

Ergebnispapier der Expertenworkshops

**„Auswirkungen des digitalen Wandels auf
Unternehmen und die strategische Personalplanung“
im Juni 2018 in Frankfurt am Main**



**im Rahmen des Projekts
„Strategische Personalplanung für kleine
und mittelgroße Unternehmen“**

www.personal-pythia.de

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt und Organisationen schneller und grundlegender als viele andere Entwicklungen in der Vergangenheit. Dabei prägt sie nicht nur Großkonzerne, sondern auch kleine und mittelgroße Unternehmen sowie Verwaltungen. Doch gerade für viele kleine und mittelgroße Organisationen bewegen sich die Digitalisierung und die damit verbundenen Herausforderungen häufig noch auf einer sehr abstrakten Ebene – vor allem, wenn es um den Wandel im eigenen Betrieb geht. Wie sich das eigene Unternehmen oder die eigene Verwaltung zukunftsfähig aufstellen kann und wo konkret die eigenen Handlungsfelder liegen, ist vielen Personalverantwortlichen, Führungskräften und Interessenvertretungen oft noch unklar.

Eine wichtige Hilfestellung für die digitale Transformation der Organisation bietet eine fundierte **strategische Personalplanung**. Ziel einer strategischen Personalplanung ist es, schon heute die personalwirtschaftlichen Herausforderungen von morgen systematisch und vorausschauend zu berücksichtigen. Die Planung ergänzt produkt- und marktbezogene Aspekte der Unternehmensstrategie um wichtige personalwirtschaftliche Fragen. Sie soll sicherstellen, dass der Organisation auch mittel- und langfristig die benötigten Beschäftigten zur Verfügung stehen – und zwar in der richtigen Anzahl, mit den erforderlichen Kompetenzen, zur richtigen Zeit und am richtigen Ort.

Für Organisationen, die sich noch nicht tiefergehend mit den Veränderungen durch die Digitalisierung und speziell mit strategischer Personalplanung auseinandergesetzt haben, ist es hilfreich, von den Erfahrungen anderer Unternehmen und Verwaltungen im Umgang mit der Digitalisierung zu profitieren und Schlüsse für die eigene Strategie und Planung zu ziehen. Um diesen Erfahrungsaustausch zu fördern, hat das **INQA-Projekt „Strategische Personalplanung für kleine und mittelgroße Unternehmen“** im Juni 2018 zwei Workshops durchgeführt, deren Ergebnisse wir im folgenden Bericht zusammengefasst haben.

Wir möchten uns an dieser Stelle bei allen Praxisexpertinnen und -experten für die Teilnahme und den Austausch bedanken. Ihre Mitwirkung hat die Erstellung dieses Berichts ermöglicht. Wir wünschen eine anregende Lektüre!

Ihre

Petra Esch (DGFP e.V.)

Isabell Schuller (DGFP e.V.)

Stefan Stracke (wmp consult)

Das Projekt „Strategische Personalplanung für kleine und mittelgroße Unternehmen“

Der vorliegende Bericht entstand im Rahmen des Projekts „Strategische Personalplanung für kleine und mittelgroße Unternehmen“, gefördert durch die Initiative Neue Qualität der Arbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Durchgeführt wurde das Projekt durch das Institut für Beschäftigung und Employability IBE der Hochschule Ludwigshafen am Rhein in Zusammenarbeit mit wmp consult – Wilke Maack GmbH und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V.

