösung von technischen Problemen
Schutz von digitalen Geräten
Programmieren
Positive Einstellung: Spaß und Freude an Digitalisierungsthemen
Mehr Vorteile als Nachteile sehen

Darstellung 16: Kompetenzbedarf von HR-MitarbeiterInnen nach der Uni St. Gallen

Quelle: Seufert; Guggemos; Meier; Helfritz 2018

### **Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE**

<b>Titel</b>	<b>AutorInnen</b>	<b>Herausgeber</b>	<b>Jahr</b>
HR-Report 2017 Schwerpunkt Kompetenzen für eine digitale Welt – Eine empirische Studie	Institut für Beschäftigung und Employability IBE	im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz	2017

### **Einordnung und Forschung**

Die Studie befasst sich mit Entwicklungen im HR Bereich. Ausgangspunkt dabei ist die digitale Transformation, die benötigten Kompetenzen sowie die Kompetenzvermittlung ist dabei neben anderen Gesichtspunkten ein Hauptteil der Ausarbeitung. Die Studie befasst sich somit ebenfalls mit dem Bereich des Human Digitalization, aber auch mit dem Bereich der HR Digitalization.

### **Befragte Personen und Unternehmen**

Insgesamt wurden 591 Personen befragt, es handelt sich dabei um Führungskräfte verschiedener Fachabteilungen, um MitarbeiterInnen und Führungskräfte aus dem Bereich HR und Personen aus der Unternehmensleitung. Die Studie wurde in der Dachregion durchgeführt.

## Methodik

Die Studie wurde insgesamt 6 Jahre erarbeitet, die verwendete Studie für diese Arbeit wurde im Jahr 2017 durchgeführt. Grundlage bildet eine Onlineumfrage.

## Erhobene Kompetenzen

In dieser Studie wurden die notwendigen Kompetenzen für alle MitarbeiterInnen eines Unternehmens erhoben:

Bereitschaft, sich auf Veränderungen aktiv einzulassen
Fähigkeit zum Umgang mit Komplexität
Fähigkeit, mit Unsicherheiten/Risiken umzugehen
Fähigkeit, in Zusammenhängen zu denken
Priorisierungskompetenzen
Selbstmanagement
Kommunikationsfähigkeit
Lernbereitschaft „ein Leben lang“
Teamfähigkeit in unterschiedlichen Teamformen
Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen
Prozessverständnis

Darstellung 17: Kompetenzbedarf von HR-MitarbeiterInnen nach Hays

Quelle: vgl. Hays, 2017, S. 16

## Studie des Instituts für Führung und Personalmanagement

<b>Titel</b>	<b>AutorInnen</b>	<b>Herausgeber</b>	<b>Jahr</b>
People – Management 2025 – Zwischen Kultur- und Technologieumbrüchen	Bruch Heike; Loh- mann Till R.; Szlang Julian; Heißenberg Gabriel	Institut für Führung und Personalmanagement Universität St. Gallen; PWC	2019

### Einordnung und Forschung

Die Studie befasst sich mit den Herausforderungen der Zukunft für das HRM. Dabei stehen die zukünftigen Aufgaben und Rollen von HRM im Vordergrund. Ebenfalls erarbeitet wurden dabei die Kompetenzen, welche für diese Veränderungen notwendig sind. Die Studie befasst sich somit ebenfalls mit dem Bereich des Human Digitalization, aber auch mit dem Bereich der HR Digitalization.

### Befragte Personen und Unternehmen

Insgesamt wurden 155 Personen befragt, es handelt sich dabei um 130 Führungskräfte aus dem HRM und 25 Experten aus der Wirtschaft und Wissenschaft. Die Studie wurde in der Dachregion durchgeführt.

### Methodik

Die Studie wurde 2019 durchgeführt. Grundlage bildet eine Onlineumfrage und Experteninterviews.

### Erhobene Kompetenzen

In dieser Studie wurden die notwendigen Kompetenzen wie folgt erhoben:

Networking – Fähigkeiten
Digitales Wissen
Strategisches Denken
Change Management
Visionäres Denken
Leadership-Kompetenzen
Empathie

Big-Data- und People-Analytics-Kompetenzen
Partizipation in der Geschäftsleitung
Diplomatisches Geschick
Experimentierfreudigkeit
Linienenerfahrung

Darstellung 18: Kompetenzbedarf von HR-MitarbeiterInnen nach der Uni St. Gallen/PWC

Quelle: Bruch; Lohman; Szlan; Heißenberg 2019, S. 9

### 3.1.2 Zusammenführen der Ergebnisse

Die erhobenen Ergebnisse der einzelnen Studien werden anhand des vorgestellten HR Digital Transformationsmodell in zwei Bereiche zusammengefasst; dabei werden Doppelnennungen und sinngemäße Gleichungen zusammengeführt, um eine übersichtliche Gesamtaufzählung zu erhalten. Kompetenzen, welche in beiden Bereichen notwendig sind, werden in beiden Kategorien aufgelistet.

<b>HUMAN DIGITALIZATION</b> <b>Ganze Organisation</b>	<b>HR DIGITALIZATION</b> <b>HRM</b>
Organisationsentwicklung	
Unternehmerische Orientierung und Geschäftsnähe	
Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen	
Strategische Kompetenzen und visionäres Denken	
Beratungskompetenzen	
Teamfähigkeit in unterschiedlichen Teamformen	

	Prozessverständnis
	Digitale Kompetenzen Technische Soft Skills
Change und Konflikt-Management	
Lernagilität/Lern- und Veränderungsmotivation „ein Leben lang“	
Motivationskompetenz Inspiration/Begeisterungsfähigkeit	
Kognitive Intelligenz Umgang mit Komplexität Vernetztes Denken	
Emotionale Intelligenz	
Medizinische/arbeitswissenschaftliche Kompetenzen im Hinblick auf psychische Belastungen	
Projektmanagement (Klassisch und Agile)	
Selbstmanagement und Priorisierungskompetenzen	
Kommunikationsfähigkeit und Networking Fähigkeiten	
Internationalität Vielfalt/Diversity	
Kundenzentrierung	
Fähigkeit, mit Unsicherheiten/Risiken umzugehen	

Darstellung 19: Kompetenzbedarf von HR-MitarbeiterInnen

Quelle: Eigene Darstellung

Betrachtet man die erhobenen Kompetenzen aus den verschiedenen Studien, so wird ersichtlich, dass die MitarbeiterInnen im HRM eine Vielzahl an unterschiedlichsten Kompetenzen mitbringen und/oder entwickeln müssen, um den Herausforderungen durch die digitale Transformation standhalten zu können. Schlüsselfähigkeiten, wie zum Beispiel Innovativität, die Bereitschaft lebenslang zu lernen und die Bereitschaft zu kontinuierlichen Weiterentwicklungen werden nur durch eine entsprechende Kommunikation und Motivation erzielt. Dies ist eine weitere wichtige Herausforderung an das HRM. Als Folge dieser Entwicklung verändert sich die Personalarbeit der Zukunft grundlegend. Die HR-MitarbeiterInnen werden zu strategischen Partnern der Unternehmensführung, sie sind langfristig weniger mit Administration beschäftigt und sie können schon in der Rekrutierung beim „Kampf um die Talente“, vor allem aber auch in der Fort- und Weiterbildung eine zentrale Aufgabe übernehmen. Hinzu kommt, dass das HR-Management dafür sorgen muss, dass sich alle Führungskräfte an den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen orientieren. Dazu zählt die Gestaltung der Kommunikation sowie flexible Lösungen bei der Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort. Die Chancen der Digitalisierung liegen dabei auf der Hand: Sie erleichtern es ihnen, sich diesen Herausforderungen besser stellen zu können (vgl. Wiegel 2017).

Die Bereitschaft und die Fähigkeit im Umgang mit den digitalen Instrumenten wirkt schon fast als Selbstverständlichkeit und wird aus diesem Grund oft zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Das HRM benötigt aber auch entsprechende Kompetenzen besonders im Bereich der Kommunikation und der Teamfähigkeit, auch bei der Bereitschaft Aufgaben zu delegieren (vgl. Hays 2017, S. 15).

In den folgenden Kapiteln wird exemplarisch auf einzelne Kompetenzen in der Führung, Kompetenzen im Konfliktmanagement und Motivationskompetenzen eingegangen. Diese Kompetenzbereiche wurden gewählt, da der Kompetenzbedarf der HR-Mitarbeiterinnen mit diesen Bereichen größtmöglich abgedeckt werden kann.

## **3.2 Kompetenzen**

Kompetenzen und deren Entwicklung stehen im Fokus dieser Ausarbeitung. Aus diesem Grund wird in den nächsten zwei Kapiteln genauer auf diese Themengebiete eingegangen. Dabei werden zuerst die einzelnen Kompetenzen erörtert, um anschließend allgemeine Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Dieses Kapitel schließt mit einer Handlungsempfehlung anhand eines Beispiels aus der Praxis.

Unter Kompetenzen werden oft Qualifikationen oder Fähigkeiten verstanden. Wichtig ist allerdings, dass es sich erst um eine Kompetenz handelt, wenn Wissen in einer Handlung direkt umgesetzt wird. Talente im Gegensatz dazu sind ausschließlich Potenziale die vorhanden sind um Kompetenzen zu erlangen. Diese Talente sind somit noch nicht ausgereift und können auch noch nicht angewendet werden. Eine weitere Abgrenzung stellen die Qualifikationen dar, in diesem Zusammenhang spricht man von Kompetenzen die bereits eingesetzt und auch von anderen Stellen bestätigt und beglaubigt wurden, beispielsweise anhand einer Ausbildung oder durch eine berufliche Vorerfahrung, welche durch ein Arbeitszeugnis bestätigt wurde. Wissen hingegen muss von der Begrifflichkeit Kompetenz

komplett abgegrenzt werden, da das reine Vorhandensein von Wissen keine Kompetenz ergibt. Erst ein Ergebnis welches erzielt wurde, kennzeichnet eine Kompetenz (vgl. North; Reinhardt 2005, S. 29).

### 3.2.1 Führungskompetenz

Leadership im wörtlichen Sinn bedeutet „Führung“. Jedoch geht der moderne Begriff des Leaderships weiter, er bezeichnet die Fähigkeit, einer Gruppe Visionen und eine Richtung zu geben. Gutes Leadership kann diese Vision nicht nur sprachlich attraktiv formulieren, sondern sie auch mit Werten und Überzeugungen füllen. Das bisherige, reine „HR-Management“ basiert auf bereits etablierten Werten, Überzeugungen und Regeln (vgl. Grzeskowitz o. J.).

Leader haben AnhängerInnen, die ihnen auf freiwilliger Basis folgen. Dies bedeutet jedoch für die Leader ständiges Lernen, es muss mit gutem Beispiel vorangegangen werden, MitarbeiterInnen müssen ermutigt und unterstützt werden, der Fokus muss auf den Menschen gelegt sein, dabei müssen auch Risiken eingegangen werden. Im Vergleich dazu konzentriert sich eine reine Führungskraft auf die schlichte Erledigung der ihm übertragenen Aufgaben, MitarbeiterInnen werden eingeplant und kontrolliert, die Erledigung der Arbeit steht im Fokus und es wird versucht, Konflikte und Risiken zu vermeiden. Flück (2009) meint in diesem Zusammenhang, dass der Idealfall eine gute Mischung von beiden Eigenschaften sei (vgl. Flück 2009).

Leadership bedeutet ein neues Führungsverhalten, der Fokus liegt dabei auf der zielorientierten Steuerung des technischen und organisatorischen Ablaufs, also auf dem reinen Management. Es mobilisiert die physischen Ressourcen und managt nur, führt aber nicht. Eine transformierende Führung setzt aber einen Paradigmenwechsel voraus. Es geht um das Einwirken auf MitarbeiterInnen, das sich auf das Sinnstreben des Individuums ausrichtet. Die Kunst der Führungskräfte besteht darin, eine ausgewogene Balance zwischen Managen und Führen zu finden (vgl. Simon 2006, S. 349-351).

Die folgende Abbildung zeigt die Unterschiede zwischen Managen und Führen (vgl. Simon 2006, S. 349-351):

Leadership	Management
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entdecken neuer Möglichkeiten, das Kommende vorbereiten</li> <li>■ Mitarbeiter anregen und in die Lage versetzen, Spitzenleistung zu erbringen</li> <li>■ ganzheitliche Veränderung, Leistungssteigerung</li> <li>■ Zeithorizont: länger als ein Jahr</li> <li>■ Führung mit sinnstiftenden Inhalten und Visionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die vereinbarten Ziele erreichen</li> <li>■ „Dinge“ und Menschen durch Methoden, Techniken und Kontrolle in Bewegung setzen</li> <li>■ partielle Veränderungen, Leistungssicherung</li> <li>■ Zeithorizont: ein Jahr</li> <li>■ Führung mit Zahlen und Daten sowie mess- und kontrollierbaren Zielen</li> </ul>

Darstellung 20: Unterschied zwischen Leadership und Management

Quelle: Simon 2006, S. 351.

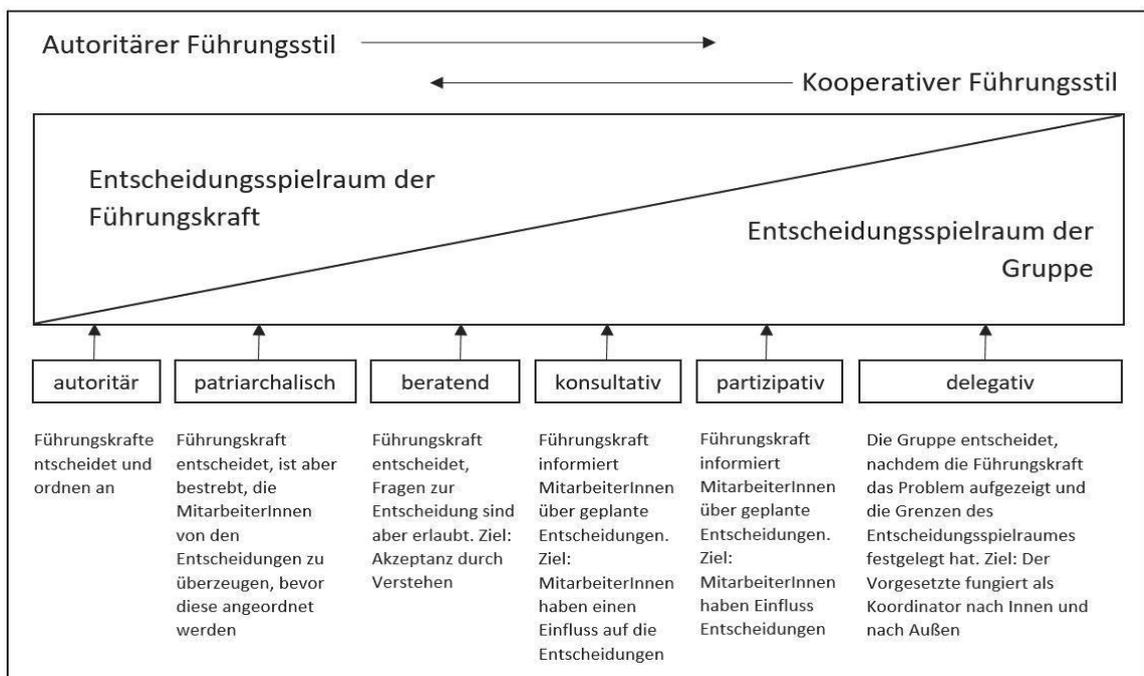
Leadership ist also noch viel mehr als das Management im engeren Sinn. Es ist langfristig ausgerichtet und beinhaltet auch Leitbilder und Visionen, die den Unternehmenserfolg nachhaltig sehen (vgl. Simon 2006, S. 351).

Vor allem die Generation Millennials (die nach 1985 Geborenen) kann nur durch einen Führungsstil motiviert werden, bei dem ihnen auch ein Mitspracherecht zusteht. Dazu zählt die individuelle Gestaltung bei den Arbeitsaufgaben. Das Resultat ist dann eine Optimierung des Leistungsergebnisses und letztlich auch eine MitarbeiterInnenloyalität (vgl. Frankowski 2013, S. 12-18).

Dabei geht es nicht nur um den propagierten Führungsstil, sondern vor allem um den wahrgenommenen Führungsstil, der z.B. durch Empfehlungen der MitarbeiterInnen kompetent und valide kommuniziert wird (vgl. Welk 2015, S. 79 ff.).

Kennet Blanchard, ein namhafter Unternehmensberater, entwickelte dazu ein Modell, das die Führungspyramide anders denkt; die ManagerInnen befinden sich im unteren Teil der Pyramide und dienen somit den MitarbeiterInnen und nicht umgekehrt. Also streben die Führungskräfte danach, den MitarbeiterInnen geeignete Arbeitsbedingungen und Hilfsmittel in der Weise zur Verfügung zu stellen, damit das volle Potenzial von MitarbeiterInnen genutzt werden kann. So soll durch den Einzelerfolg der MitarbeiterInnen der Gesamterfolg des Unternehmens erzielt werden (vgl. Blanchard et al. 2006, S. 19).

Die Führungsmodelle, die Verhaltensmuster der Führung und die Führungsstile haben sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Der autoritäre Führungsstil geht immer mehr in einen kooperativen Führungsstil über (vgl. Bea et al. 2001, S. 7 ff.). Einen Überblick über diese Entwicklung gibt die folgende Abbildung.



Darstellung 21: Führungsstile

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bea et al. 2001, S. 8.

Ein partizipativer (demokratischer) Führungsstil erfordert auch die Bereitschaft der MitarbeiterInnen im Sinne des Unternehmens zu handeln. Dabei ist die strategische Ausrichtung der Arbeitsbedingungen die Grundlage der Führung und Motivation von MitarbeiterInnen. Zur Nutzung des Potenzials der MitarbeiterInnen gehören auch die Schaffung des gewünschten Arbeitsumfelds, die Weiterbildung und die Orientierung an den Problemen der MitarbeiterInnen, die letztendlich bis tief ins Privatleben hineingehen können. Ausbildungsprogramme, die Einführung von Gruppenarbeit, in der alle MitarbeiterInnen ihren Platz finden sollen, die Förderung des betrieblichen Vorschlagswesens und letztendlich auch die Einbeziehung der MitarbeiterInnen bei der Auswahl und Einstellung von neuen KollegInnen können die MitarbeiterInnenmotivation fördern (vgl. Hummel; Malorny 2011, S. 33-41).

Ideal ist eine MitarbeiterInnenführung dann, wenn die Produktivität der Menschen in einem sichtbar gelebten Wertesystem auch Freiraum für ein Unternehmertum im jeweils begrenzten Aufgabenbereich lässt (vgl. Peters; Watermann 1982, S. 149 ff., 235 ff., 273 ff.). Dreyfus entwickelte ein 5-Stufen-Modell des Wissens- und Kompetenzerwerbs, das auch für Führungskräfte relevant ist. AnfängerInnen mit Schulbuchwissen durchlaufen mindestens fünf qualitativ unterschiedliche Stadien auf dem Weg zum Experten. Die Spirale des Wissens wird dabei mehrfach durchlaufen (vgl. Dreyfus 1987, S. 41 ff.).

Die folgende Darstellung gibt eine verständliche Visualisierung:

<b>Stufe</b>	<b>Komponenten</b>	<b>Verständnis der Situation</b>	<b>Art der Entscheidungsfindung</b>	<b>innere Einstellung</b>
<b>Anfänger</b>	kontextfrei	keines	analytisch	distanziert
<b>fortgeschrittener Anfänger</b>	kontextfrei und situationsbezogen	keines	analytisch	distanziert
<b>Kompetenzniveau</b>	kontextfrei und situationsbezogen	analytisch, bewußt gewählt	analytisch	distanziertes Verstehen und Entscheiden, involviert im Ergebnis
<b>Meister</b>	kontextfrei und situationsbezogen	aus Erfahrung	analytisch	distanziert im Entscheiden, involviert im Verstehen
<b>Experte</b>	kontextfrei und situationsbezogen	aus Erfahrung	intuitiv	involviert

Darstellung 22: 5-Stufen-Modell des Wissenserwerbs

Quelle: Rehäuser; Krcmar 1996, S. 39.