www.personal-pythia.de

Inhalt

1	Ausgangslage: Aktuelle Einflüsse und Veränderungen in der Arbeitswelt	5
2	Die Workshops: Das Setting	10
3	Thementisch 1: Auswirkungen der Digitalisierung auf Unternehmen und Arbeitswelt	13
	Neue Technologien	14
	Veränderte Kundenbeziehungen	15
	Sich wandelnde Märkte und Vertriebsstrukturen	16
	Neue Produkte und neue Wege bei der Produktentwicklung	17
	Welche Chancen und Risiken für die Organisation werden in den Veränderungen gesehen?	18
4	Thementisch 2: Auswirkungen der Digitalisierung auf die strategische Personalplanung und zukünftige Kompetenzen	19
	Herausforderungen für die Personalplanung	20
	Auswirkungen der Digitalisierung auf Tätigkeiten, Kompetenzen und Kompetenzbedarfe	21
	Instrumente und Verfahren zur strategischen Personalplanung	24
5	Thementisch 3: Auswirkungen der Digitalisierung auf die Personalarbeit in Unternehmen	28
	Auswirkungen durch die Digitalisierung auf die Personalarbeit	29
	Welche Handlungsfelder ergeben sich daraus für HR und die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Betriebsrat/Personalrat?	30
	Welche Best Practices gibt es? Welche Stolpersteine sollten vermieden werden?	31
6	Fazit und Handlungsempfehlungen	33
	Literatur und Quellen	37

Kapitel 1

Ausgangslage: Aktuelle Einflüsse und Veränderungen in der Arbeitswelt

Die Arbeitswelt befindet sich in einem rasanten Wandel. Dabei sind Veränderungsprozesse an sich nichts Neues – neu ist hingegen die zunehmende Dynamisierung und Beschleunigung der Prozesse. Der Wandel wird vor allem von vier Megatrends bestimmt: (1) Digitalisierung, (2) demografischer Wandel, (3) Globalisierung sowie (4) Wertewandel und Individualisierung.

(1) Digitalisierung

Besonderer Treiber des Wandels ist die neue Welle der Automatisierung und Digitalisierung. Angetrieben durch erweiterte Möglichkeiten zur Vernetzung von Daten, Produkten und Prozessen entlang der gesamten Wertschöpfungskette werden heute immer mehr traditionelle Geschäfts- und Arbeitsmodelle in Frage gestellt und teilweise neu erfunden.

Digitalisierung hat dabei zwei Aspekte als Gradmesser: Erstens die Vernetzung von Technik, Daten und Menschen und zweitens die Steuerung und Automation durch digitale Technologien, die laut Digitalverband Bitkom (2018) Organisationen in zwei Dimensionen verändern: Zum einen wirken die Veränderungen auf die Geschäftsprozesse, beispielsweise durch höhere Effizienz, Margen und Produktivität, Senkung von Kosten und Verbesserung der Leistungsfähigkeit. Zum anderen wirkt sich die Digitalisierung durch die Anpassung bestehender und die Entwicklung neuer Produkte und Dienste auch auf Geschäftsmodelle aus.

Ob kleiner Handwerksbetrieb, kommunale Verwaltung, mittelständischer Maschinenbauer, großer Finanzdienstleister oder Konzern – der digitale Wandel betrifft alle Organisationen und ist unabhängig von deren Größe oder der Branche. Der Veränderungsprozess vollzieht sich aber nicht in allen Wirtschafts-, Unternehmens- und Verwaltungsbereichen mit der gleichen Dynamik, der gleichen Geschwindigkeit und der gleichen Ausprägung.¹



¹ siehe hierzu auch BMAS 2016

(2) Demografischer Wandel

Der demografische Wandel verändert die Struktur der Gesellschaft und der Erwerbsbevölkerung. Langfristig zeichnen sich in Deutschland insbesondere drei Entwicklungen ab:

- eine moderate Schrumpfung der gesamten Bevölkerung
- eine Abnahme der Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter und
- eine deutliche Verschiebung der Altersstruktur der Erwerbstätigen

Großen Einfluss auf die Entwicklung hat die Generation der „Babyboomer“, die in den nächsten Jahren verstärkt in den Ruhestand treten wird. All dies geht einher mit einem Abfluss von Erfahrungswissen und einem zunehmenden Bedarf an qualifizierten Fach- und Führungskräften. Exemplarisch sei hier auf die Fachkräfteengpässe im Gesundheits- und Pflegebereich, bei sozialen Berufen und im Handwerk verwiesen.

Parallel zur anhaltend niedrigen Geburtenrate steigt das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen. Laut Bundesministerium für Arbeit und Soziales wird Ende der 2020er Jahre fast ein Fünftel der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter zur Gruppe der 60- bis unter 67-Jährigen gehören. Hiermit sind unter anderem neue Anforderungen an altersgerechte Arbeitsbedingungen verbunden.

(3) Globalisierung

Die Globalisierung hat bereits in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts rapide zugenommen. Vor allem verbunden mit den Veränderungen und Möglichkeiten durch die Digitalisierung ist inzwischen ein globaler Kommunikations- und Handelsraum entstanden. Viele Unternehmen weiten ihre Geschäfte grenzübergreifend aus oder organisieren sich noch stärker auf globaler Ebene.² Dies führt sowohl außerhalb wie auch innerhalb der Unternehmen zu veränderten Arbeitsprozessen und neuen Formen der Unternehmensorganisation.

Im globalen Wettbewerb mit immer kürzeren Produktlebenszyklen gewinnen internationale strategische Allianzen zwischen Unternehmen an Bedeutung, um die Innovationsfähigkeit zu stärken.³ Damit bilden sich im Zuge der Digitalisierung auch neue Formen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit von Beschäftigten heraus, zum Beispiel in Form global agierender virtueller Teams, die aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterschiedlicher Standorte und Unternehmen bestehen können.⁴

² vgl. Enste/Eyerund/Knelsen 2013

³ vgl. Rump/Eilers 2017

⁴ vgl. Enste/Eyerund/Knelsen 2013

(4) Wertewandel und Individualisierung

Die gesellschaftlichen und individuellen Werte und Lebensstile differenzieren sich immer weiter aus. Eine Ausprägung ist der Wunsch nach mehr Selbstbestimmung, eine andere die zunehmende Individualisierung sowohl im Privaten als auch im Berufsleben. Über digitale Medien lässt sich heute ein breiter Zugang zu Informationen erzeugen. Damit erhöhen sich die Möglichkeiten der Partizipation und Mitwirkung einzelner Personen sowohl in gesamtgesellschaftlicher Hinsicht als auch im Unternehmenskontext. Eine Folge ist, dass Beschäftigte in Unternehmen eine stärkere Transparenz von Entscheidungsprozessen und eine stärkere Etablierung demokratischer Entscheidungsstrukturen einfordern.⁵

Parallel dazu ändern sich auch die Ansprüche an die Arbeit. Wobei auch hier eine Pluralität von teils übereinstimmenden, teils aber auch gegensätzlichen Erwartungen an die Arbeitswelt und die eigene Arbeit sichtbar wird. Für einige steht die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit im Mittelpunkt, anderen ist die Zeitsouveränität wichtig, und wieder andere möchten ihr Bedürfnis nach Sicherheit in Beruf und Privatleben erfüllt sehen.⁶

Als besondere Auswirkungen dieser übergeordneten Entwicklungen sind vor allem die zunehmende Flexibilisierung von Arbeit sowie die wachsende Verbreitung agiler Arbeitsformen zu nennen. Beide Aspekte werden nachfolgend näher ausgeführt.

Flexibilisierung

Auch angetrieben durch die Digitalisierung und den Wertewandel gewinnen Arbeitskonzepte in Industrie- und Dienstleistungsbereichen an Bedeutung, die für mehr Flexibilität stehen – sowohl organisatorisch, als auch räumlich und zeitlich. Viele Unternehmen und Verwaltungen sind an einem möglichst hohen Grad der Flexibilisierung von Arbeit interessiert. Dabei kommen drei Wege in Betracht:⁷

- Flexibilisierung nach außen (über Outsourcing, Zeitarbeit, Werkverträge, externes Crowdsourcing)
- Flexibilisierung nach innen (über Befristungen, Teilzeitregelungen, flexible Arbeitszeitmodelle, internes Crowdsourcing)
- Räumliche Dezentralisierung und Virtualisierung (über mobiles Arbeiten, Co-Working, virtuelle Teams, externes Crowdsourcing)

Damit steigen die Anforderungen an eine flexible Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung. Gleichzeitig wollen immer mehr Beschäftigte Arbeitszeit und Arbeitsort flexibel und lebensphasenorientiert gestalten, um beispielsweise Berufliches und Privates besser miteinander zu vereinbaren. Eine zentrale Herausforderung für Unternehmen und Verwaltungen besteht darin, zu „Kompromissen“ zwischen den betrieblichen beziehungsweise organisatorischen

⁵ vgl. Sattelberger/Welpe/Boes 2015

⁶ siehe hierzu ausführlich BMAS 2016

⁷ siehe hierzu ausführlich Bauer 2018

Flexibilitätsanforderungen und den Wünschen und Bedürfnissen der Beschäftigten zu kommen und entsprechende Spielräume zu schaffen.