AnfängerInnen lernen die unterschiedlichen objektiven Fakten und die relevanten Muster kennen und können dementsprechend handeln. Auf dem Weg zum/zur Experten/Expertin

durchlaufen sie die oben beschriebenen Stufen. ExpertInnen haben ihr Wissen und Können verinnerlicht und beziehen alles in ihre Entscheidungen, Aktionen und Taktiken ein, meist ohne groß darüber nachzudenken oder zeitraubende Recherchen anstellen zu müssen. Das abstrakte analytische Verhalten wurde zu einem konkreten intuitiven Verhalten (vgl. Rehäuser; Krcmar 1996, S. 39 ff.).

### **Selbstreflexion und Feedback in der Führungskompetenz**

Selbstreflexion ist die Fähigkeit eines Menschen, seine eigene Situation einzuschätzen. Daraus können Chancen zum Erkennen von Problemen und Ansatzpunkte für Veränderungen entstehen. Selbstreflexion erfordert dabei eine gewisse Distanz zu sich selbst (vgl. Greif 2008, S. 24).

Im Rahmen der Führung beobachtet sich die Führungskraft in drei unterschiedlichen Rollen: dem Selbstbild, der Selbstreflexion und in den Rollen im Privat- und Berufsleben. Die Führungspersönlichkeit erkennt ihre eigenen Stärken und Schwächen und erhält im Idealfall Anleitungen zur Änderung des Verhaltensmusters (vgl. Bundesverband hauswirtschaftliche Berufe MdH o. J., S. 39 ff.).

Die Selbstreflexion ist deshalb fundamental, weil das Verhalten der Führungskraft zentrale Botschaften in das Unterbewusstsein der Mitarbeiterinnen aussendet.

### **3.2.2 Kompetenzen im Konfliktmanagement**

Konflikte werden wie folgt definiert:

*„...Das Wort Konflikt selbst stammt von lat. Conflictus ab und bedeutet so viel wie „das Aneinanderschlagen, der Zusammenstoß“. Umgangssprachlich bedeutet „Konflikt“, wenn es zwischen mindestens zwei Beteiligten zu zunächst nicht zu klärenden Problemen kommt.“ (Nickelsen 2012, S. 20)*

Da die verschiedenen Bezugsgruppen in den Unternehmen wie Shareholder und Stakeholder unterschiedliche Interessen haben, führt dies oft zu Interessenskonflikten, die sich nicht automatisch auflösen (vgl. Schweitzer; Baumeister 2015, S. 101).

Interessenkonflikte entstehen aber auch zwischen einzelnen Abteilungen, wenn jede Abteilung für sich selbst arbeitet und nicht zu Kooperationen mit anderen Abteilungen bereit ist, weil man befürchtet, Kompetenzen zu verlieren. Vor allem in einem Change-Management-Prozess stellt die Überwindung des Abteilungsdenkens große Herausforderungen an die Führungskräfte und die Geschäftsleitung – und damit auch eine Herausforderung an die Kompetenzen des HRM.

Prof. Thomas Bartscher von der TH Deggendorf definiert Konfliktmanagement:

*„Feststellung, Steuerung und Regelung von Konflikten durch spezifische Handhabungsformen, etwa Verhandlung, Vermittlung, Schlichtung einschließlich Zwangsschlichtung.“ (Bartscher o. J.).*

Das Business-Magazin für den Mittelstand Onpulson gibt folgende Definition:

*"Konfliktmanagement ist die Feststellung und Steuerung von Konflikten innerhalb einer Organisation. Beim Konfliktmanagement gibt es im Wesentlichen drei Ansätze: 1. Jeder Konflikt ist schlecht und potenziell zerstörerisch. 2. Konflikte sind unvermeidlich, und die Führung sollte sie in ihrem Sinn instrumentalisieren. 3. Konflikte sind wichtig für das Überleben einer Organisation und sollten gefördert werden." (Onpulson 2020)*

Eine der wichtigsten Aufgaben des Konfliktmanagements ist z. B. im Change Management der Umgang mit Widerständen gegen Veränderungen. Ein Widerstand entsteht, wenn die vorgesehenen Entscheidungen bzw. die bereits durchgeführten Maßnahmen aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen auf Ablehnung stoßen (vgl. Landes; Steiner 2014, S. 5) (Schreyögg; Koch 2015, S. 278 ff.).

Doppler und Lauterburg definieren vier Grundsätze für Widerstand:

1. Es gibt keine Veränderungen ohne Widerstand: Widerstand ist etwas völlig Normales, bleibt er aber aus, sollte dies Anlass zur Beunruhigung sein.
2. Ein Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft, die Ursachen für Widerstand liegen meist im emotionalen Bereich.
3. Wird der Widerstand nicht beachtet, erfolgen Blockaden. Verstärkter Druck führt nur zu verstärktem Gegendruck.
4. Widerstände müssen ernst genommen und in sinnvolle Bahnen gelenkt werden. Die Methoden sind dabei: Wegnahme des Drucks, Erforschung der Ursachen und gemeinsame Absprachen mit dem Ziel, dass Vorgehen eventuell neu festzulegen (vgl. Doppler; Lauterburg 1994, S. 212 ff.).

Der Erfolg eines jeden unternehmerischen Handelns hängt von der Kooperation der Akteure ab. Dabei entstehen Überlegungen, die im Umgang mit Widerständen differenziert betrachtet werden müssen:

- Ist der Akteur unentbehrlich für das Unternehmen oder kann er leicht ersetzt werden?
- Ist die Zielperson zugänglich oder kapselt sie sich nach außen ab?
- Handelt es sich um eine produktive und erfolgreiche Arbeitsgruppe?
- Sind die Job-Charakteristika hervorragend und gesichert oder ungünstig und gefährdet?
- Macht das Unternehmen Gewinne oder muss es vielleicht um seine Existenz kämpfen? (vgl. Neuberger 2006, S. 163 ff.).

Je nachdem muss hier die geeignete Taktik verwendet werden: Druck machen, einschmeicheln oder rationales Überzeugen. Dabei müssen auch die Erwartungen der Akteure berücksichtigt werden, wenn sie überzeugt werden sollen (vgl. Neuberger 2006, S. 165).

Um Widerständen sinnvoll zu begegnen, müssen die jeweiligen Gründe bekannt sein. Allgemeiner Widerstand gegen Veränderungen lässt sich einteilen in:

- Individueller Widerstand: Angst vor dem Unbekannten, selektive Informationsverarbeitung, ergonomische Faktoren, Abkehr von alten Gewohnheiten und bisheriger Sicherheit und
- Widerstand auf der Ebene der Organisation: Bedrohungen der Ressourcenverteilung, Machtverhältnisse, durch ExpertInnen, Gruppennormung, Formalisierung und begrenzter Fokus des Wandels (vgl. Kauffeld o. J., S. 33 ff.).

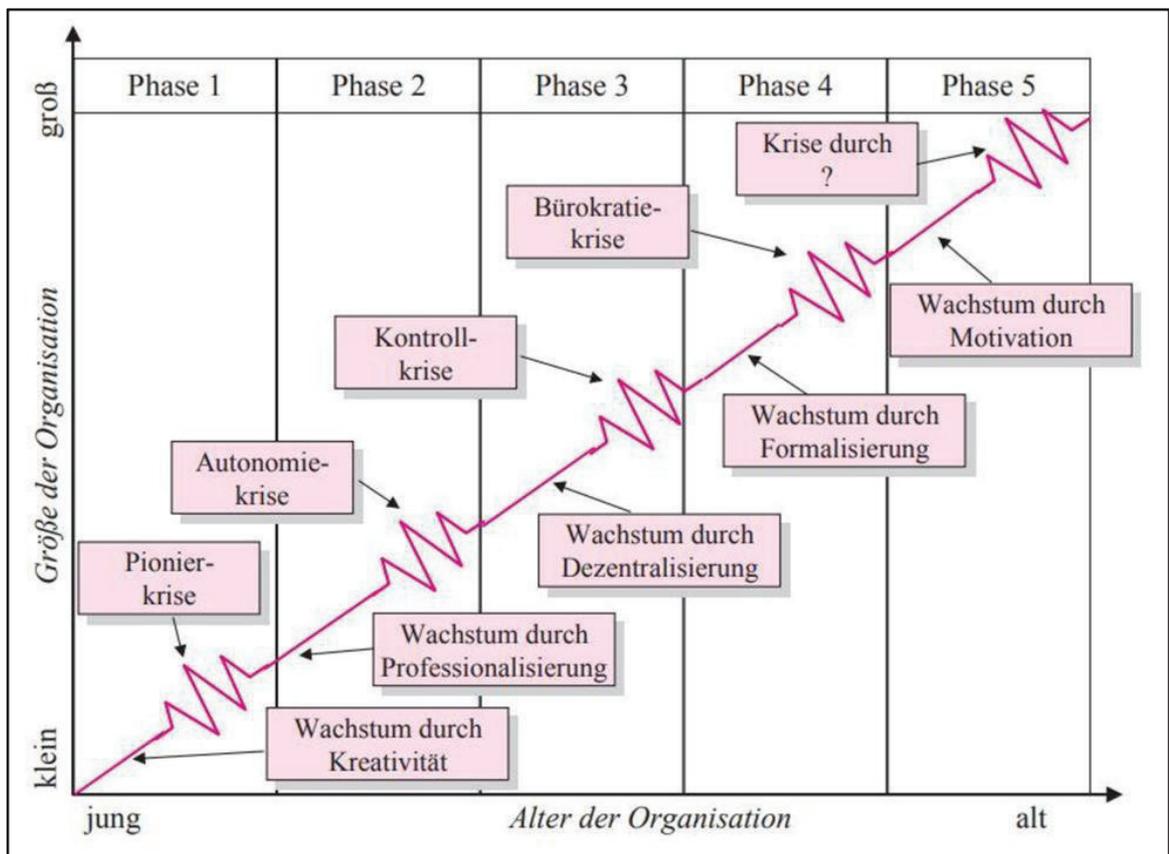
Alles Neue ist mit einer gewissen Unsicherheit und damit mit Angst verbunden. Oft heißt dann das Motto der Gegner von Veränderungen: „*you never change a running system*“ – aus diesem Grund bedeutet die Kompetenz von HR-MitarbeiterInnen, die Maßnahmen zur Entwicklung von Widerständen in der Aufklärung, Information, im gegenseitigen Zuhören, in einer offenen Kommunikation und im gegenseitigen Lernprozess meistern zu können. Auch die Widerstände von oben aus der Führungsebene sind erklärbar; es geht um die Angst des Macht- oder Prestigeverlustes und die eventuelle Aufdeckung von Wissensdefiziten der Führungsebene. Widerstand gegen neue Maßnahmen entsteht meist aus drei Gründen:

- Die Betroffenen haben die Ziele, Hintergründe oder Motive nicht verstanden.
- Sie glauben nicht, was man ihnen sagt.
- Sie haben es zwar verstanden, glauben es auch, wollen oder können aber damit nicht umgehen (vgl. Doppler; Lauterburg 1994, S. 203).

Ein Widerstand kann dabei offen und verdeckt auftreten, er zeigt sich z.B. in einer mangelnden Kooperation, einer Leistungsminderung, einer erhöhten Abwesenheit und in Kündigungen. Ein aktiver Widerstand signalisiert sich z.B. durch häufige Widersprüche, Kritik und Beschwerden, sturem Formalismus und Ausreden für Passivität sowie in der Suche nach einem Sündenbock, einer Cliquenbildung, Machtspielen und Gerüchten (vgl. Kaufeld o. J., S. 30).

Die Psychologie gibt eine Einteilung für die Ursachen von Widerständen, die sich auf der emotionalen Ebene widerspiegeln und die genauso stark wie der rational begründete bzw. politische Widerstand sind. Die emotionalen Reaktionen und deren Verarbeitung durchlaufen im Zeitverlauf mehrere Phasen: Die emotionalen Reaktionen mit den Phasen von Vorahnung, Sorge, Angst, Schock, Verleugnung, Abwehr, Wut und Ärger, Frustration und Depression, Trauer und Abschied und schließlich die Öffnung und die Neuorientierung zur Integration der Veränderungen (vgl. Landes; Steiner 2014, S. 14).

Dabei lassen sich die evolutionären und revolutionären Entwicklungsprozesse in folgenden Phasen darstellen, die auch die Chancen für ein Wachstum darstellen:



Darstellung 23: Phasen der evolutionären und revolutionären Entwicklungsprozesse

Quelle: Schreyögg; Koch 2015, S. 290

Die Abbildung zeigt die Phasen in Relation zur Unternehmensgröße (vertikal) und zum Alter (horizontal). Die roten Zacken stellen die Krisen dar, die Geraden die Wachstumschancen. Die Krise in der Phase 4 kann bei älteren, großen Organisationen auch externe Gründe haben (z. B. Finanzkrise, Konjunkturabschwung oder Strukturwandel) (vgl. Schreyögg; Koch 2015, S. 290).

Widerstand kann durchaus positiv gesehen werden, denn jede Krise und jede Veränderung ist eine Chance, etwas besser werden zu lassen (vgl. Doppler; Lauterburg 1994, S. 211).

Aus diesen Erkenntnissen heraus entsteht auch eine neue Unternehmenskultur, die z. B. folgende Werte in den Vordergrund stellt:

- Marktorientierung (Kundenorientierung, unternehmerische Verantwortung und bessere Lösungen)
- Optimierung der Leistungen (klare und transparente Ziele, Lernende Organisation und Erfolgsbeteiligungen)
- Teamgeist (Vorbildfunktion der Führungskräfte, Vielfalt und Offenheit für neue Vorschläge)
- Respekt und Partnerschaft (Selbstvertrauen, Transparenz der Entscheidungen) sowie
- Integrität (Konsequenz und Nachhaltigkeit) (vgl. Kauffeld o. J., S. 59).

Die entscheidenden Grundlagen für die Begegnung von Widerständen und somit der erfolgreichen Einführung von Veränderungsprozessen sind im Folgenden nochmals zusammengefasst:

1. Aufnahme des Ist-Zustands durch die möglichst breite Mitwirkung aller MitarbeiterInnen als gute Basis, die zum Erfolg des Veränderungsprozesses beiträgt
2. Die ManagerInnen der Führungsebene müssen zu 100 Prozent hinter den Zielen, Instrumenten und Maßnahmen stehen
3. Die einzelnen Führungsebenen und Abteilungen müssen bereit sein, sich von eingefahrenen Gewohnheiten im Interesse des Gesamtunternehmens zu verabschieden
4. Auch die MitarbeiterInnen, vor allem die Führungskräfte im mittleren Management, müssen von Anfang an mit einbezogen werden und sollen an der Gestaltung der Veränderungsprozesse konstruktiv teilnehmen
5. Das Management muss offen sein für Vorschläge aus anderen Ebenen und Ländern, die dann auch im Erfolgsfall entsprechend honoriert werden

6. Implementierung einer Unternehmenskultur in einem sichtbar gelebten Wertesystem, das durch eine kompromisslose Serviceorientierung für den Kunden und durch ein motivierendes Human Relationship Management den Wert der Mitarbeiter schätzt
7. Überzeugung der AnteilseignerInnen und Stakeholder, dass nur diese Veränderungsprozesse zum langfristigen ökonomischen Erfolg beitragen (vgl. Kauffeld, o. J., S. 59).

Zu den wichtigen Kompetenzen von HR-MitarbeiterInnen gehört die Fähigkeit, Konflikte lösen zu können. Die Wissenschaft definiert Strategien zur Konfliktbewältigung, die nachfolgend beschrieben werden. Dabei spielen Vertrauen und Offenheit, sowie Respekt und gegenseitige Anerkennung als wichtige Elemente eines guten Betriebsklimas die notwendige Basis.

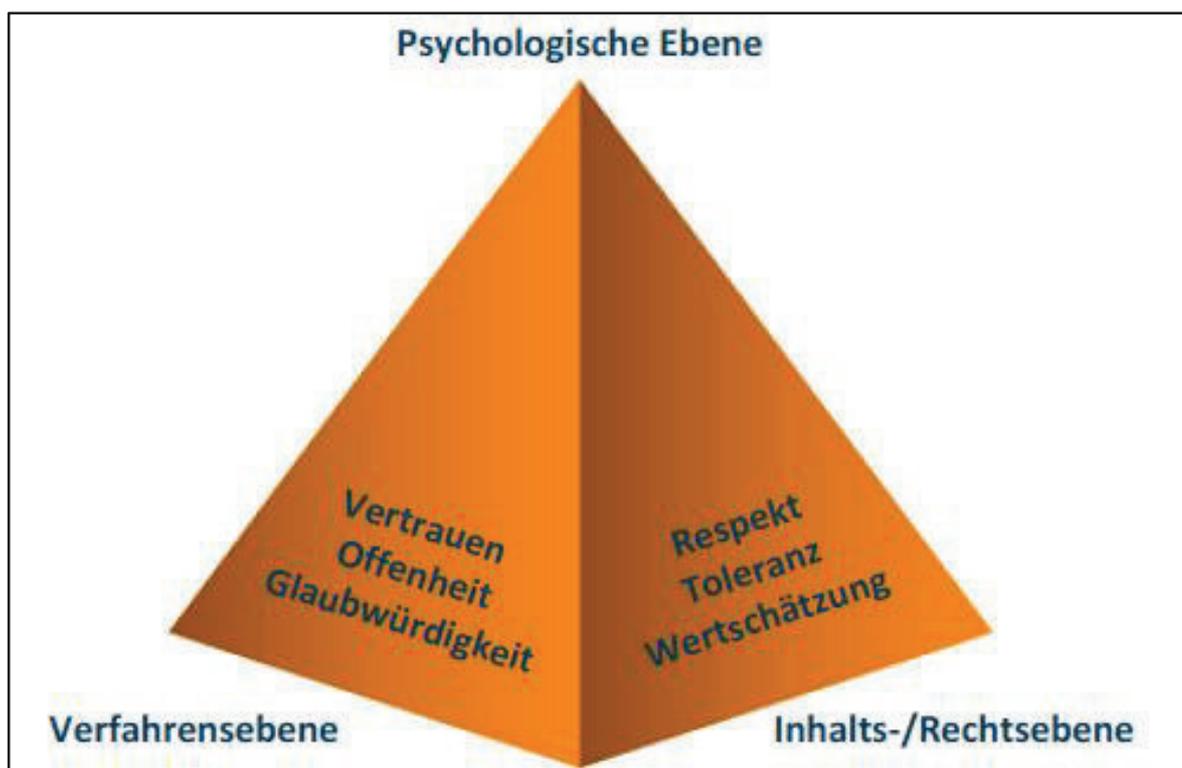
Der erste Schritt zu einer Lösung des Konflikts ist eine Analyse der Ursachen seiner Entstehung. Dabei helfen die Antworten auf folgende Fragen:

- Was ist der wirkliche Gegenstand des Streits?
- Wer sind die Beteiligten?
- In welcher Beziehung stehen die Konfliktparteien zueinander?
- Welche Ziele und Motive haben sie?
- Was war der Anlass, wo stecken die Ursachen?
- Lassen sich emotionelle und sachliche Aspekte unterscheiden?
- Was bewirkt, bzw. verhindert dieser Konflikt?
- Lassen sich Szenarios vom ‚worst bis zum best case‘ formulieren?
- Gibt es ausreichend Ressourcen zur Konfliktlösung? (vgl. Cicero; Schwarzenbacher 2014, S. 14 ff.).

Der erste Schritt ist die Anerkennung des Konfliktes, danach muss ein Klima geschaffen werden, das eine Konfliktlösung ermöglicht und die Konfliktpartner respektiert. Im Idealfall werden die Konfliktursachen gemeinsam analysiert und das Problem in konkrete Ziele umformiert. Der nächste Schritt ist die gemeinsame Suche nach Lösungen und im Rahmen eines Kompromisses die Einigung auf die beste Lösung. Wichtig im Sinne der Nachhaltigkeit ist es, eine konkrete Evaluierung zu vereinbaren, die in regelmäßigen Abständen die Erfolge überprüft (vgl. Cicero; Schwarzenbacher 2014, S. 18 ff.).

Zur Bewältigung von Konflikten kommt es auf die Position in der jeweiligen Eskalationsstufe an. Die Instrumente zur Beilegung von Streit sind eine entsprechende Unternehmensphilosophie, geeignete Vertragsklauseln und Vertraulichkeit. Ziel muss immer sein, Streit außergerichtlich, zum Beispiel durch eine Meditation, beizulegen (vgl. Krahe 2015, S. 16 ff).