Agile Arbeitsformen

Im Zuge des digitalen Wandels hat die Verbreitung agiler Arbeitsformen zugenommen, die in steigendem Maße für das Projektmanagement und die Produktentwicklung von Bedeutung sind. Agiles Arbeiten erlaubt Beschäftigten, mehr Kreativität zu entwickeln und Problemstellungen flexibel anzugehen. Wesentlich dabei sind Eigenständigkeit, Kreativität und Selbststeuerung am Arbeitsplatz und in Teams sowie eine enge Kundenorientierung. Impulse kommen vor allem aus der IT-Branche, wo bereits vielfach neue Arbeitsmethoden wie „Scrum“ oder „Design Thinking“ eingesetzt werden.

Kapitel 2

Die Workshops: Das Setting

Das Projekt *Strategische Personalplanung* hat sich zum Ziel gesetzt, kleinen und mittelgroßen Unternehmen mithilfe des Starter-Sets *Strategische Personalplanung* einen einfachen Einstieg in die strategische Personalplanung zu bieten.



Eine weitsichtige Personalplanung ist gerade in Zeiten der Digitalisierung und des demografischen Wandels ein wichtiger Erfolgsfaktor. Gefördert wird das Projekt durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (IN-QA). Projektpartner sind das Institut für Beschäftigung und Employability IBE, die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) und wmp consult – Wilke Maack GmbH.

Um die **Auswirkungen des digitalen Wandels auf Unternehmen und Verwaltungen und die strategische Personalplanung** noch stärker in den Blick zu nehmen, Erfahrungen auszutauschen und Lösungsansätze zu erörtern, wurden im Rahmen des Projekts am 19. und 21. Juni 2018 zwei Workshops in Frankfurt am Main durchgeführt.

Ziel war es, die Wechselwirkungen zwischen Digitalisierung, Personalmanagement und strategischer Personalplanung zu betrachten. Es ging unter anderem um die Frage, welche Veränderungen im Zuge der Digitalisierung in den Unternehmen wahrgenommen werden und welchen Einfluss neue, durch die Digitalisierung geprägte Geschäftsmodelle und Arbeitskonzepte auf die strategische Personalplanung haben. Es wurde erörtert, welche Besonderheiten bei der Umsetzung einer strategischen Personalplanung in der digitalen Arbeitswelt zu berücksichtigen sind. Zudem wurde diskutiert, wie sich die Personalarbeit und HR-Instrumente verändern (müssen), um den Veränderungen in der Arbeitswelt gerecht zu werden. Bei allen Fragen wurden mitbestimmungsrelevante Aspekte thematisiert. Beide Workshops waren methodisch und inhaltlich gleich aufgebaut. Jeder Teilnehmende hatte die Möglichkeit, nacheinander an drei Thementischen teilzunehmen und sich so in unterschiedlichen Gruppenzusammensetzungen über Praxiserfahrungen auszutauschen.

In den drei Gruppen standen folgende Aspekte im Fokus:

Thementisch 1:

Auswirkungen der Digitalisierung auf Unternehmen und Arbeitswelt

Thementisch 2:

Auswirkungen der Digitalisierung auf die strategische Personalplanung und zukünftige Kompetenzen

Thementisch 3:

Auswirkungen der Digitalisierung auf die Personalarbeit in Unternehmen

Der inhaltliche Input und die Moderation der Thementische wurden von Projektmitarbeitenden übernommen. Die Ergebnisse der Diskussion wurden von den jeweiligen Moderatoren zusammengefasst. Auf dieser Basis wurden allgemeine Schlussfolgerungen für die Praxis abgeleitet.

Insgesamt haben an den beiden Workshops 41 Personalverantwortliche aus Unternehmen und Verwaltungen, Betriebs- und Personalräte sowie Mittelstandsberaterinnen und -berater aus den nachfolgenden Unternehmen und Organisationen teilgenommen:

- AvD Wirtschaftsdienst GmbH
- BASF Schwarzheide GmbH
- Bau- und Liegenschaftsbetrieb des Landes Nordrhein-Westfalen
- BCD Business Consulting Dieckmann
- Caritasverband für die Diözese Mainz e. V.
- Christian Ahlring
- Dataport AöR
- DB Fahrzeuginstandhaltung GmbH
- Deutsche Bundesbank
- Dienstleistungszentrum Handwerk GmbH
- DÖHLER GmbH
- Fiducia & GAD IT AG
- Fredy Mensching
- HR-Entwicklung & Führung für Wachstumsunternehmen
- Institut für Beschäftigung und Employability (IBE)
- Isabellenhütte Heusler GmbH & Co. KG
- ITSM Consulting GmbH
- Kulzer GmbH
- Medizinische Hochschule Hannover
- N-ERGIE Aktiengesellschaft
- NetCologne Gesellschaft für Telekommunikation mbH
- nicos AG
- René Korbel - Executive Coaching
- SMA Solar Technology AG
- SYNERGY CONSULTANTS GmbH
- terranets bw GmbH
- TÜV Rheinland Industrie Service GmbH
- VPV Lebensversicherungs-AG
- Werner Oergel Personalmanagement
- Zahnen Technik GmbH

Kapitel 3

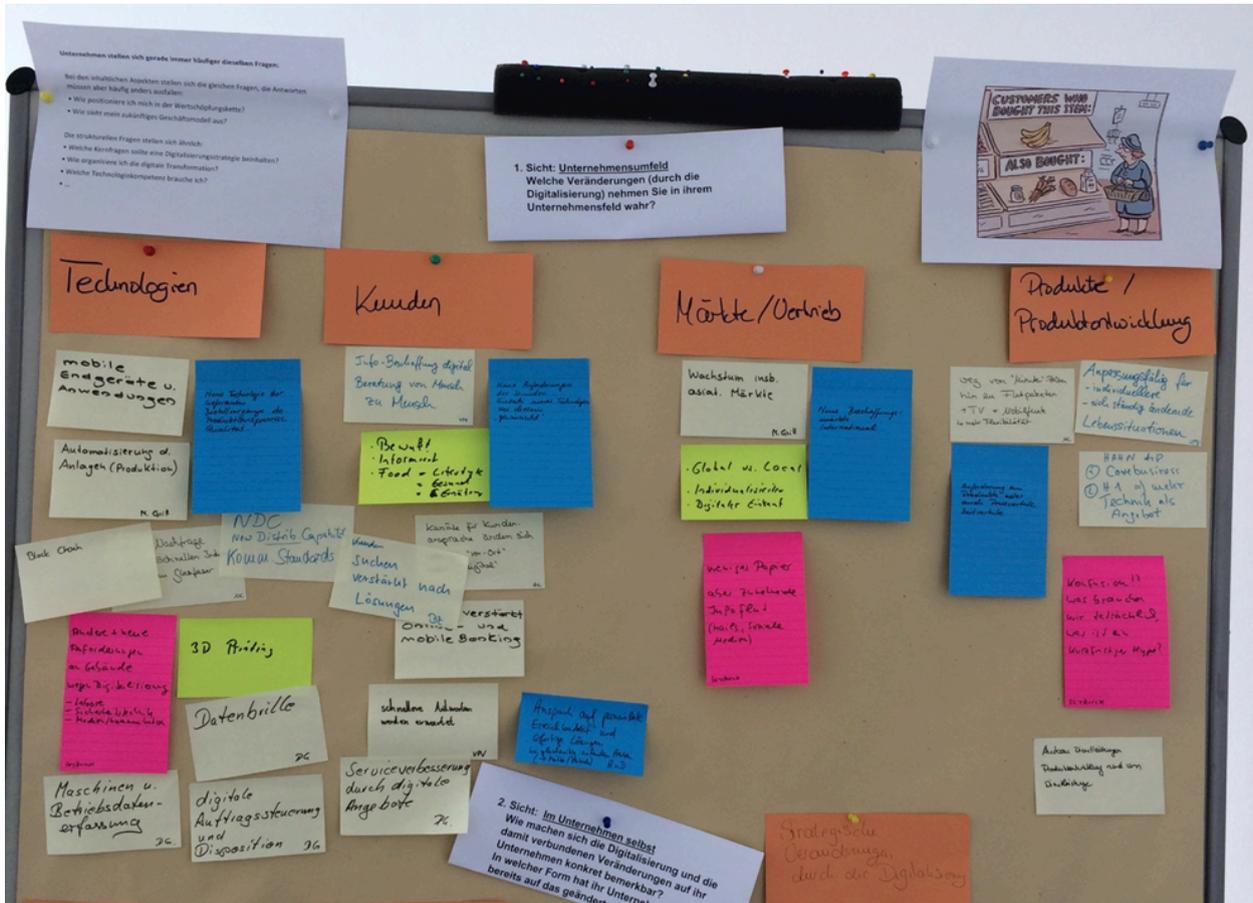
Thementisch 1: Auswirkungen der Digitalisierung auf Unternehmen und Arbeitswelt