Voraussetzung für eine harmonische Konfliktlösung sind Vertrauen, Offenheit, Glaubwürdigkeit aber auch Respekt, Toleranz und Wertschöpfung. Die nachfolgend abgebildete Pyramide zeigt die drei Ebenen:



Darstellung 24: Instrumente der Konfliktlösung

Quelle: Krahe 2015, S. 20.

Jeder Konflikt im Team ist aber auch eine Chance und Konflikte sind ein wichtiger Bestandteil von Kommunikations- und Kooperationsprozessen. Damit werden sie zu etwas Wertvollem, nämlich zur Chance auf Weiterentwicklung und zur positiven Veränderung im Beziehungsmanagement (vgl. Höhle; Beilstein 2011, S. 59 ff.).

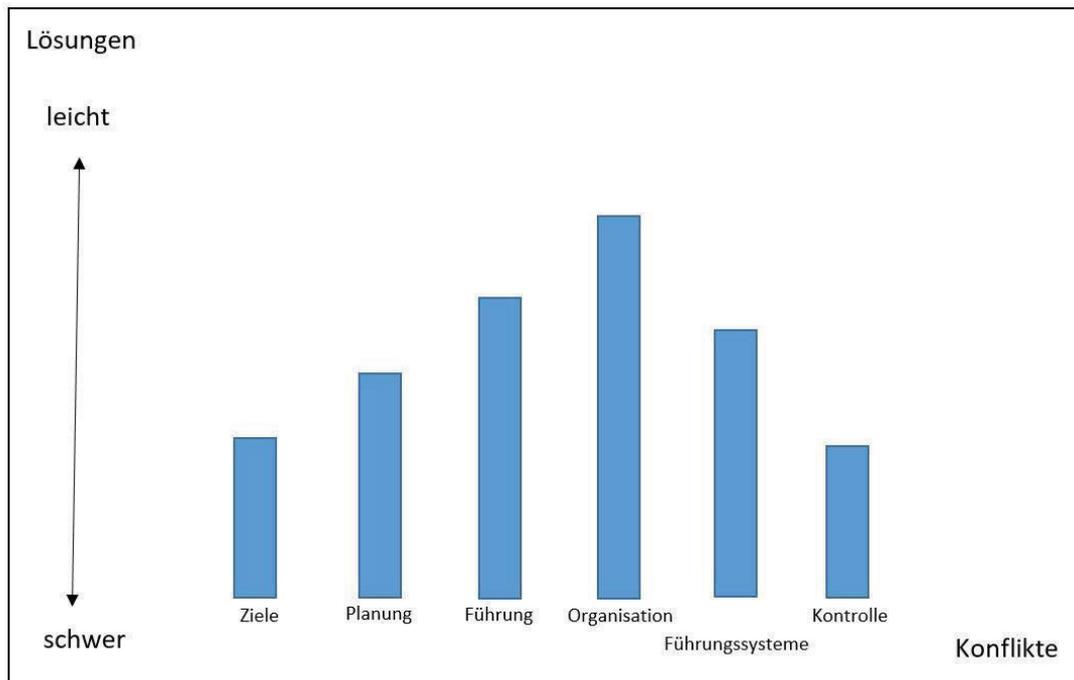
Führungseigenschaften hängen auch von der Führungspersönlichkeit und der natürlichen Autorität ab. Intelligenz, Originalität, Urteilskraft, Initiative, Selbstständigkeit, Selbstsicherheit, Verantwortungsbereitschaft, Aktivität und die Fähigkeit zu sozialer Integration sind letztendlich die Primärtugenden, die eine Führungskraft besitzen sollte. Führungsverhalten – so viele Wissenschaftler – kann man nicht alleine durch Schulungen erreichen, es ist auch eine Sache des Charakters, des Lebenslaufs und der Erfahrungen. Erfolgreiche

Führungskräfte kennen das Potenzial ihrer MitarbeiterInnen. Sie verstehen es, deren Fähigkeiten und Fachwissen zu nutzen und zu entwickeln, so der Erfolgsautor Carnegie in seinem Welt-Bestseller „Durch Menschenführung zum Erfolg“ (vgl. Carnegie 1992, S. 120).

Der Freiburger Professor Dietrich von Heymann analysiert die Strategien zur Konfliktlösung und nennt als ersten Schritt die Distanzwahrung. Weiterhin vermeidet eine klare Arbeitsteilung Kompetenzstreitigkeiten. Er unterscheidet zwischen

- Zielkonflikten, die oft deshalb schwer zu lösen sind, weil manche Konflikte aus unterschiedlichen Wertvorstellungen entstehen. Die Ziele müssen in diesem Fall nach Prioritäten geordnet werden
- Planungskonflikte haben ihre Ursache in der Unfähigkeit, geeignete Planungstechniken anzuwenden. In diesem Fall wird die Selbstständigkeit und die Motivation der MitarbeiterInnen zur Kooperationsbereitschaft gefordert
- Organisationskonflikte sind die häufigste Form. Deshalb müssen die gesamten Organisationsstrukturen überprüft und eine Transparenz der Entscheidungswege und Arbeitsmethoden angestrebt werden
- Kontrollkonflikte sind meist ein Problem der Führung. Hier schafft der konsequente Einsatz der Führungsinstrumente, wie z. B. Zielsetzungsgespräche, Konferenzen und standardisierte Arbeitsabläufe Abhilfe

Die folgende Abbildung zeigt den Schwierigkeitsgrad bei Konfliktlösungen nach Heymann:



Darstellung 25: Möglichkeiten der Konfliktlösung am Beispiel einer Schule

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Heymann 1984

Die Abbildung belegt den Schwierigkeitsgrad der Konfliktlösungen bei den verschiedenen Konfliktursachen und den Schwierigkeitsgrad.

### 3.2.3 Motivationskompetenz

Die MitarbeiterInnenmotivation ist eine der wichtigsten Aufgaben der Führung. Ohne motivierte MitarbeiterInnen ist es nicht möglich, qualitativ gute Produkte oder Dienstleistungen erfolgreich zu verkaufen. Weiterhin führt eine hohe MitarbeiterInnenmotivation zur Steigerung der Loyalität gegenüber dem Unternehmen und zur Vermeidung von teuren Fluktuationen. Motivation alleine ist also nicht nur eine Frage der Gewinnmaximierung, sie wirkt sich auf die gesamte Unternehmensphilosophie aus. Die extremistische Motivation bezieht sich auf die finanziellen Anreize und die Gestaltung der Arbeit, zum Beispiel durch Work-Life-Balance, die intrinsische Motivation basiert auf Lob und Anerkennung sowie der Chance, in der Unternehmenshierarchie aufzusteigen. Damit führt eine hohe MitarbeiterInnenmotivation indirekt zu einer Steigerung des Umsatzes und des Gewinnes und im Krisenfall stehen motivierte MitarbeiterInnen sehr eng an der Seite des Unternehmens (vgl. [BWL Wissen.net](#) o. J.).

Die Wissenschaft stellt zur Motivationsförderung mehrere Modelle vor, von denen nachfolgend drei vorgestellt werden:

Die **Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg** (vgl. Hentze et al. 2005, S. 124) geht von zwei Faktoren aus, die das Arbeitsverhalten der Menschen maßgeblich beeinflussen. Die Vermeidungsbedürfnisse sollen Leid und Unbehagen reduzieren. Als Gegenstück dazu stehen die Entfaltungsbedürfnisse, die das Wachstum widerspiegeln und befriedigt werden müssen. Herzberg geht davon aus, dass diese Entfaltungsbedürfnisse, solange sie nicht befriedigt werden, zur Arbeit motivieren und die Leistung der MitarbeiterInnen steigern (vgl. Kühlmann 2008, S. 77).

Die zwei Faktoren, welche die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen beeinflussen, sind einerseits die Motivatoren – auch intrinsische Faktoren genannt – und andererseits die Hygienefaktoren, welche auch als extrinsische Bedürfnisse bezeichnet werden. Motivatoren sollen die Leistungsbereitschaft aber auch die Zufriedenheit fördern (vgl. Franken 2007, S. 92).

Dazu zählen z.B. Verantwortung, Anerkennung, Leistung und Erfolg. Unzufriedensteller, die sogenannten Hygienefaktoren, wirken sich bei Nichtbefriedigung negativ aus. Als Beispiel dafür können Entlohnung, Arbeitsbedingungen, Sicherheit und Gerechtigkeit genannt werden. Dabei lässt sich feststellen, dass die Motivatoren eine größere Langzeitwirkung haben als die Hygienefaktoren (vgl. Hentze et al. 2005, S. 115).

Aufgrund von Untersuchungen lässt sich feststellen, dass sich nicht alle Faktoren eindeutig zuordnen lassen, was die Einteilung der Bedürfnisse in zwei Gruppen zu einem Problem macht. Als Ursache dafür kann die Trennung der einzelnen Faktoren voneinander genannt werden, da z.B. Geld ein Hygienefaktor, aber der Anreiz des beruflichen Aufstiegs ein Motivator ist (vgl. Kühlmann 2008, S. 78).

Eine Beförderung ist meist mit einer Gehaltserhöhung verbunden, da mehr Verantwortung an einen Mitarbeiter übertragen wird. Folglich lässt sich feststellen, dass auch die Höhe des Gehalts ein Motivator ist (vgl. Hentze et al. 2005, S. 115).

Die **Theorie nach Vroom** beschäftigt sich ebenfalls mit der Erforschung der Wirkung verschiedener Einflussfaktoren auf die MitarbeiterInnen (vgl. Drumm 2008, S. 482).

Drumm behauptet, dass Motivation davon abhängt,

*„...welches Ereignis ein Individuum als Folge seiner Anstrengungen und seines Handelns erwartet.“* (Drumm 2008, S. 482)

Diese Theorie basiert auf dem Grundgedanken, dass Individuen angestrebte Ziele erreichen wollen und nur dafür Anstrengungen auf sich nehmen. Demnach ist die Leistungsbereitschaft nicht grundlegend von äußeren Einflussgrößen abhängig, sondern auch situationsbedingt. Hierbei muss es als wahrscheinlich erscheinen, dass mit einer bestimmten Anstrengung eine festgelegte Zielvorgabe zu erreichen ist (vgl. Holtbrügge 2005, S. 18).

Im Mittelpunkt dieser Theorie stehen drei Hauptkomponenten: die Valenz, die Instrumentalität und die Erwartung. Die Valenz stellt Objekte mit gewissem Anreiz dar. Dies bedeutet nach Hentze et al., dass z.B.

*„Geld eine positive Valenz besitzt, während ein gefährlicher Arbeitsplatz eine negative Valenz besitzt. (Hentze et al. 2005, S. 131)*

und die Valenz die Attraktivität und Anziehungskraft eines Endziels definiert (vgl. Holtbrügge 2005, S. 18).

Die Instrumentalität ist eine subjektive Schätzung der Wahrscheinlichkeit, ein Zwischenziel zu erreichen. Diese Einschätzung ist notwendig, da je nach durchgeführten Handlungen das zu erreichende Endziel positiv, negativ oder neutral beeinflusst werden kann (vgl. Franken 2007, S. 131).

Die **Leistungsmotivation von Mc Celland und Atkinson** bezeichnet neben dem Machtmotiv und dem Motiv nach Anerkennung das Leistungsmotiv als eines der meistuntersuchten Motive. In der Leistungsmotivationstheorie von Mc Clelland und Atkinson werden zwei Hauptmotive aufgezeigt (vgl. Zimbardo et al. 2003, S. 722):

Das Motiv der Erfolgssuche ( $M_e$ ) und das Motiv nach Misserfolgsvermeidung ( $M_m$ ). Um resultierend eine Tendenz zur Leistung zu erhalten, muss die Differenz aus Motiv der Erfolgssuche und dem Motiv aus Misserfolgsvermeidung gebildet werden. Weitere Einflussgrößen dieser Theorie sind die Attraktivität und die Erwartung, Ziele zu erreichen. Wenn man nun diese miteinander multipliziert, erhält man die Motivation eines Individuums (vgl. Wiswede 2007, S. 65).

Da das Leistungsmotiv und die Erwartung in linearem Zusammenhang stehen, ist nach dieser Theorie die Attraktivität einer Aufgabe umso größer, desto schwieriger sie ist, wobei die Wahrscheinlichkeit diese zu lösen mit dem Schwierigkeitsgrad der Aufgabe abnimmt (vgl. Schlag 2009, S. 85).

Dies stellt wiederum besondere Anforderungen an die Kompetenzen der HR-MitarbeiterInnen.

### 3.3 Spezifische Methoden zur Kompetenzentwicklung

Die Methoden zum Erwerb oder zur Pflege von Kompetenzen sind sehr unterschiedlich und werden oft nicht als solche erkannt. Dazu zählen in erster Linie

- Schulungen auf allen Mitarbeitererebenen
- Wikis, bei denen jeder auf seinem Fachgebiet einen Beitrag zum Wissenspool leisten kann. Diese werden dann von anderen MitarbeiterInnen ergänzt, verbessert oder kommentiert
- Gespräche zwischen den MitarbeiterInnen und Führungskräften bzw. ExpertenInnen. Dazu zählen auch Coaching-Programme oder MentorInnen-Gespräche
- Aber auch beim sogenannten Small Talk werden Wissen und Erfahrungen bewusst oder unbewusst weitergegeben

Zu den wichtigsten Methoden der Personalentwicklung zählt die Übertragung von Know-how zum Beispiel im Training on the job bzw. im Training off the job. Hier ein Überblick:



Darstellung 26: Methoden der Personalentwicklung

Quelle: Quelle: Dettmer; Hausmann 2012, S. 233

#### 3.3.1 On the Job-Training

Für das „on the job“-Training stehen mehrere Methoden zur Verfügung. Das populärste Konzept ist ‚learning by doing‘; es hat zwar den Nachteil, dass der/die MitarbeiterIn Angst davor hat, Fehler zu begehen, jedoch lernt er/sie in diesem Modell neue Fähigkeiten und Prozesse zu verstehen und auch später weiter anzuwenden. Dabei prägt Learning by

doing das ganze Leben eines Menschen; aus seinen Erfolgen und Misserfolgen lernt diese Person, es erfolgt eine Selbstreflexion und sie versucht immer wieder neue Wege. Das Gelernte wird dann in die Tat umgesetzt. Learning by doing öffnet die Möglichkeit zum lebenslangen Lernen, unabhängig vom jeweiligen Alter der MitarbeiterInnen. Eine weitere Form ist das Lernen durch Beobachtung und durch Ausprobieren; die Grundlage dafür ist, den MitarbeiterInnen die Angst vor Fehlern zu nehmen. ArbeitgeberInnen müssen erkennen, dass diese Formen auch eine Chance für neue Gedanken und Veränderungsprozesse sind. Folgende Regeln haben sich dabei bewährt:

1. Mögliche Fehler werden akzeptiert; es geht dann nur darum, herauszufinden, was die Gründe für das Scheitern waren.
2. Eine Hilfestellung hilft beim Sprung ins kalte Wasser, wenn zum Beispiel erfahrene Kollegen helfend zur Seite stehen.

Die gemeinsame Erkenntnis muss sein, dass auch ein Lernen stattfindet, wenn es im ersten Moment zu Unsicherheiten kommt (vgl. Warkentin 2018).

Eine weitere Methode beschreibt die Vier-Stufen-Methode. Hier ein tabellarischer Überblick:

Abfolge der Vier-Stufen-Methode		
Stufe	Aktion	Erläuterung
1. Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ eigene Vorbereitung</li> <li>→ Vorbereitung des Unterweisungsvorganges</li> <li>→ Vorbereitung, Einstimmung des Mitarbeiters</li> </ul>	Die Lernsituation soll entkrampft und der Lernende auf die zu erlernende Arbeitstätigkeit eingestellt werden.
2. Vorführen und Erklären durch den Unterweisenden	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Vorführen und Erklären in geraffter Form</li> <li>→ zweite Vorführung: detailliertes Vormachen, Erklären und Begründen</li> <li>→ dritte Vorführung: Vormachen und Kernpunkte wiederholen</li> </ul>	Der Lernende soll die Arbeit verstehen lernen und so weit mit ihr vertraut gemacht werden, dass sein erster Versuch auch gelingen wird. Die Leitfragen der begleitenden Erläuterungen sind: Was?, Wie?, Warum so?
3. Ausführen (Nachmachen) durch den Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ erster Ausführungsversuch: Nachmachen durch den Mitarbeiter ohne zu sprechen</li> <li>→ zweite Ausführung: Wiederholen mit detaillierter Erklärung und Begründung durch den Mitarbeiter</li> <li>→ dritte Ausführung: Nachmachen und Kernpunkte wiederholen lassen</li> </ul>	Parallel zu den Phasen der Vorführung wird der Lernende aktiv. Er soll die Arbeit so zu bewältigen lernen, dass er dann selbstständig weiterlernen kann. Beim Nachvollzug soll der Lernende seine Arbeitsschritte erklären.
4. Abschluss und Übung	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Mitarbeiter selbstständig üben lassen</li> <li>→ erfahrene Mitarbeiter für Rückfragen benennen</li> <li>→ Übungsfortschritte beobachten und kontrollieren</li> <li>→ Übung anerkennen und förmlich beenden</li> </ul>	Der Lernende gelangt durch Übung zur sicheren Ausführung bzw. Beherrschung der Arbeitstätigkeit. Er soll entlang seiner Übung weitgehend eigenständig weiterlernen. Dem Lernenden ist Rückmeldung zu geben.

Darstellung 27: Vier-Stufen-Methode der Einarbeitung

Quelle: Dettmer; Hausmann 2012, S. 233

In der rechten Spalte der Abbildung stehen die Erläuterungen zu den einzelnen Stufen. So soll zum Beispiel die Lernsituation locker sein, der/die MitarbeiterIn entsprechend motiviert werden und in den begleitenden Erläuterungen der Sinn und Zweck eines jeden einzelnen Schrittes erklärt werden (vgl. Dettmer; Hausmann 2012, S. 233).

Weitere Möglichkeiten für ein „on the job“-Training sind:

- Job-Rotation (Arbeitsplatzwechsel)
- Trainee-Programme (Einarbeitungsprogramme mit gleichzeitiger Qualifizierung)
- Übertragung von Sonderaufgaben
- Multiple Management, bei der die unteren Führungsschichten Lösungsvorschläge erarbeiten und der Geschäftsleitung vorlegen (vgl. Dettmer; Hausmann 2012, S. 235).

### **3.3.2 Off the Job-Training**

Off-the-job-Methoden sind:

- Die Methode der programmierten Unterweisungen, bei der eine Lehrkraft die Inhalte vermittelt, die dann vom Teilnehmer im Eigenstudium vertieft werden
- Die Vorlesungsmethode, bei der konzentrierte Aussagen über ein großes Wissensgebiet vermittelt werden
- Fallstudien, in der Problemsituationen simuliert werden
- Rollenspiele, die die Verhaltensweisen in bestimmten Situationen aufzeigen und verbessern
- Planspiele, bei denen die Abläufe über mehrere Perioden simuliert werden, und die die Teamfähigkeit fördern sowie
- Workshops, die die Leistungsfähigkeit des gesamten Unternehmens und die Qualität des Arbeitslebens verbessern sollen. Diese sind besonders geeignet zur Förderung der offenen Kommunikation und des persönlichen Engagements der MitarbeiterInnen. Im Ergebnis entsteht eine höhere Akzeptanz der Betroffenen für die gefundenen Problemlösungen (vgl. Dettmer; Hausmann 2012, S. 235-238).

### **3.3.3 Wissensmanagement für MitarbeiterInnen und Management**

Wissen ist eine knappe Ressource. Unternehmen sind von Ressourcen (abstrakten oder latenten), Erfolgspotenzialen und Leistungsfaktoren abhängig. Diese wurden bislang vom Umfeld mehr oder weniger kostenlos zur Verfügung gestellt: Heute können die Unternehmen oft nicht mehr in ausreichendem Maße und in großer Verlässlichkeit z. B. auf Roh-

stoffe, Energie, Bildung, Vertrauen, Rechtssicherheit und Legitimation zugreifen. Die Managementlehre hat erkannt, dass Unternehmen nicht nur von materiellen, sondern auch von immateriellen Ressourcen abhängig sind. Während anfänglich nur das Kapital und die Produktionsanlagen als Substanz eines Unternehmens angesehen wurden, kam später das Personal als ‚Humankapital‘ dazu. Aber zur Ressource eines Unternehmens zählen auch die richtige Qualifikation und die positive Einstellung zum Unternehmen, also eine Entmaterialisierung des Substanzbegriffes. Zur Erhaltung der Kapitalsubstanz (z.B. Reinvestitionsfähigkeit durch Abschreibungen) und der Human Resources (Erhaltung der Arbeitsfähigkeit mit Personalentwicklungs- und Gesundheitsmanagement) kommt die Förderung der Persönlichkeitsentwicklung mit dem Ergebnis, das der Zufluss der langfristigen Ressourcenquellen gesichert ist. Aus dem konkreten Nutzen entstehen langfristige Wirkungen (vgl. Müller-Christ 2010, S. 81-83).

‚Wissen‘ wird deshalb zum Produktionsfaktor, dem Know-how, also einer fünften Ressource (vgl. Augustin 1990, S. 23).

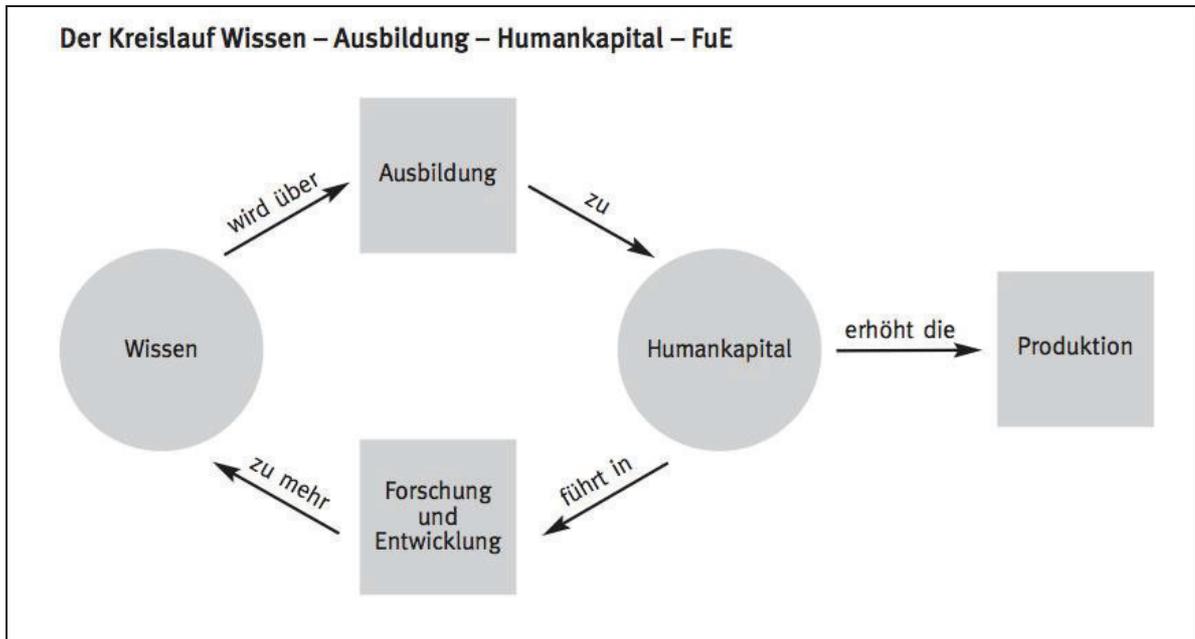
Das richtige Wissen:

*„muss zum richtigen Zeitpunkt, in der richtigen Menge, am richtigen Ort und in der erforderlichen Qualität bereitstehen“ (Augustin 1990, S. 23).*

Bei weiteren Anstellungen genügt dann oft eine angelernte Kraft und in Großbäckereien sind ausgebildete Bäcker häufig nur noch Überwacher von Maschinen und angelernten Kräften. An den Tankstellen gibt es frische Brötchen usw. Die MitarbeiterInnen dort müssen nur wissen, wie man einen Heißlufttherd etc. bedient. Mit zunehmender F&E verliert altes Wissen an Wert, weil es durch neues, modernes Wissen, das vielleicht auch noch auf neue Technologien basiert, ganz oder teilweise substituiert wird (vgl. HWWI 2007, S. 12).

Jeder Austausch von Informationen in den Arbeitsprozessen ist auch eine Lehr- und Lernsituation. Wissen wird durch die erfahrenen MitarbeiterInnen weitergegeben (vgl. Born/Wirth, 2009, Abstract). Dabei handelt es sich am Arbeitsplatz um unbeabsichtigtes (inzidentelles) Lernen, eine Aus- oder Weiterbildung ist absichtsvolles (explizites) Lernen, das in einem institutionalisierten Rahmen stattfindet. Das individuelle Wissensmanagement impliziert alle Formen zum Erwerb neuer Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten in den betrieblichen Arbeitsprozessen. Voraussetzungen sind Lernstrategien, metakognitives Wissen aus eigener Erkenntnis heraus und die individuelle Fähigkeit, Probleme lösen zu können. Damit wird im Betrieb der individuelle Beitrag in der Wertschöpfungskette erhöht. Instrumente der Wissensweitergabe sind z. B. Wissensleitbilder, Lessons Learned, Storytelling usw. Mit dem Storytelling werden die Lerninhalte aus verschiedenen Perspektiven betrachtet, ausgewertet und so den Lernenden vermittelt, dass sie sich mit den Kenntnissen und Erkenntnissen identifizieren kann und diese verinnerlicht. In der Methode der Lessons Learned werden dem Lernenden die bisherigen Erfahrungen nähergebracht, dass sie nicht nur verstehen, sondern auch wenn möglich weiterentwickeln können. Sowohl MitarbeiterInnen als auch Führungskräfte erhalten z. B. über die hinterlegten Dokumentationen wertvolle Informationen und Handlungsanleitungen (vgl. Born; Wirth 2009, S. 2 - 8).

Im Folgenden wird eine Abbildung des Wissenskreislaufs dargestellt:



Darstellung 28: Wissenskreislauf

Quelle: HWWI 2007, S. 12.

Eine zentrale Aufgabe des Managements ist es, die geeigneten WissensträgerInnen zu identifizieren und dem strategischen Wissensgebiet zuzuordnen. MitarbeiterInnenbefragungen können hier helfen. Bei der Wissensaufbereitung geht es darum, das Gesamtwissen in ‚verdaubare kleine Happen‘, also in verständliche kleinere Einheiten aufzuteilen, die von dem Einzelnen verstanden und so akzeptiert werden. Die häufigste Methode des Wissenstransfers ist die Übergabe von Wissen (WissensträgerInnen) auf die NachfolgerInnen (WissensnehmerInnen). Sein/ihr Wissen wird in erklärenden Übergabegesprächen und gemeinsamen Aktivitäten übertragen. Letztendlich hebt dies auch das Bewusstsein für die Bedeutung des/der ausscheidenden MitarbeiterIn. In einem systematisch organisierten Wissensmanagement werden schrittweise immer mehr Wissenseinheiten erzeugt, regelmäßig kommuniziert und angewendet. Alle Erkenntnisse werden regelmäßig, z. B. im Jahresabstand, revidiert. Die gesamte Verwaltung und Organisation des Wissens macht die Etablierung eines Kompetenzmanagements erforderlich (vgl. Mittelman 2001).

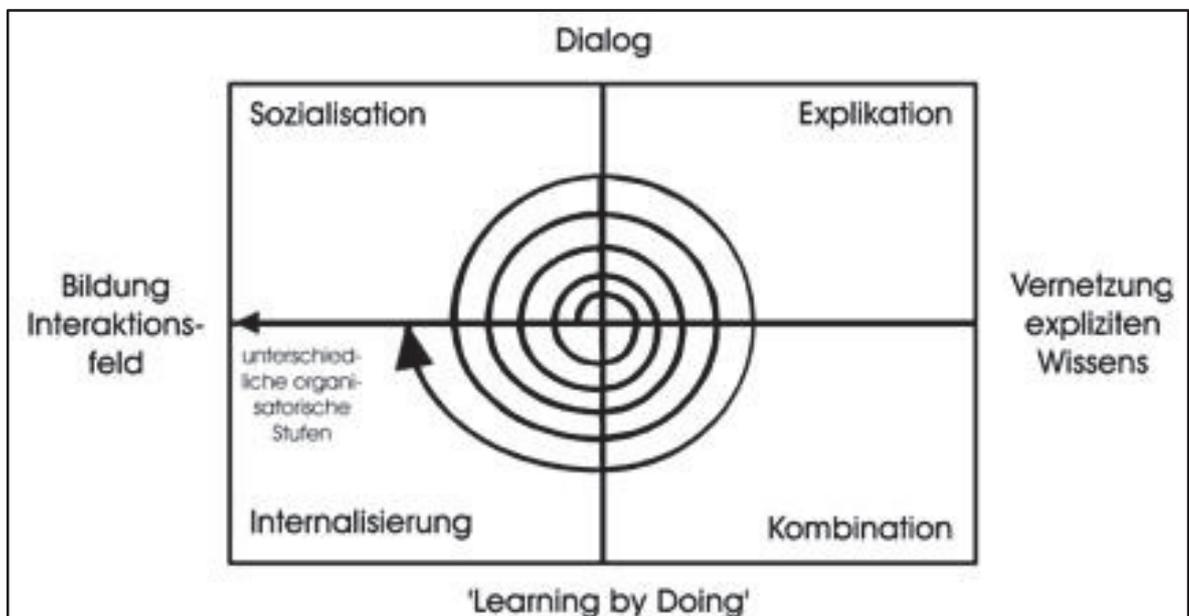
Damit wird Wissensmanagement zum immateriellen Bestandteil des Humankapitals, das sich entscheidend auf den Wert eines Unternehmens auswirkt. Firmen werden gekauft oder übernommen, Partnerschaften, Kooperationen und Unternehmensbeteiligungen werden eingegangen, weil das zu übernehmende Unternehmen über ein spezielles Wissen verfügt, das sich eben nicht nur in Patenten und Lizenzen, nicht nur in Maschinen und Anlagen, sondern auch im Know-how und in den Spezialkenntnissen sowie in der Motivation der MitarbeiterInnen messen lässt (vgl. Löbel et al. 2005, S. 28).

Dabei ist es für das Wissensmanagement nicht ausreichend, einfach Daten und Datenbanken zu etablieren. Es muss eine offene Kommunikationskultur auf der Basis einer offenen Unternehmenskultur etabliert sein. Wissensmanagement ist also das intellektuelle Kapital bestehend aus Humankapital und Strukturkapital, das sich im Kunden- bzw. Kundinnen- und Organisationskapital eingliedert (vgl. Löbel et al. 2005, S. 84).

Implizites Wissen ist in den Köpfen einzelner Personen und damit schwer formulierbar, kommunizierbar und teilbar (embodied Knowledge). Es ist von subjektiven Einsichten und Intuition geprägt und tief in den Handlungen und Erfahrungen von Individuen verankert, geprägt von Werten und Gefühlen. Wenn implizites Wissen in einer Organisation verarbeitet, übertragen und gespeichert werden soll, muss es in dokumentiertes explizites Wissen überführt werden (vgl. Nonaka; Takeuchi 1997, S. 9).

Die japanischen Wissenschaftler Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi haben das moderne Wissensmanagement mit begründet. Aufbauend auf dem Begriff des impliziten Wissens, welcher im Jahr 1966 von Michael Polanyi erarbeitet wurde, haben diese Wissenschaftler ein Modell vorgestellt, welches Wissen durch eine Transformation zwischen implizitem und explizitem Wissen produziert. Durch Prozesse, welche aufeinanderfolgen wird das Wissen, welches sich in der Organisation befindet wie in einer Spirale von Wissen, welches ein Einzelner besitzt auf die Stufe der allgemein zugänglichen Wissensdatenbank befördert (vgl. Nonaka; Takeuchi, 1997, S. 71 f.).

Durch das Entwickeln von implizitem zu organisatorischem Wissen wird implizites und explizites Wissen in ihren Ausmaßen immer größer.



Darstellung 29: Spirale des Wissens nach Nonaka und Takeuchi

Quelle: Rehäuser; Krcmar 1996, S. 38.

Wenn das Wissen die Spirale durchläuft, werden in den verschiedenen Grundmustern (siehe oben) unterschiedliche Wissensinhalte erzeugt (vgl. Rehäuser; Krcmar 1996, S. 38).

Die Art, Menge und Beschaffenheit des Wissens, das ein/e MitarbeiterIn für seine/ihre Tätigkeiten benötigt, nennt man den Wissensbedarf. Der subjektive Wissensbedarf ist der Bedarf, den ein/e individueller AufgabenträgerIn für sich als erforderlich empfindet. Der objektive Wissensbedarf ergibt sich aus den Anforderungen aus der Gestaltung und Strukturierung der Aufgaben. Beide können, müssen aber nicht identisch sein. Zur Bereitstellung des Wissens muss zuerst einmal die Wissensnachfrage über den Wissensbedarf bekannt sein (vgl. Rehäuser; Krcmar 1996, S. 34).

Bei der konkreten Umsetzung von Wissenschaftszielen helfen verschiedene Methoden, die z. B. durch Heiko Roehl definiert wurden (vgl. Roehl 1997).

Er unterscheidet zwischen personenbezogenen, problemlösungsbezogenen, kommunikationsbezogenen, arbeitsbezogenen und die technische Infrastruktur betreffenden Instrumente.

Hier einige Beispiele für Methoden:

- Planungsmethoden (Wissensaudit, Knowledge Intensity Portfolio, Knowledge Management Portfolio und Knowledge Asset Road Map)
- Repräsentationsmethoden (Knowledge Maps, Ontologien, Geschäftsprozessmodellierung, Knowledge Modeling und Description Language)
- Kreativitätsmethoden (Ideenfindung durch intuitive und diskursive Methoden)
- Wissensförderung (Lessons Learned, Best Practice Sharing)
- Dialogische Verfahren (Story Telling, Barcamp, Knowledge-Café, Wissenszirkel, Triadengespräche und Wissenswerkstatt)
- Organisationsmethoden (Einrichten und Managen)
- Bewertungsmethoden (deduktiv-summarische Ansätze, induktiv-analytische Ansätze, Reifegradmodelle für Wissensmanagement, KPQM, Benchmarking)
- Speicherungsmethoden (Mikroartikel, EDV-Medien, früher auch Mikrofilme)

Beispiele für Techniken:

- Groupwaresysteme (Kommunikations-, Kollaborations- und Koordinationssysteme)
- Social Software (Wikis, Weblogs, Social Bookmarking)
- Inhaltsorientierte Systeme (Managementsysteme bei Dokumenten, Verträgen, Learningcontent, Portalen, Lernen)

- Systeme der künstlichen Intelligenz (Experten-, Agenten- und Text-Mining-Systeme)
- Führungsinformationssysteme (Data-Mining, Data-Warehouse, OLAP-Systeme)
- Sonstige Systeme (Suchdienste, Suchmaschinen, Visualisierungssysteme, Produktkonfiguratoren)

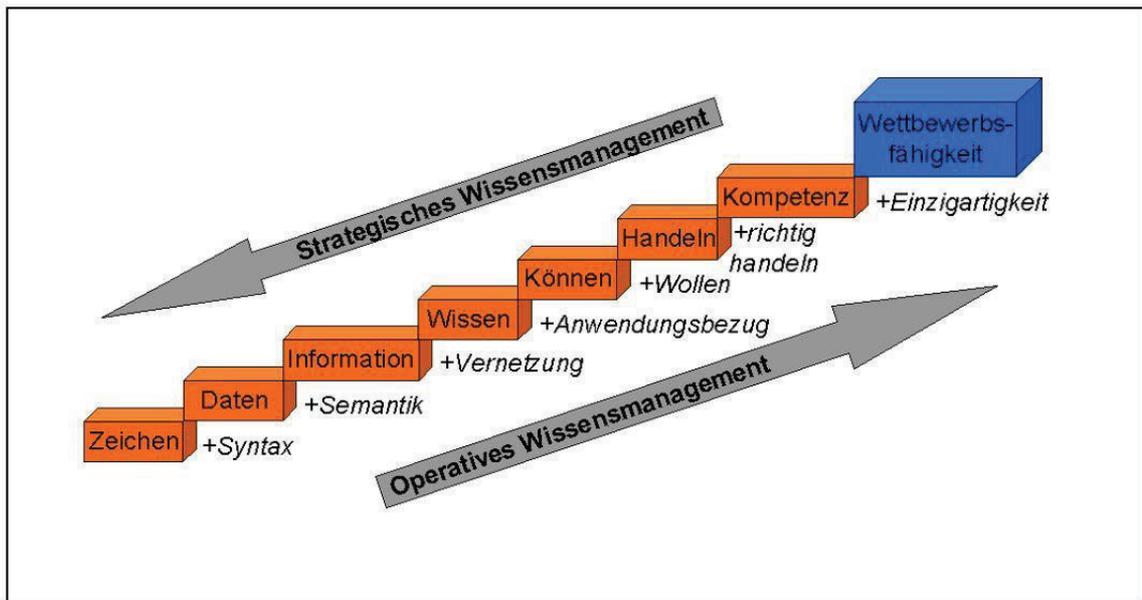
### **Weitere Ansatzpunkte:**

Die Methode der kritischen Erfolgsfaktoren (KEF) von Rockart ist ein möglicher Ansatzpunkt zur Bestimmung des Wissensbedarfs. Sowohl objektive als auch subjektive Einflüsse werden berücksichtigt. Der Grundgedanke: Es gibt im Einflussbereich eines/einer jeden ManagerIn drei bis sechs erfolgsbestimmende Schlüsselfaktoren. Bei zwei bis drei Interviews mit ManagerInnen werden die Ziele des KEF ermittelt, um den erforderlichen Wissensbedarf festzulegen (vgl. Rockart 1979, S. 81 ff.).

### **Wie wird überhaupt Wissen erzeugt?**

Die Nutzung kreativer Individuen auf der einen Seite und die Organisierung von Wissens-erzeugung müssen als Prozess verstanden werden, das individuelle Wissen muss in eine Organisationsform überführt werden, auf die alle zuständigen MitarbeiterInnen zugreifen können. Wissen ist also nicht ohne Individuen zu gewinnen. Lernen durch Sozialisation entsteht, wenn zwei Personen implizites Wissen direkt austauschen, der/die eine lernt vom anderen. Das Wissen steht dann aber nicht dem Gesamtunternehmen zur Verfügung. In der Explikation wird neues, für das gesamte Unternehmen verwertbares Wissen erzeugt, da alle Erkenntnisse für alle zugänglich dokumentiert werden. Bei der Internalisierung geht es mehr oder weniger um „Learning by Doing“. Die MitarbeiterInnen nehmen die Erkenntnisse, ergänzen sie und wenden sie an (vgl. Nonaka; Takeuchi 1997, S. 59).

Bei den Kompetenzen der Wissensvermittlung geht es um die Frage der Gestaltung des internen Wissens- und Ideen-Managements. Die Grundlage von Wissen sind Erfahrungen, Wertvorstellungen, Kontextinformationen und Fachwissen, die einen Rahmen zur Beurteilung und Eingliederung neuer Erfahrungen und Informationen bildet. Dieser komplexe Prozess findet im Kopf statt und ist somit individuell an eine Person gebunden. Der Anwendungsbezug führt zum Können, dieses Können wird ausgelöst durch Wollen, welches dem Handeln zugrunde liegt. Wird kontextabhängig richtig gehandelt, dann liegt Kompetenz vor. Kompetenz führt durch Einzigartigkeit zur Wettbewerbsfähigkeit. Dieser Sachverhalt wird durch die sog. „Wissenstreppe“ beschrieben (vgl. Mittelmann 2001).



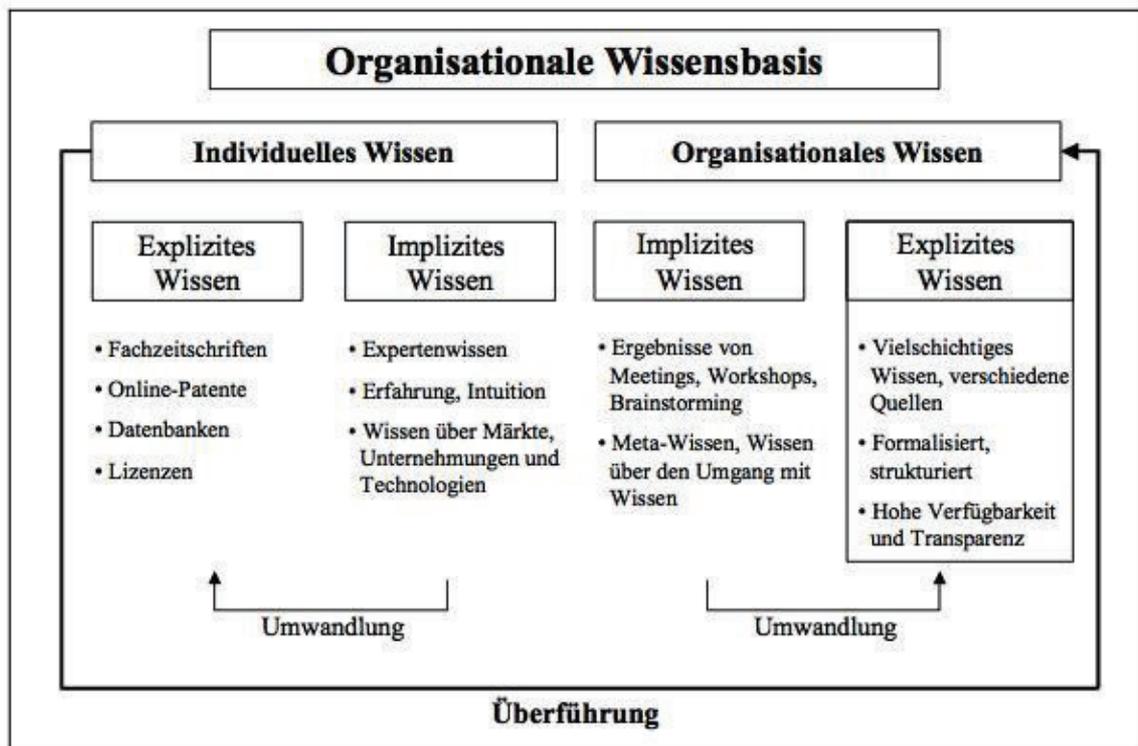
Darstellung 30: Wissenstreppe – vom Zeichen zur Wettbewerbsfähigkeit

Quelle: North 1999, S. 41.

Zusammenfassend: Wissen lässt sich also in vier verschiedene Arten einteilen:

- **explizites Wissen**, das in Worten und Zahlen ausgedrückt werden kann. Die Zusammenhänge stehen in strukturierter und systematisierter Form als Datenbanken, Pläne, Zeichnungen, Handbücher usw. allen zur Verfügung
- **implizites Wissen**, das Know-how, welches durch langjährige Erfahrungen des Einzelnen verbunden ist. Es wird geprägt durch persönliche Ideale, Werte und Gefühle und lässt sich oft nur schwer in Worte fassen
- **individuelles und kollektives Wissen** ist an Einzelpersonen gebunden
- **organisationales Wissen**, das sich aus den individuellen und kollektiven Wissensbeständen ergibt (vgl. Völker et al. 2007, S. 61-63).

Die folgende Abbildung zeigt das organisationale Wissen in einem Innovationsprozess:



Darstellung 31: Organisationale Wissensbasis

Quelle: Völker et al. 2007, S. 63.

Generell erfolgt die Wissensvermittlung durch Kommunikation. Diese findet in direkten Gesprächen, in Schulungen, in Dokumentationen (z. B. über das Intranet) oder über Wiki statt, bei denen jeder seinen eigenen Beitrag aus seinem Wissensgebiet dokumentiert. Aber auch beim sogenannten Small Talk wird direkt und indirekt Wissen vermittelt (eigene Gedanken). Wie kann in einem Unternehmen Wissen geschaffen werden?

Die erste Form besteht in der Sozialisation, darunter versteht man, dass sich implizites Wissen, das durch Erfahrungen geschaffen wird, weitergegeben wird. Eine weitere Möglichkeit ist die Externalisierung, ein Prozess der Überführung von impliziertem zu explizitem Wissen. Da implizites Wissen schwer formuliert werden kann, werden Dokumentationen mit Metaphern, Analogien und Modellen eingesetzt.

Eine dritte ist die Kombination des direkten Transfers von explizitem zu explizitem Wissen. Bereits bestehendes explizites Wissen aus anderen Teilen des Unternehmens wird zu einem neuen Produkt oder einer neuen Leistung. Die vierte Form, die Internalisierung, gibt den Prozess der Eingliederung von explizitem zu implizitem Wissen wieder und drückt sich im „Learning by doing“ aus (vgl. Völker et al. 2007, S. 65).

### 3.3.4 Gestaltung der Kommunikation in der Unternehmensphilosophie

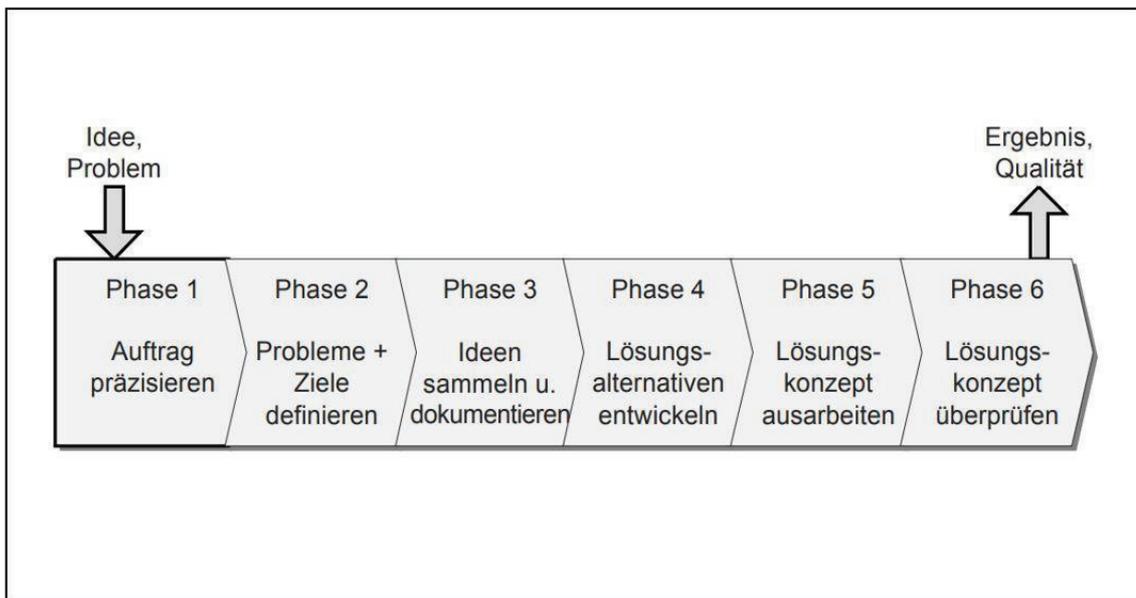
Eine gute MitarbeiterInnenführung bringt MitarbeiterInnenzufriedenheit. Eine gute Führungskraft erkennt dieses Potenzial. Eine oft entscheidende Basis ist die Pflege der sogenannten Soft Skills, die im Folgenden aufgelistet werden:

Kommunikative Kompetenz	Inwieweit kann ein Konsens hergestellt werden mit einem Verständnis für die Ziele und Wünsche der Unternehmensleitung?
Selbstbewusstsein	Nimmt der/die Betreffende seine/ihre eigenen Stärken und Schwächen wahr und kann er/sie mit diesen umgehen?
Einfühlungsvermögen	Ist der/die Betreffende empathisch genug, kann er/sie andere auch leichter von seiner/ihrer Sache überzeugen?
Teamfähigkeit	Kann ein/eine BewerberIn seine/ihre Rolle im Team erkennen.
Kritikfähigkeit	Kann der/die BewerberIn sachliche und konstruktive Kritik ertragen, wie reagiert er/sie auf emotional vorgetragene Kritik.
Analytische Kompetenz	Rasches Erkennen von Situationen und die Fähigkeit, entsprechend schnell zu reagieren.
Vertrauenswürdigkeit	Kann man sich in kritischen Situationen auf ihn/sie verlassen?
Selbstdisziplin	Wer sich selbst nicht im Griff hat, kann auch andere nicht überzeugen.
Neugierde	Aus Neugierde entsteht Kreativität.
Konfliktfähigkeit	Nur wer andere Auffassungen akzeptiert, kann mit den Menschen offen kommunizieren.
Durchsetzungsvermögen	Überzeugen statt zu überreden oder zu zwingen.

Darstellung 32: Die elf wichtigsten Soft Skills

Quelle: Eigene Aufstellung in Anlehnung an Funk; Köppler 2017

Die Kommunikation auf allen Ebenen muss respektvoll sein und sich auf die eigentliche Aussage konzentrieren. Die folgende Abbildung zählt das Problem, den Zusammenhang, die Lösung und die daraus resultierenden Aufforderungen dar:



Darstellung 30: Problemlösungsprozess

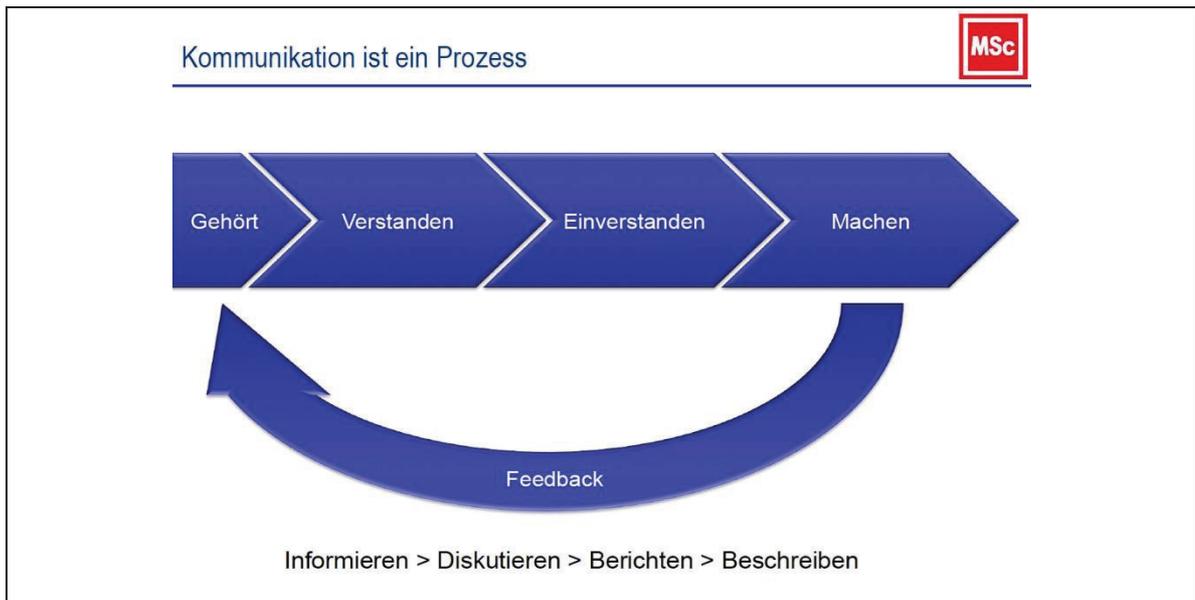
Quelle: Winkelhofer 2006, S. 50

Wenn dieses Schaubild visualisiert wird und z. B. an allen Arbeitsplätzen sichtbar ist, wird es den MitarbeiterInnen und Führungskräften leichter fallen, sich danach zu orientieren.

Vor allem bei Konflikten kann der Einsatz eines externen Mentors bei der Konfliktbewältigung hilfreich sein. Mentoring ist schließlich auch ein Element der Karriereplanung und Potenzialanalyse, die dazu beitragen, eventuell verborgene Talente zu entdecken. In einem Development Center werden die individuellen Entwicklungspotenziale des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin analysiert.

Kommunikation, so Konrad Lorenz, bedeutet in der Entscheidungsfindung noch lange nicht, dass das Gehörte auch verstanden, akzeptiert und angewandt wurde. Es geht immer um einen Spagat zwischen dem Bewährten, Gefühlten und Neuen zu finden. Kurz gesagt: gehört, verstanden, einverstanden, machen (vgl. Müller-Rossbach 2015, S. 3-5).

Die folgende Abbildung zeigt einen Überblick:



Darstellung 31: Kommunikationsprozess

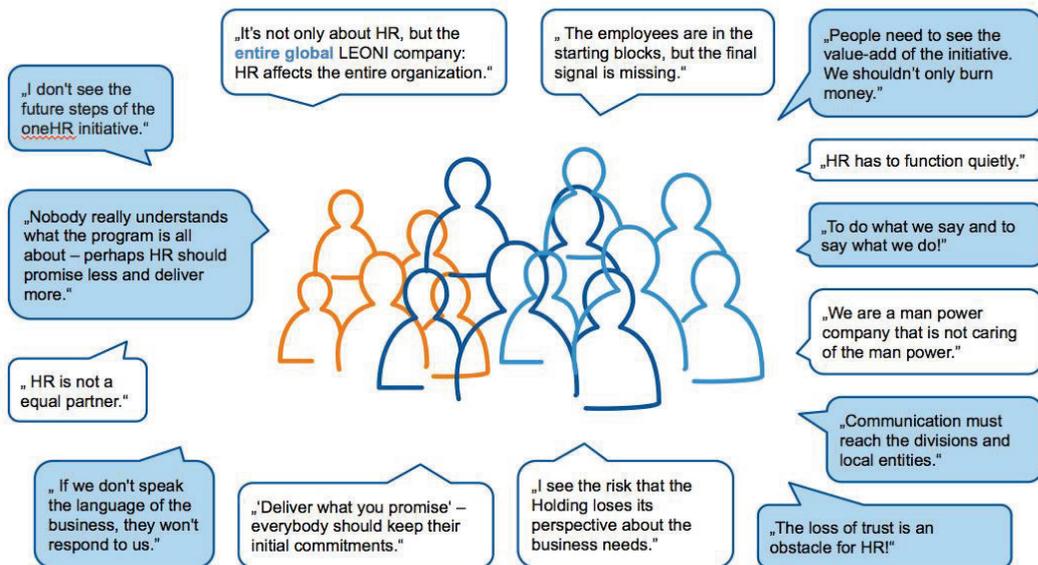
Quelle: Müller-Rosbach 2015, S. 5.

Die Kommunikationsebenen definieren folgende Stufen: Kontaktaufnahme mit den Betroffenen, Vermittlung des Problems, Verstehen der Notwendigkeit des Changes, positive Wahrnehmung, Akzeptanz, Verinnerlichung und Engagement für das Projekt. Die Änderung der Unternehmensstrategie entsteht aus Missionen, Leitbildern und Verhaltensweisen, die auf der Grundlage einer allgemeinen Zustimmung (Compliance) basieren (vgl. LEONI o. J., S. 38).

Eine hilfreiche Rolle spielt dabei die Visualisierung z. B. durch das Schwarze Brett, eine Sonderausgabe der Mitarbeiterzeitung, Events, Plakate, Gewinnspiele, Ausstellungen, Seminare und Workshops sowie Face-to-Face-Gespräche. Auch die modernen Kommunikationsmittel, z. B. E-Mails vom Chef direkt an alle oder einzelne Mitarbeiter, sowie Betriebsversammlungen (vor allem in KMU) helfen dabei, das Kommunikationsklima positiv zu beeinflussen. Es muss klar kommuniziert werden, warum Veränderungsprozesse anstehen, welches die Hauptziele sind und welche Chancen und Risiken bestehen. Dabei spielen die Interviews mit den einzelnen Beteiligten eine ganz entscheidende Rolle, weil sie das Change-Projekt aus unterschiedlichen Sichtweisen betrachten (siehe folgende Abbildung):

## The Focus Interviews give a good indication for the focus of the program communication

### Perception and Expectations



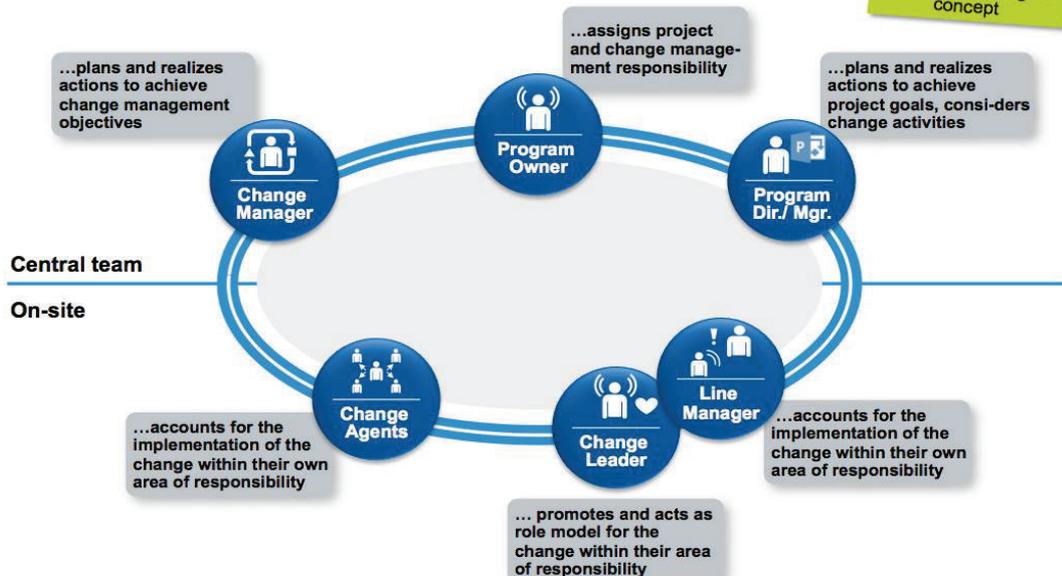
Darstellung 32: Fokusinterviews am Beispiel One HR

Quelle: LEONI o. J., S. 4.

Es kommt also immer auf den Standpunkt an, der die Sichtweise bestimmt. Eine Übersicht über die Verantwortlichkeiten und Rollen zeigt die nachstehende Abbildung:

## Change Management Roles & Responsibilities

Needs to be detailed within Change Agent concept



Darstellung 33: Rollen und Verantwortlichkeiten

Quelle: LEONI o. J., S. 22.

Martina Müller-Rossbach gibt zehn Tipps zur erfolgreichen Kommunikation:

1. Proaktiv sein und frühzeitig starten,
2. möglichst immer persönlich kommunizieren,
3. nur das vermitteln, was die jeweiligen MitarbeiterInnen wissen müssen,
4. Beschränkung der Kommunikation auf 2-3 Kernbotschaften,
5. den persönlichen Bezug herstellen („Was bedeutet das für Sie?“),
6. eindeutig, glaubwürdig und überzeugend kommunizieren,
7. die Botschaften auf den verschiedenen Kanälen wiederholen,
8. dafür sorgen, dass nach der Kommunikation auch ein Handeln folgt,
9. in Prozessen und nicht in Produkten denken und
10. die Zeit zum Planen, Definieren, für Feedback und die Bearbeitung gleichwertig einsetzen (vgl. Müller-Rossbach 2015, S. 9).

Es fehlt oft die Akzeptanz, wenn MitarbeiterInnen Personalstrukturen etc. verändern wollen. Deshalb ist es oft leichter, Change Management-Prozesse im Personalbereich durchzusetzen, wenn ein externer Coach oder MentorIn die MitarbeiterInnen von der Notwendigkeit der Veränderungsprozesse überzeugt und diese Prozesse dann auch begleitet. Die erste Überzeugungsarbeit wird dabei in der Geschäftsführung geleistet, denn Führungskräfte befürchten oft Kompetenzverluste. Wenn sich jedoch die Erkenntnis durchsetzt, dass diese Veränderungen für das Unternehmen lebenswichtig sind, haben es externe Coaches leichter, diese Prozesse anzugehen und erfolgreich durchzuführen.

Eines der wichtigsten Instrumente des Personalmanagements im digitalen Zeitalter ist deshalb die Defizitanalyse: Um im Personalmanagement einen Soll-Ist-Vergleich zu erreichen, bieten sich die Personalkennzahlen an. Der Kennzahlenkatalog beschreibt den aktuellen Personalbestand und die Personalstruktur und deren Veränderungen, weiterhin den Personalbedarf und die Personalbeschaffung, die Vergütungsstruktur, die Kosten, den Ertrag, die Führung, Bildung und Entwicklung sowie die Motivation der MitarbeiterInnen. Dabei ist es Aufgabe des Managements, die bedarfsgerechten Kennzahlen zu definieren. Ein Defizitvergleich kann sich sowohl auf das Verhältnis vom Ist-Zustand zum gewünschten Soll-Zustand beziehen als auch auf einen Vergleich mit anderen Unternehmen im Wettbewerb. Die Problematik ist hierbei jedoch, dass diese internen Zahlen der Wettbewerber in der Regel nicht zur Verfügung stehen (vgl. Schübbe 2011 S. 5, S. 64 ff.).

### 3.3.5 Erhöhung der Sozialkompetenz der Führungskräfte

Zur Sozialkompetenz der Führungskräfte zählen auch die Persönlichkeitsmerkmale. Die moderne MitarbeiterInnenführung analysiert auch anhand der Persönlichkeitsmerkmale die erforderlichen fachlichen und sozialen Kompetenzen für die MitarbeiterInnenführung und geht insbesondere auf die Kriterien ein, die beim Einsatz von digitalen Instrumenten vor allem in der Personalverwaltung zu beachten sind. Eine Führungskraft muss aber auch die MitarbeiterInnen nach ihren Persönlichkeitsmerkmalen zuordnen, ohne dies ihnen gegenüber offen zu äußern. Will man z. B. verschiedene MitarbeiterInnen zu einem optimalen Team formen, ist das Erkennen ihrer Stärken, Schwächen und Charaktereigenschaften wichtig. Jeder einzelne Mensch strebt schließlich danach, sich möglichst selbst verwirklichen zu können und ist dann bereit, sich in optimaler Weise einzubringen, wenn er das Gefühl hat, auch am Arbeitsplatz als Angestellter/Angestellte einen Freiraum zum Unternehmertum zu haben (vgl. Peters; Watermann 1998, S. 235 ff.).

Alle MitarbeiterInnen, auch die Vorgesetzten, müssen dahingehend geschult werden, mit modernen Managementmethoden umzugehen und diese auch im Alltagsleben zu implementieren. Im Grunde genommen geht es um die Ausgestaltung der MitarbeiterInnenführung. Diese beginnt bei der Einschätzung der Führungskompetenzen der Vorgesetzten zum Beispiel entsprechend der Persönlichkeitsmerkmale, zu denen es verschiedene Modelle gibt, wie zum Beispiel: die Big Five von Costa & McCrae. Diese sogenannten Big-Five-Merkmale und die Erkenntnisse von Shane, Locke und Collins sowie Zhaho und Seibert sind deshalb von Bedeutung, damit sich Mitarbeiter als in ihrem Bereich verantwortliche ‚Unternehmer‘ fühlen (vgl. Borkenau; Ostendorf 2008).

Basis ist das NEO-5-Faktoren-Inventar nach P.T. Costa und R. R. McCrae. Es stellt ein multidimensionales Persönlichkeits-Inventar dar, welches die unterschiedlichen Bereiche eines Charakters erfasst. In umfangreichen Faktoren analytischen Studien wurde bewiesen, dass fünf robuste Dimensionen in Fragebogen und auf Adjektivskalen sichtbar werden. Mit fünf Skalen und 60 Items werden die Dimensionen Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrung, Verträglichkeit und Ablehnung usw., Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit betrachtet und analysiert. Der deutschstämmige Psychologe H. J. Eysenck erkannte vor über 50 Jahren die Bedeutung des Neurotizismus als Persönlichkeitsdimension. Menschen lassen sich, so Eysenck, auf einem Kontinuum von stabil bis labil einordnen. Ursache hierfür ist die Erreichbarkeit des Limbischen Systems, das bei neurotischen Menschen überempfindlich reagiert. Extraversion und Introversion seien größtenteils genetisch bestimmt, so Eysenck. Neurotische Menschen können weniger gut mit Stress umgehen und sind deshalb anfälliger für Depressionen und Burn-Out. Neurotizismus wird im Berufsalltag oft mit geringerer Belastbarkeit in Zusammenhang gebracht (vgl. Borkenau; Ostendorf 2008).

Borkenau und Ostendorf beschreiben fünf Persönlichkeitsbereiche, die im NEO-FFI durch jeweils zwölf Items repräsentiert werden, wie folgt:

1. Neurotizismus: Personen mit hohem Wert in diesem Bereich neigen dazu, nervös, ängstlich, traurig, unsicher und verlegen zu sein. Sie machen sich ständig Sorgen um ihre Gesundheit und haben oft unrealistische Ideen. Sie sind weniger in der Lage, auf Stresssituationen angemessen zu reagieren.
2. Extraversion: Menschen mit hohen Werten in dieser Skala sind gesellig, aktiv, gesprächig, Personen orientiert, herzlich, optimistisch und heiter. Sie lieben Aufregungen und Anregungen.
3. Offenheit für Erfahrung: Diese Menschen zeichnen sich durch eine hohe Wertschätzung für neue Erfahrungen aus, sind wissbegierig, kreativ, fantasievoll, sie möchten neue Erfahrungen sammeln und sind in ihrem Urteil unabhängig.
4. Verträglichkeit: Diese Menschen sind bei hohen Werten in diesem Bereich altruistisch, wohlwollend und haben ein hohes Maß an Empathie. Sie wünschen das zwischenmenschliche Vertrauen, sind kooperativ, nachgiebig und haben ein starkes Harmoniebedürfnis.
5. Gewissenhaftigkeit: In dieser Skala werden Ordentlichkeit, Zuverlässigkeit, hartes, diszipliniertes, pünktliches, penibles, ehrgeiziges und systematisches Arbeiten erfasst (vgl. Borkenau; Ostendorf 2008).

Die Kenntnis dieser theoretischen Grundlagen und ihre Umsetzung z. B. bei der Auswahl eines Teams oder einer Projektgruppe und vor allem bei der Auswahl von MitarbeiterInnen werden der Führungskraft helfen, die optimal geeigneten MitarbeiterInnen zu finden. Diese Persönlichkeitsmerkmale sind deshalb wichtig, weil diese geeigneten MitarbeiterInnen am richtigen Platz Verantwortung übernehmen müssen. Bringen sie die notwendigen Charaktereigenschaften nicht mit, so wird ein nachhaltiges Personalmanagement nicht in der gewünschten Weise verlaufen. Die Digitalisierung stellt das Personalmanagement und auch alle Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Mit Hilfe digitaler Instrumente entstehen neue Möglichkeiten der Flexibilisierung von Arbeitszeiten, Arbeitsorten und Arbeitsabläufen, die Auswirkungen auf die gesamte Unternehmensorganisation haben. Nach einer HAYS-Studie zählen zu den häufigsten Herausforderungen

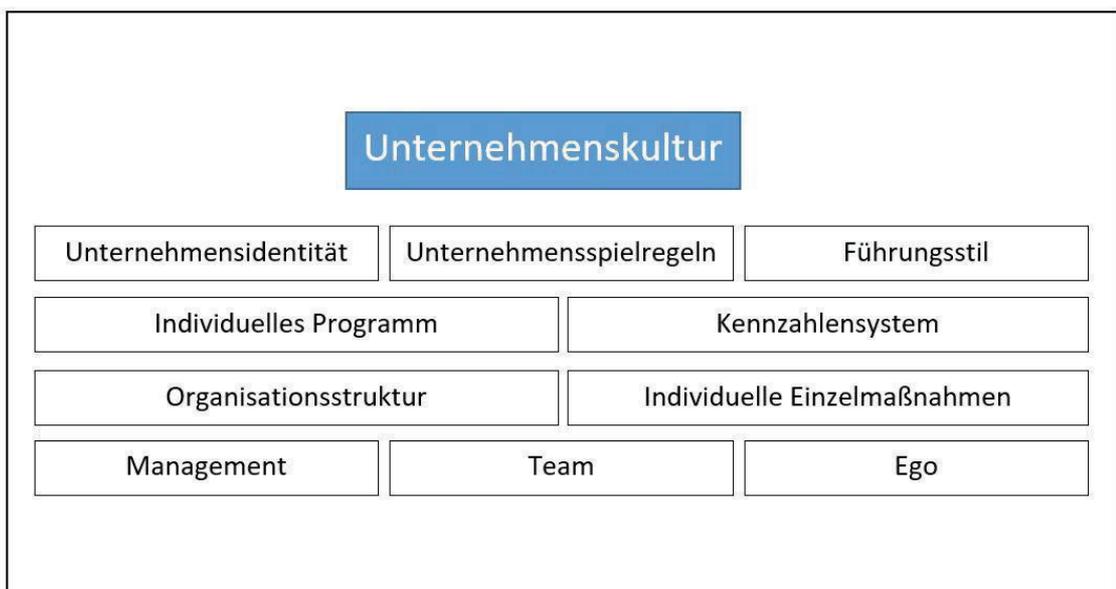
- das Managen der zunehmenden Komplexität (58 %),
- die Anpassung der Führungskräfte an flexible Arbeitsmodelle (43 %) und
- die Entwicklung neuer Kooperationsformen und Vernetzungen zwischen Auftragnehmern, Lieferanten, KundInnen und PartnerInnen (50 %), die zunehmend auch zu den Handlungsparametern der Personalverwaltung gehören (vgl. Hays 2017, S. 14).

Die Sozialkompetenz beinhaltet eine ethikorientierte Führung, die sich an den Erwartungen der jungen Generation orientiert. Kollegialität, Respekt und Vertrauen sind die wichtigsten Kriterien, die z. B. die StudentInnen der Generation Y von ihrem neuen Arbeitgeber erwarten. Dazu zählt auch die Beachtung der ökonomischen, ökologischen und sozialen CSR. Der Wertewandel entstand nicht so sehr aus den Veränderungen der Situation der Arbeiterschaft, sondern aus den veränderten Ansprüchen, Ansichten, Lebenszielen und Lebensstilen.

### 3.3.6 Kompetenzen zur Gestaltung der Unternehmenskultur

Das HRM ist nicht nur die reine Personalverwaltung, es ist Bestandteil des immateriellen Kapitals eines Unternehmens. Nicht nur betriebswirtschaftliche, sondern auch psychologische Kriterien spielen im Verhalten der Führungskräfte eine Rolle. Humankapital wird zum Strukturkapital und letztlich bestimmen die MitarbeiterInnen auch den Wert eines Unternehmens mit. Jedes Unternehmen ist nur so gut wie seine MitarbeiterInnen – und die „Ressource Humankapital“ ist nicht beliebig vermehrbar. Humankapital ist ein knappes Gut, das nachhaltig gepflegt werden muss. Ökonomie und Soziologie geben sich hier die Hand. Es geht um nichts anderes als um die Pflege des Sozialkapitals (vgl. Moldaschl 2005, S. 76 ff.).

Die Unternehmenskultur formt nicht nur die Unternehmensidentität, sondern sie bestimmt auch die Spielregeln, definiert den Führungsstil und gibt ein Kennzahlensystem zur Kontrolle vor. Diese Ebenen fasst die folgende Abbildung zusammen:



Darstellung 34: Bestandteile der Unternehmenskultur

Quelle: Eigen Darstellung in Anlehnung an SauerCoaching o.J.

Die Abbildung zeigt die Einflussfaktoren der Unternehmenskultur für die erfolgreiche Führung eines Unternehmens. Sie ist gleichsam das Fundament, auf das sich die Führungs- und Kommunikationskultur aufbaut und damit die Organisationsstruktur beeinflusst. Beim Führungsverhalten hat sich Ende des 20. Jahrhunderts ein Wertewandel vollzogen. Die Werte prägen als eine Idee, eine Sichtweise oder ein Grundsatz das Denken und Wirken eines Menschen oder einer Gruppe. Die Fundamente sind im Prinzip die Werte der Menschenwürde, Freiheit und Gerechtigkeit. Sie führen Einkommen und Ansehen, wobei die Primärtugenden wie Toleranz, Disziplin und Sparsamkeit beachtet werden (vgl. Simon 2006, S. 49).

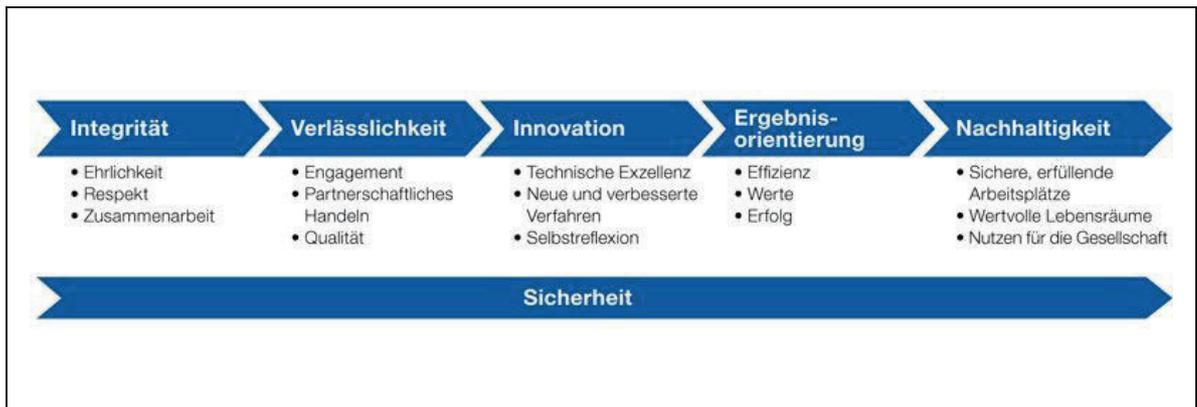
Eine gute Führungskraft erkennt dieses Potenzial. Eine alleinerziehende Mutter z. B. ist gerne bereit, sich voll einzubringen, wenn ihre Arbeitszeitgestaltung im Einklang mit der Kinderbetreuung steht. Einer guten Führungskraft gelingt es, die Ziele des Betriebes mit den Vorstellungen und den individuellen Bedürfnissen der MitarbeiterInnen miteinander harmonisch zu vereinbaren. Jede/r MitarbeiterIn hat seine/ihre eigenen Wertvorstellungen in Bezug auf Familie, Zusammengehörigkeitsgefühl im Betrieb, Flexibilität und Freiheit bei der Arbeit, Mitbestimmung, Integrität und Transparenz, Lifestyle, Freizeit und persönlicher Selbstverwirklichung. Auf der anderen Seite stehen die Führenden, welche die Erwartungen des Top-Managements mit der Motivation der MitarbeiterInnen in Einklang bringen müssen (vgl. Mangelsdorf 2014, S. 24 ff.).

Dabei geht es auch um Lob und Anerkennung und nicht unbedingt nur um Geldzahlungen. Die Psychologie lehrt, dass ein Lob mehr bewirkt als Kritik. Und vor allem wenn diese Kritik unsachlich erfolgt, wirkt sie demotivierend. Einen Lösungsansatz, der erlernt werden kann, bietet die Transaktionsanalyse (Kindheit-Eltern-Erwachsenen-Ich), denn auch auf der Arbeit sucht jeder Mensch nach einem Sinn und strebt nach einem gewissen Grad der Selbstbestimmung. Natürlich ist jeder Mitarbeiter für Qualität, denn er wünscht seinem Betrieb schon im eigenen Interesse Sicherheit und Erfolg. Dennoch möchte er auch anerkannt werden. Wenn es einer Führungskraft dann gelingt, dass die MitarbeiterInnen so handeln, wie er es möchte, werden sich diese auch mit ihrer Arbeit identifizieren. Werden seine Erfolge dann auch öffentlich gelobt, motiviert dies dann auch die KollegInnen (vgl. Peters; Waterman 1998, S. 100 ff.).

Eine effiziente MitarbeiterInnenführung wird dann sichtbar, wenn sie eine in einem sichtbar gelebten Wertesystem ‚gelebt‘ wird, der auch einen gewissen Freiraum für ein Unternehmertum der MitarbeiterInnen in einem begrenzten Aufgabenbereich ermöglicht (vgl. Peters; Watermann 1998, S. 149 ff., 235 ff., 273 ff.).

Die Unternehmensgrundsätze (Business Mission) richten sich nach dem Unternehmenszweck. Sie entsprechen den Leitlinien, die sich aus der Unternehmenspolitik und Realisierung in der betrieblichen Praxis definieren. Sie beeinflussen alle Handlungen und setzen dabei Prioritäten, die sich direkt auf den Gewinn und das Wachstum des Unternehmens auswirken. An oberster Stelle steht die Kundenorientierung, gefolgt vom Verhalten gegenüber den ArbeitnehmerInnen und in der weiteren Stufe an umweltorientierten Verhaltensweisen (vgl. Meffert et al. 2012, S. 244-246).

Als Beispiel nachfolgend die Unternehmensgrundsätze des Bauunternehmens HochTief:



Darstellung 35: HochTief

Quelle: „Strategie“ o. J.

Aus diesen Leitlinien entstehen die Verhaltensmuster der Führungskräfte und der MitarbeiterInnen des gesamten Unternehmens. Am Anfang steht das Prinzip einer ethikorientierten Führung mit einer Humanisierung des Arbeitslebens als menschengerechte Gestaltung der Arbeit. Dazu kommt die Gerechtigkeit mit einem Beteiligungsrecht, was wiederum zur Lokalisierung und Bewältigung von Konflikten führt und jedes Konfliktpotenzial im Sinne des betrieblichen Friedens bewältigt. Die Zusammenfassung der Stichworte: Allgemeingültige ethische Grundsätze, Gleichberechtigung, Fairness, Gerechtigkeit, Menschenwürde, soziale Partnerschaft, Leistungsangemessenheit, Solidarität und auch ein im Sinn der Humanität geartetes Wohltuns- und Wohlwollens-Prinzip. Die Identifikation aller MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen und seinen/ihren Zielen ist letztlich eine Angelegenheit der Unternehmenskultur (vgl. Wöhe; Döring 2013, S. 141).

### **3.4 Handlungsempfehlungen für digitale Transformation**

Aus den Erkenntnissen der letzten Kapitel lassen sich folgende Handlungsempfehlungen ableiten, um die Kompetenzen von HR-MitarbeiterInnen nachhaltig aufzubauen und um der digitalen Transformation standhalten zu können:

- Eine MitarbeiterInnen-Befragung zur Förderung der Kompetenzen mit dem Ziel, die Einstellungen und Bereitschaft aller MitarbeiterInnen zu eruieren, sowie den Stand der bereits vorhandenen Kompetenzen zu erhalten; anschließend können entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden. Dies ergibt dann die Darstellung einer IST-Situation, aus der sich die gewünschte SOLL-Situation ableiten lässt.
- Etablierung eines delegativen Führungsstils mit einem echten 'Leadership' und einer höheren Beteiligung der Betroffenen.
- Erarbeitung eines Führungskräfte-Entwicklungsprogrammes, welches die HR-MitarbeiterInnen durchlaufen.
- Schulungen im Konfliktmanagement z. B. durch interne oder externe ModeratorInnen.
- Allgemeine Verbesserung der Art und Weise der offenen Kommunikation und Pflege des Betriebsklimas.
- Schulungen im Bereich Kommunikation, Coaching und Feedback.
- Implementierung von Karrieremöglichkeiten als intrinsische Motivation, indem besonders engagierte MitarbeiterInnen aufsteigen können.

#### **3.4.1 Praxisbeispiel – Etablierung von einem einheitlichen Führungsverständnis**

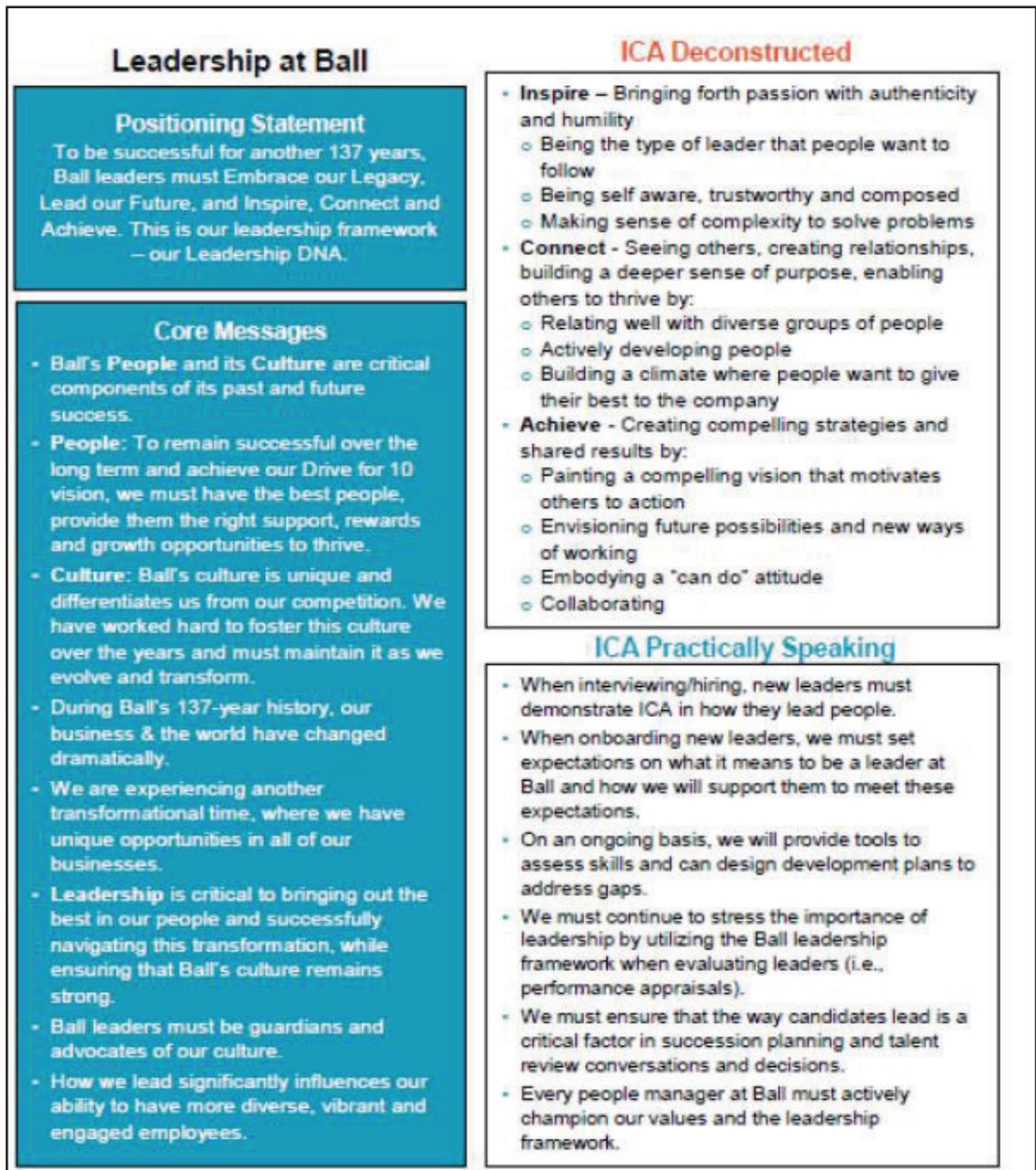
Das Unternehmen Ball Corporation ist ein Verpackungsunternehmen, welches weltweit agiert. In über 100 Standorten und mit mehr als 21.000 MitarbeiterInnen werden Getränkedosen und Verpackungen für die Lebensmittel und Haushaltsprodukte produziert. Das Unternehmen ist Weltmarktführer im Sektor Getränkedosen (Ball Corporation 2017)<sup>1</sup>.

Um als globales Unternehmen der HR Transformation standhalten zu können, wurde ein neuer Führungsstil im Unternehmen etabliert. Dafür wurde ein Position Statement ausgearbeitet, Verhaltensweisen abgeleitet und anschließend ein passendes Entwicklungsprogramm erarbeitet, um Führungskräfte und HR-Mitarbeiterinnen mit benötigten Kompetenzen auszustatten (Ball Corporation 2017)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Quelle nicht öffentlich zugänglich

In der nächsten Darstellung sind die Grundzüge von Führung bei Ball Corporation ersichtlich:



Darstellung 36: Ball Corporation - Leadership

Quelle: Ball Corporation 2017<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Quelle nicht öffentlich zugänglich

Inspire, Connect und Achieve bilden die Grundlage des neuen Führungsansatzes und soll nicht nur dafür sorgen, dass weltweit ein einheitliches Verständnis für Führung geschaffen wird, sondern auch die Unternehmenskultur weltweit den Anforderungen der digitalen Transformation angepasst wird.

**Inspire** setzt die Führungskraft selbst in den Mittelpunkt. Führungskräfte sollen konstant wissen welche Rolle sie innehaben; sie sollen fair, authentisch und inspirierend agieren und dadurch als Vorbild für alle MitarbeiterInnen fungieren. Dadurch soll die Kultur angepasst und auch tatsächlich die Veränderung gelebt werden. Konstante Reflektion und Selbsterkenntnis, welche in einem einheitlichen Führungskräfteentwicklungsprogramm erarbeitet werden, bilden dabei die Grundlage (Ball Corporation 2017)<sup>1</sup>:

**INSPIRE – WHAT IT MEANS HERE AT BALL**

- **Brings forth passion with authenticity and humility**
  - Inspirational Role Model
  - Authentic Leadership
  - Leadership Presence

• Be the type of leader that people want to follow  
• Conduct yourself in a way that inspires people  
• Make sense of complexity to solve problems  
• Be self-aware, trustworthy and composed

EMBRACE OUR LEGACY  
**INSPIRE**  
CONNECT  
ACHIEVE  
LEAD OUR FUTURE

Darstellung 337: Ball Corporation – Inspire

Quelle: Ball Corporation 2017<sup>1</sup>

Damit Führungskräfte und HR-MitarbeiterInnen erfolgreich diesen Bereich standhalten können, sind folgende Kompetenzen notwendig:

<sup>1</sup> Quelle nicht öffentlich zugänglich

HUMAN DIGITALIZATION Ganze Organisation	HR DIGITALIZATION HRM
Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen	
Lernagilität/Lern- und Veränderungsmotivation „ein Leben lang“	
Motivationskompetenz Inspiration/Begeisterungsfähigkeit	
Emotionale Intelligenz	

**Connect** leitet Führungskräfte dazu an Beziehungen aufzubauen, MitarbeiterInnen zu motivieren und durch gute Kommunikation und Feedback MitarbeiterInnen zu entwickeln. Dazu soll die Führungskraft ein Klima im Unternehmen aufbauen, das auf Respekt und gegenseitigem Verständnis aufbaut, in dem jeder MitarbeiterIn so wie er/sie ist die Möglichkeit hat ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten (Ball Corporation 2017)<sup>1</sup>.

The graphic features a central ribbon with the words "EMBRACE OUR LEGACY", "INSPIRE", "CONNECT", "ACHIEVE", and "LEAD OUR FUTURE". To the right, there are two orange boxes containing text. The top box lists three bullet points: "Sees others, creates relationships, builds a deeper sense of purpose, enables others to thrive", "Relationship Builder", "People Grower", and "Culture Champion". The bottom box lists three bullet points: "Relate well with diverse groups of people", "Actively develops people", and "Builds a climate where people want to give their best to the company". The Ball Corporation logo is in the top right corner.

CONNECT – WHAT IT MEANS HERE AT BALL

EMBRACE OUR LEGACY  
INSPIRE  
CONNECT  
ACHIEVE  
LEAD OUR FUTURE

- Sees others, creates relationships, builds a deeper sense of purpose, enables others to thrive
  - Relationship Builder
  - People Grower
  - Culture Champion

- Relate well with diverse groups of people
- Actively develops people
- Builds a climate where people want to give their best to the company

Darstellung 38: Ball Corporation – Connect  
Quelle: Ball Corporation 2017<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Quelle nicht öffentlich zugänglich

Damit Führungskräfte und HR-MitarbeiterInnen erfolgreich diesen Bereich standhalten können, sind folgende Kompetenzen notwendig:

<b>HUMAN DIGITALIZATION</b> <b>Ganze Organisation</b>	<b>HR DIGITALIZATION</b> <b>HRM</b>
Organisationsentwicklung	
Beratungskompetenzen	
Teamfähigkeit in unterschiedlichen Teamformen	
Change und Konflikt-Management	
Emotionale Intelligenz	
Medizinische/arbeitswissenschaftliche Kompetenzen im Hinblick auf psychische Belastungen	
Kommunikationsfähigkeit und Networking-Fähigkeiten	
Internationalität Vielfalt/Diversity	

**Achieve** soll Führungskräfte mit den Kompetenzen ausstatten um strategisch zu handeln und neue Möglichkeiten und Visionen zu erarbeiten, welche mit den Unternehmenszielen einhergehen. Ziele sollen erreicht und MitarbeiterInnen motiviert werden, um diese gemeinsam zu erreichen. Gemeinsam als vielseitiges und diverses Team werden zukünftige Möglichkeiten mit neuen Arbeitsformen erreicht (Ball Corporation 2017)<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Quelle nicht öffentlich zugänglich

**ACHIEVE – WHAT IT MEANS HERE AT BALL** 

- **Creates compelling strategies and shared results**
  - Results Oriented
  - Future Catalyst
  - Breakthrough Strategist

- Paints a compelling vision that motivates others to action
- Envisions future possibilities and new ways of working
- Embodies a 'can do' attitude
- Collaborates



7

Darstellung 39: Ball Corporation – Achieve

Quelle: Ball Corporation 2017<sup>1</sup>

Damit Führungskräfte und HR-MitarbeiterInnen erfolgreich diesen Bereich standhalten können, sind folgenden Kompetenzen notwendig:

<b>HUMAN DIGITALIZATION</b>	<b>HR DIGITALIZATION</b>
<b>Ganze Organisation</b>	<b>HRM</b>
Unternehmerische Orientierung und Geschäftsnähe	
Strategische Kompetenzen und visionäres Denken	
Kognitive Intelligenz Umgang mit Komplexität Vernetztes Denken	
Selbstmanagement und Priorisierungskompetenzen	

<sup>1</sup> Quelle nicht öffentlich zugänglich

Kundenzentrierung
Fähigkeit, mit Unsicherheiten/Risiken umzugehen

Ein Großteil des Kompetenzbedarfes aus dem Kapitel 3.1.2 findet sich in diesem Führungsprogramm wieder; auch bei der Ball Corporation ist anhand einer MitarbeiterInnen-Umfrage abgeleitet worden, dass diese Kompetenzen nicht oder nicht ausreichend vorhanden sind, um diesen Führungsansatz vollumfänglich und global ins Unternehmen zu etablieren. Aus diesem Grund wurde ein Führungskräfteentwicklungsprogramm erarbeitet, welches einheitlich in allen Standorten zum Einsatz kam. Dabei wurde ein Beratungsunternehmen, welches ebenfalls weltweite Standorte vorweisen kann, engagiert, um Einheitlichkeit in der Durchführung zu gewährleisten.

Die Grundzüge des Programmes ist in der nächsten Grafik ersichtlich und soll das Programm visualisieren. Die Gesamtdauer erstreckt sich auf 6 Monate pro Person. Da weltweit nicht alle Standorte gleichzeitig mit dem Programm starten konnten, dauert es rund 1,5 Jahre bis wirklich alle betreffenden MitarbeiterInnen durch dieses Programm aufgefangen werden (Ball Corporation 2017)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Quelle nicht öffentlich zugänglich



Darstellung 40: Ball Corporation – Führungskräfteentwicklungsprogramm

Quelle: Ball Corporation 2017<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Quelle nicht öffentlich zugänglich

Ein Kickoff-Meeting startet das Entwicklungsprogramm und soll alle TeilnehmerInnen sowie deren direkte Vorgesetzte über das Programm informieren. Anschließend bekommen alle TeilnehmerInnen eine Aufgabe, um den aktuellen Kompetenzstand zu erarbeiten, um anschließend individuell auf die Bedürfnisse der TeilnehmerInnen eingehen zu können.

Anschließend findet eine erste Coachingeinheit statt, in dieser Einheit wird durch ein Self-Assessment den TeilnehmerInnen Einsichten über ihr Führungsverhalten, eigene Stärken und Schwächen sowie Entwicklungsfelder eröffnet.

Die erste Coachingeinheit fließt in ein Gespräch mit der direkten Führungskraft über. Dabei wird ein Entwicklungsplan erarbeitet und mögliche Unterstützung der Führungskraft bereitgestellt, damit diese Ziele erreicht werden können.

Anschließend findet ein dreitägiger Workshop statt, bei diesem Workshop sollen die notwendigen Kompetenzen erarbeitet werden. Dabei werden verschiedene Methoden angewendet, das Unternehmen möchte aber dazu keine detaillierten Informationen veröffentlichen.

Anschließend finden insgesamt drei Coachingeinheiten statt, welche den Entwicklungsplan weiterhin unterstützen sollen und abschließend eine Erfolgsmessung beinhalten, um erneut mögliche Entwicklungsfelder zu identifizieren (Ball Corporation 2017)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Quelle nicht öffentlich zugänglich

## 4. Fazit und Ausblick

Das Zeitalter der digitalen Transformation hat auch das Personalmanagement erreicht. Der Umgang mit den digitalen Instrumenten stellt an die Kompetenzen der HR-MitarbeiterInnen besondere Anforderungen: Oberste Priorität hat die Erkenntnis der Notwendigkeit von Veränderungsprozessen in der Führung und bei den MitarbeiterInnen sind motivierende Maßnahmen und strategische Integration des Personalmanagements in das Unternehmen gefordert. Die Neuausrichtung des Personalmanagements lässt sich mit diesen Themen zusammenfassen: Compliance, Internationales Talentmanagement, monetäre Anreize, eine Personalpolitik, die sich an Lebensereignissen orientiert und die qualitative Bewertung der Wertschöpfungsbeiträge, die auf das Personalmanagement zurückgehen. Dies wiederum bedeutet, dass sich die Führungsebene des zukünftig noch höheren Wertes der Personalabteilung bewusst ist, schließlich wird das HR-Management in Zukunft noch mehr zum strategischen Partner der Unternehmensführung.

Die Bedeutung des HR-Managements wird zudem im Wissenstransfer und dem Ausbau der internen Nachfolgeplanung eine große Rolle spielen. Laufbahnmodelle entwickeln sich damit zur maßgeblichen Zukunftsaufgabe, das Personalmanagement trägt z. B. mit einer flexiblen Gestaltung personeller Kapazitäten nachhaltig zur strategischen Neuausrichtung des Unternehmens in der Qualitätssicherung und dem Markenmanagement bei.

Das HR-Management nimmt zunehmend eine Schlüsselposition ein, denn die PersonalmanagerInnen werden zu Entwicklern digitaler Kompetenzen, denn sie müssen nicht nur die geeigneten Fachkräfte suchen, einstellen und fördern, sondern auch gegenüber der Unternehmensleitung dokumentieren, dass der Einsatz digitaler Instrumente nicht nur Kostenvorteile bringt, sondern auch mit Zukunftschancen des Unternehmens verbunden ist. Wer digitale Entwicklungen vernachlässigt, schafft schwerwiegende Risiken.

Ein genereller Kulturwandel ist gefragt, denn die digitalen Veränderungen der Arbeitswelt erfordern ein sukzessives Vorgehen mit viel Know-how und Fingerspitzengefühl. Dieses Change Management beginnt in der Führungsebene, die alle Veränderungsprozesse unterstützen und die MitarbeiterInnen dazu motivieren muss, sich für die neuen Funktionen und Prozesse zu begeistern. Nur dann kann der digitale Wandel im Unternehmen gelingen. Die Personalabteilung ist dabei der Transformationspartner in den Bereichen Restrukturierungen, Reorganisation und Integration eines digitalen Wandels. Damit beginnt eine erfolgreiche Digitalisierung zuerst in der HR-Abteilung (vgl. Kallenbach 2016).

Ein weiteres Risiko besteht darin, dass ein Unternehmen nicht in ausreichender Weise gegenüber den neuen Medien aufgeschlossen ist und sich den Trends, eventuell mit vorgeschobener Kosten-Begründung, entzieht. Langfristig ist dies für ein Unternehmen Existenz gefährdend. Eine gut funktionierende HR-Abteilung weiß zwar nicht, welche Qualifikationen die MitarbeiterInnen der nahen Zukunft exakt haben müssen, da sich die Technologien und die Welt ständig verändern, aber die Digitalisierung bietet in den Arbeitsabläufen und in der Wertschöpfungskette, zu der auch die Fortbildung zählt, enorme Einsparmöglichkeiten, die zudem die Entscheidungsabläufe effizienter gestalten.

Der Einsatz digitaler Instrumente, die Personalführung 4.0 und Enterprise 2.0 wirken aber auch nach außen und sorgen für ein besseres Unternehmensimage und erhöhen nicht

nur die ArbeitgeberInnen-Attraktivität, sondern in der Schlussfolgerung auch die Kundenzufriedenheit. Denn diese wird in erster Linie durch die kontinuierlichen Beziehungen zwischen den MitarbeiterInnen und Kunden geprägt. Nur zufriedene MitarbeiterInnen sind motiviert, eine konstante Qualität zu sichern.

Die moderne Betriebswirtschaft hat das Spannungsfeld zwischen darwinistischem Verhalten des Unternehmens („der Große frisst den Kleinen“) und opportunistischem Verhalten der MitarbeiterInnen („ich suche meinen eigenen Vorteil“) unter der Bezeichnung „Darwiportunismus“ erkannt. Beide Standpunkte sind verständlich und die Lösung besteht in der Forcierung der MitarbeiterInnenmotivation, der Kommunikation und einer kompetenten Führung (vgl. v. Rosenstiel 2001, S. 5).

MitarbeiterInnenorientierung ist eine Grundhaltung, die alle MitarbeiterInnen als Potenzial zur Problemlösung und Kreativität betrachtet und dementsprechend schätzt. Zwar wird die Wertschöpfung im Unternehmen durch den Einsatz technischer Hilfsmittel unterstützt, letztlich aber sind es die MitarbeiterInnen, die diese Maschinen oder Anlagen steuern. Ziel ist es, dass die MitarbeiterInnen selbstständig denken und eigenverantwortlich handeln, eine MitarbeiterInnenzufriedenheit führt dann auch zu einem natürlichen Einsatzwillen und zu einer Kreativität, auf die das Unternehmen aufbauen kann. ArbeitgeberInnen erwarten, dass die MitarbeiterInnen diese Unternehmensphilosophie auch zu schätzen wissen und dass die neuen MitarbeiterInnen vor allem aus der Generation Y ihr Kreativitätspotenzial einbringen. Die Führungsetage dieser Unternehmen erwartet deshalb von den MitarbeiterInnen sowohl Selbstverantwortung als auch Problemlösungs- und Teamfähigkeit (vgl. Hummel; Malorny 2011, S. 33).

## Literaturverzeichnis

- Anderson, Kai; Von Rohrscheidt, Armin (2019): Benchmarking HR Digital 2019: DACH Still transforming or already performing? Schwarz: Online im Internet: URL: [https://promerit.de/wp-content/uploads/2019/07/BHRD\\_2019\\_DACH\\_final\\_Promerit.pdf](https://promerit.de/wp-content/uploads/2019/07/BHRD_2019_DACH_final_Promerit.pdf), Abruf am 15.05.2020.
- Appel, Wolfgang; Wahler, Michael (Hrsg.) (2018): Die digitale HR-Organisation: wo wir stehen, was wir brauchen. Köln: Luchterhand Verlag (= Personalwirtschaft).
- Augustin, Siegfried (1990): Information als Wettbewerbsfaktor: Informationslogistik - Herausforderung für das Management, Köln, 1990.
- Ball Corporation. (2017). Leadership Framework Resource Kit - A Guide to ICA.
- Ball Corporation. (2021). Ball Corporation. <https://www.ball.com/eu/about-ball/overview/quick-facts>.
- Bartscher (o. J.): Konfliktmanagement, in Gabler Wirtschaftslexikon, URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/konfliktmanagement-41409>, Abruf am 28.6.2020.
- Bea, Franz Xaver; Dichtl, Erwin; Schweitzer, Marcell (2001): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 8. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Becker, Thomas (Hrsg.) (2015): Digitales Neuland: warum Deutschlands Manager jetzt Revolutionäre werden. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bennett, Nathan; Lemoine, James (2014): What VUCA Really Means for You. Rochester, NY: Social Science Research Network. Online im Internet: URL: <https://papers.ssrn.com/abstract=2389563>, Abruf am: 12.04.2021.
- Berghaus, Back (2016): Gestaltungsbereiche der digitalen Transformation von Unternehmen: Entwicklung eines Reifegradmodelles. In: Die Unternehmung 70 (2), S. 98-123. DOI: 10.5771/0042-059X-2016-2-98.
- Blanchard, Kenneth; Zigarmi, Patricia; Zigarmi, Drea (2006): Führungsstile. Hamburg: Rowohlt.
- Bogus, Kim (2017): Paradigmen der Industrie 4.0 - die Veränderung verstehen und gestalten, URL: <http://refa-blog.de/paradigmenwechsel-industrie-40>, Abruf am 28.6.202.
- Borkenau, Peter; Ostendorf, Fritz (2008): NEO-FFI, 2. Auflage, Göttingen: Hogrefe.
- Born, Volker; Wirth, Karin (2009): Betriebliches Lernen im Arbeitsprozess – Instrumente des Wissensmanagements didaktisch nutzbar machen. URL: [http://www.bwpat.de/ausgabe17/born\\_wirth\\_bwpat17](http://www.bwpat.de/ausgabe17/born_wirth_bwpat17), Abruf am 1.7.2020.
- Bringemeier (2014): Mit IT Powered Automation zu Industrie 4.0. Mojgan Bringemeier - PDF Kostenfreier Download. Online im Internet: URL:

<https://docplayer.org/12175593-Mit-it-powered-automation-zu-industrie-4-0-mojgan-bringemeier.html> Abruf am: Zugriff am: 12.04.2021.

- Bruch, Heike; Lohman, Till; Heißenberg, Gabriel (2019): People-Management 2025 Zwischen Kultur- und Technologieumbrüchen. St. Gallen: Privewaterhouse-Coopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, S. 20. Online im Internet: URL: <https://www.pwc.de/de/human-resources/pwc-study-people-management-2025.pdf>, Abruf am 18.6.2020.
- Bruhn, Manfred (2006): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, 6. Auflage, Berlin / Heidelberg: Springer Verlag.
- Bundesverband hauswirtschaftliche Berufe MdH (o. J.): Führen als Führungskraft, URL: [https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0ahUKEwiF-JL\\_7bHOAhWE1iwKHU-9D74QFghL-MAc&url=http%3A%2F%2Fverband-mdh.de%2Fassets%2Ffiles%2Ffachliteratur%2FFu%25CC%2588hren%2520Fu%25CC%2588hrungs-kraft.pdf&usg=AFQjCNEsNBHAjEiWw5f57SAnZt3BzoWxJA&sig2=gAMimQ-OJZeQV00H7vm-Cg&bvm=bv.129391328,d.bGg](https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0ahUKEwiF-JL_7bHOAhWE1iwKHU-9D74QFghL-MAc&url=http%3A%2F%2Fverband-mdh.de%2Fassets%2Ffiles%2Ffachliteratur%2FFu%25CC%2588hren%2520Fu%25CC%2588hrungs-kraft.pdf&usg=AFQjCNEsNBHAjEiWw5f57SAnZt3BzoWxJA&sig2=gAMimQ-OJZeQV00H7vm-Cg&bvm=bv.129391328,d.bGg), Abruf am 28.6.2020.
- BWL Wissen.net (o. J.): Mitarbeitermotivation, URL: <https://bwl-wissen.net/definition/mitarbeitermotivation>, Abruf am 28.6.2020.
- Carnegie, Dale (1992): Durch Menschenführung zum Erfolg, Deutsche Ausgabe. Bonn: Rentrop-Verlag.
- Cicero, A.; Schwarzenbacher, I. (2014): Grundlagen des Konfliktmanagement, Herausgeber Renner Institut, URL: [https://www.renner-institut.at/fileadmin/user\\_upload/images\\_pdfs/publikationen/Moderationstoolbox/SR\\_ADJ\\_Konflikt\\_M4\\_2014\\_end.pdf](https://www.renner-institut.at/fileadmin/user_upload/images_pdfs/publikationen/Moderationstoolbox/SR_ADJ_Konflikt_M4_2014_end.pdf), Abruf am 29.6.2020.
- Dämon, Kerstin (2016): Digitalisierung: Zeugnis für Personaler fällt schlecht aus | karriere.de. Online im Internet: URL: <https://www.karriere.de/digitalisierung-zeugnis-fuer-personaler-faellt-schlecht-aus/23050574.html>, Abruf am: 12.04.2021.
- Dettmer, H.; Hausmann, T. (2012): Organisations-/ Personalmanagement und Arbeitsrecht in Hotellerie und Gastronomie, 4. Auflage, Hamburg: Verlag Handwerk und Technik.
- Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (1994): Change Management, 2. Auflage, Frankfurt: Campus-Verlag.
- Dreyfus, Hubert; Dreyfus, Stuart (1987): Künstliche Intelligenz - Von den Grenzen der Denkmachine und dem Wert der Intuition, Reinbek: rororo.
- Drumm, Hans Jürgen (2008): Personalwirtschaft. 6., überarb. Aufl, Berlin: Springer.
- Ermisch, Steffen; Heckel, Manuel; Von Lindern, Jakob (o. J.): „Die Job-Trans-Former.“ In: t3n, S. 42.
- Flück, Dieter (2009): Unterschied: Leadership - Management, URL: <https://www.jbt.de/management-und-leadership-was-ist-der-unterschied/>, Abruf am 2.7.2020

- Franken, Swetlana (2007): Verhaltensorientierte Führung: Handeln, Lernen und Ethik im Unternehmen, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Frankowski, Stefan (2013): Erfolgreiche Personalführung der Generation Y und Z: Mitarbeiterpräferenzen und ihre Auswirkungen auf den Führungserfolg. Hamburg: Diplomica-Verlag.
- Funk, Karen; Köppler, Susanne (2017): Die elf wichtigsten Soft Skills, in Computerwoche vom 14.9.2017, URL: <https://www.computerwoche.de/a/die-elf-wichtigsten-soft-skills,1902818>, Abruf am 3.7.2020.
- Geighardt-Knollmann, Christiane (2011): DGHF Studie: Megatrends und HR Trends, URL: [https://www.dgfp.de/hr-wiki/Employer\\_Branding.pdf](https://www.dgfp.de/hr-wiki/Employer_Branding.pdf), Abruf am 1.7.2020.
- Greif, Siegfried (2008): Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion: Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings. Göttingen: Hogrefe (= Innovatives Management).
- Grzeskowitz (o. J.): Was ist Leadership? Führung im Wandel der Zeit - die Persönlichkeit als Erfolgsfaktor in den Wachstumsmärkten von heute, URL: <http://www.grzeskowitz.de/was-ist-leadership/>, Abruf am 2.7.2020.
- Gründerszene-Lexikon (o. J.): Generation Z, URL: <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/generation-z>, Abruf am 30.6.2020.
- Hays (2017): HR-Report 2017. Schwerpunkt Kompetenzen für eine digitale Welt, URL: <https://www.hays.de/documents/10192/118775/Hays-Studie-HR-Report-2017.pdf>, Abruf am 1.7.2020.
- Hentze, J.; Graf, A.; Kammel, A.; Lindert, A. (2005): Personalwirtschaftslehre 2, 7. Auflage, Stuttgart: UTB.
- Heymann, Dietrich (1984): Strategien zur Konfliktlösung, URL: <http://www.dietrich-von-heyman.de/pdf/aufsaetze/29Konflikte-Strategien.pdf>, Abruf am 2.7.2020.
- Höhle, Juliane; Beilstein, Jörn (2011): Kooperation zwischen pädagogischen Fachkräften. Gelungene Teamarbeit als Qualitätsmerkmal in Institutionen der frühen Kindheit, Bachelorarbeit Hochschule Neubrandenburg vom 21. Juli 2011.
- Holtbrügge, Dirk (2005): Personalmanagement. Heidelberg, Berlin: Springer-Verlag. Online im Internet: URL: <https://liverpool.idm.oclc.org/login?url=http://dx.doi.org/10.1007/3-540-27856-7>, Abruf am 12.04.2021.
- Hummel, Thomas; Malorny, Christian (2011): Total Quality Management, 4. Auflage, München: Carl Hanser Verlag.
- HWWI (2007): Strategie 2030 – Wissen, eine gemeinsame Studie der Berenberg Bank, Hamburg und des HWWI Hamburgisches Welt-Wirtschaftsinstitut, Hamburg, Autoren: Dr. A. Henri Otto, Dr. O. Leßmann, Dr. S. Stiller, (Teil A), Dezember 2007. URL: [http://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Publikationen/Partnerpublikationen/Berenberg/Strategie\\_2030\\_Wissen.pdf](http://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Publikationen/Partnerpublikationen/Berenberg/Strategie_2030_Wissen.pdf), Abruf am 1.7.2020.
- Jochmann, Walter; Stein, Frank; Helfritz, Kai (2018): ALL-AGILE HR? Erkenntnisse zum Reifegrad der HR-Funktionen in der agilen Transformation. Düsseldorf: Kienbaum Consultants International GmbH, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. DGFP, S. 19. Online im Internet: URL: [https://www.dgfp.de/fileadmin/user\\_up-](https://www.dgfp.de/fileadmin/user_up-)

load/DGFP\_e.V/Medien/Publikationen/2017-201xx/CO110-189\_WhitePaper\_AI-AgileHR\_181205.pdf, Abruf am 02.07.2020.

- Kallenbach, Tobias (2016): Digitalisierung in HR – Chance oder Dilemma?, in Reflect - Strategische Personalentwicklung vom 3.8.2016, URL: <http://blog.reflect-beratung.de/digitalisierung-arbeitswelt>, Abruf am 2.7.2020.
- Kauffeld, Simone (o.J.): Organisationsentwicklung und Change Management. PP-Präsentation Technische Universität Braunschweig.
- Krahe (2015): Friede, Freude, Eierkuchen? Von wegen! - Konfliktmanagement im Krankenhaus -, Vortragshandout GQMG-Jahrestagung 12/13. Juni 2015. URL: [https://www.krahe-consulting.de/app/download/9996525097/Stephan%20Krahe\\_Konfliktmanagement%20im%20Krankenhaus\\_Vortragshandout.pdf?t=1486908955](https://www.krahe-consulting.de/app/download/9996525097/Stephan%20Krahe_Konfliktmanagement%20im%20Krankenhaus_Vortragshandout.pdf?t=1486908955), Abruf am 2.7.2020.
- Kreutzer, Ralf; Land, Karl-Heinz (2016): Digitaler Darwinismus: der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke. Das Think!Book. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kühlmann, Torsten (2008): Mitarbeiterführung in internationalen Unternehmen, Stuttgart: Verlag Kohlhammer.
- Landes, Miriam; Steiner, Eberhard (2014): Psychologische Auswirkungen von Change Prozessen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- LEONI (o. J.): Change Management. Concept & Planning, PP-Präsentation (Anlage)
- Löbel, Jürgen; Schröger, Heinz-Albert; Closhen, Heiko (2005): Nachhaltige Managementsysteme, 2. Auflage, Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Mangelsdorf, Martina (2014): Generation Y. Offenbach: GABAL-Verlag.
- Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2012): Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 11. Auflage, Wiesbaden: Gabler-Verlag
- Mittelman, Angelika (2001): Wissensmanagement. 2001, URL: <http://www.artm-friends.at/am/km/km-d/km-index-d.html>, Abruf am 30.6.2020.
- Moldaschl, Manfred (2005): Ressourcenorientierte Analyse von Belastung und Bewältigung in der Arbeit, in: Moldaschl, M. (Hrsg.): immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit, Band 3, München und Mering: Hempp-Verlag.
- Müller-Christ, Georg (2010): Nachhaltiges Management, Baden Baden: Verlag Nomos.
- Müller-Rosbach (2015): Change Management Communications, Working Paper, School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis Hochschule Berlin.
- Neuberger, Oswald (2006): Mikropolitik und Moral in Organisationen: Herausforderung der Ordnung. 2., völlig neu bearbeitete Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius (= UTB Wirtschaftswissenschaften).
- Nickelsen, Kirstin (2012): Konflikte lösen. Praktische Tipps für erfolgreiches Konfliktmanagement, München: C.H.Beck.

- Nonaka, Hiro; Takeuchi, Ikujiro (1997): Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt am Main: Campus-Verl., Titel der Original-Ausgabe: The knowledge-creating company, Frankfurt / M., Campus Verlag, 1997.
- North, Klaus (1999): Wissensbasierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen. 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler-Verlag.
- North, Klaus; Reinhardt, Kai (2005): Kompetenzmanagement in der Praxis: Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln : mit vielen Fallbeispielen. Wiesbaden: Gabler. Online im Internet: URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-322-84634-1>, Abruf am: 19.07.2020.
- Onpulson (2020): Konfliktmanagement, URL: <https://www.onpulson.de/lexikon/konfliktmanagement/>, Abruf am 4.7.2020.
- Peters, Thomas; Waterman, Robert (1998): Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. Landsberg am Lech: MI-Verlag.
- Peters, Thomas; Waterman, Robert (1982): In search of excellence: lessons from America's best-run companies. 1st ed. New York: Harper & Row.
- Rehäuser, Jakob; Krcmar, Helmut (1996): Wissensmanagement im Unternehmen, Online im Internet URL: <http://81.169.143.104/archiv/fileadmin/literatur/lernen/96-14.pdf>, Abruf am 30.06.2021.
- Reif, Marcus K. (2019): Marcus K. Reif. Führt die Digitalisierung dazu, dass der Personaler-Job abgeschafft wird? Online im Internet: URL: <https://www.reif.org/blog/sind-personaler-nun-koch-oder-kellner/>, Abruf am: 28.11.2019.
- Rockart, John F. (1979): Chief executives define their own data needs, in: Harvard Business Review, Nr. 2, März-April 1979
- Roehl, Heiko (1997): Wissen über die Ressource ‚Wissen‘, in: Gablers Magazin Wissensmanagement, Ausgabe 6-7/1997
- Rosenstiel, Lutz (2001): Motivation im Betrieb. Mit Fallstudien aus der Praxis, 10. Auflage, Leonberg: Verlag Rosenberger.
- Rowold, Jens (2013): Human Resource Management. Lehrbuch für Bachelor und Master. Wiesbaden, Berlin, Heidelberg: Springer.
- Russo, Claudia (2017): Personalmanagement, URL: <https://www.roland-berger.com/de/press/Personalmanagement-Digitalisierung-der-Arbeitswelt-stellt-Mitarbeiter-und-Perso.html>, Abruf am 1.7.2020.
- Sandgathe, Torsten (2016): „Industrie 4.0“ kommt! Aber wo bleibt „Personalmanagement 4.0“? URL: [http://www.atUnternehmen.com/files/fachtagungen-fo-rien/2016-ateam\\_industrie\\_4-0.pdf](http://www.atUnternehmen.com/files/fachtagungen-fo-rien/2016-ateam_industrie_4-0.pdf), Abruf am 3.7.2020.
- SauerCoaching (o. J.): Was ist Unternehmenskultur, URL: <http://www.sauercoaching.de/gut-zu-wissen/was-ist-unternehmenskultur/>, Abruf am 1.7.2020.
- Schallmo, Daniel; William, Christopher; Boardman, Luke (2017): Digital Transformation of Business Modells – best practice, enablers, and roadmap, in: Int. J. Innov. Mgt. 21 (08). S. 174. DOI 10.1142/S136391961740014X.
- Seufert, Sabine u.a. (2019): Digitale Kompetenzen von Personalentwicklern - Digitale Reife und Augmentationsstrategien in der Personalentwicklung. Online im Internet:

- URL: [https://www.dgfp.de/fileadmin/user\\_upload/DGFP\\_e.V/Medien/Publikationen/Studien/FINAL\\_DGFP\\_Studie2019\\_DigiKomp\\_PE.pdf](https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/Studien/FINAL_DGFP_Studie2019_DigiKomp_PE.pdf), Abruf am 29.05.2020.
- Seufert, Sabine u.a. (2018): Digitale Kompetenzen von Personalentwicklern Digitale Reife und Augmentationsstrategien in der Personalentwicklung., S. 28. URL: [https://www.dgfp.de/fileadmin/user\\_upload/DGFP\\_e.V/Medien/Publikationen/Studien/Studie\\_DigitaleKompetenzenPersonalentwickler\\_2018\\_StGallen\\_DGFP.pdf](https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/Studien/Studie_DigitaleKompetenzenPersonalentwickler_2018_StGallen_DGFP.pdf), Abruf am 29.05.2020.
- Schlag, Bernhard (2009): Lern- und Leistungsmotivation, Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Schreyögg, Georg; Koch, Jochen (2015): Grundlagen des Managements, 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schübbe, Fred (2011): Personalkennzahlen. Vom Zahlenfriedhof zum Management-Dashboard, Norderstedt: BoD-Verlag.
- Schweitzer, Marcell; Baumeister, Alexander (2015): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 11. Auflage, Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Simon, Walter (2006): GABALs Methoden Koffer. Führung und Zusammenarbeit. Offenbach: GABAL-Verlag.
- Stowasser, Sascha (2016): Digitalisierung & Industrie 4.0, Herausgeber: ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, URL: <https://www.arbeitswissenschaft.net/themenfelder/digitalisierungindustrie-40/>, Abruf am 4.7.2020.
- Strauss, Ralf; Fachverlag für Wirtschafts- und Steuerrecht Schäffer (2019): Digitale Transformation: Strategie, Konzeption und Implementierung in der Unternehmenspraxis.
- Spath, Dieter (Hrsg.) (2013): Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0. Studie. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. Stuttgart: Fraunhofer-Verl. URL: <http://web.archive.org/web/20140729000428/http://www.iao.fraunhofer.de/images/iaonews/produktionsarbeit-der-zukunft.pdf>, Abruf am 02.06.2020.
- Völker, Rainer; Sauer, Sigrid; Simon, Monika (2007): Wissensmanagement im Innovationsprozess, Heidelberg: Physica Verlag.
- Warkentin, Nils (2018): Learning by doing: Einfaches Konzept, große Wirkung, URL: <https://karrierebibel.de/learning-by-doing/>, Abruf am 3.7.2020.
- Welk, Svenja (2015): Die Bedeutung von Führung für die Bindung von Mitarbeitern. Ein Vergleich unterschiedlicher Führungsstile im Kontext der Generation Y, Wiesbaden: Springer-Gabler Verlag.
- Westerman, George; Calme Jane, Claire; Bonnet, Didier; Ferraris, Patrick; McAfee, Andrew (2011): Digital Transformation: a roadmap for billion-dollar organizations. Studie.. MIT Center of Digital Business and Capgemini Consulting. URL: [https://www.capgemini.com/wpcontent/uploads/2017/07/Digital\\_Transformation\\_\\_A\\_Road-Map\\_for\\_Billion-Dollar\\_Organizations.pdf](https://www.capgemini.com/wpcontent/uploads/2017/07/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf), Abruf am 04.06.2020.
- Wiegel, Franziska (2017): Der Wandel der Arbeitswelt durch Digitalisierung, URL: <http://www.personalmanagement.info/hr-know-how/fachartikel/detail-c26765bc97/>, Abruf am 39.6.2020.
- Winkelhofer, Georg (2006): Kreativ managen. Ein Leitfaden für Unternehmer, Manager und Projektleiter. Berlin, Heidelberg: Springer Science & Business Media. - 81 -

- Wiswede, G. (2007): Einführung in die Wirtschaftspsychologie. 4. Auflage, München: UTB Verlag.
- Wöhe, Günter; Döring, Ulrich (2013): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 25. Auflage, München: Vahlen.
- Zimbardo, P.G.; Gering, R.J.; Hoppe-Graff, S.; Engel, I. (Hrsg.) (2003): Psychologie, 7. Aufl., Heidelberg: Pearson-Verlag.
- Zorn, Manfred (o. J.): Was bedeutet der Ausspruch: "Alles fließt..." - und, von wem stammt er? URL: <http://www.navigator-allgemeinwissen.de/die-wichtigsten-fragen-und-antworten-zu-sprache-und-sprichwoertern/redewendungen-und-beruehmte-aussagen/aus-der-philosophie/2153-was-bedeutet-der-ausspruch-alles-fliesst-und-von-wem-stammt-er.html>, Abruf am 1.7.2020.

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich vorliegende Masterarbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Stellen sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Dornbirn, am 28.Juli 2020

Birgit Lydia Dietrich