Moderation und Text: Isabell Schuller (DGFP e.V.)

Fragestellungen

- Welche Veränderungen durch die Digitalisierung werden im Unternehmensumfeld und im Unternehmen selbst in Bezug auf Technologien, Kunden, Märkte/Vertrieb sowie Produkte/Produktentwicklung wahrgenommen?
- Welche Chancen und Risiken werden in den Veränderungen für die Organisation gesehen?

Zum besseren Verständnis wird an dieser Stelle noch einmal kurz die Methodik an Thementisch 1 erläutert. Zunächst wurden in einem stillen Brainstorming Antworten auf die Fragestellungen gesucht und dann mit Hilfe von Metaplanwänden visualisiert. Im Anschluss wurden aus der Vielzahl an genannten Punkten einzelne Aspekte herausgegriffen und in der Gruppe diskutiert. Im Folgenden werden die Ergebnisse der sechs Diskussionsrunden an Thementisch 1 verdichtet.



Neue Technologien

Neue Technologien halten zunehmend Einzug in Unternehmen, verändern dort Prozesse und Aufgaben und erhöhen die Produktivität, aber auch die Komplexität.

Alle Teilnehmenden konnten von technologischen Veränderungen berichten, die sowohl das Unternehmensumfeld als auch das Unternehmen selbst betreffen. Dabei war allgemeiner Konsens, dass sich Technologien immer schneller verändern, mobiler und „smarter“ werden. Zu den neuen Technologien und digitalen Werkzeugen gehören zum Beispiel Tools zur virtuellen Zusammenarbeit, Block Chain, 3D-Drucker, Cloud-Dienste, mobile Endgeräte und Anwendungen, Virtual-Reality- und Datenbrillen, Maschinen, die digitale Daten verarbeiten, und digitale Betriebsdatenerfassung. Auch soziale Medien wie z.B. facebook, whatsapp werden als digitale Kommunikationsmittel stärker eingesetzt.

Die neuen digitalen Technologien und Anwendungen verändern die Organisationen und deren Prozesse in vielen Bereichen und auf ganz unterschiedliche Weise. Im produzierenden Gewerbe entstehen neue Maschinen und Anlagen mit höherem Automatisierungs- und Vernetzungsgrad. Diese sind in der Lage, sich selbst zu konfigurieren und untereinander zu kommunizieren. Durch die integrierte Datenerfassung und den Datenfluss über die Wertschöpfungskette lassen sich Zeit- und Materialmanagement sowie Produktionsteuerung optimieren. Eine zunehmende Vernetzung zwischen Mensch und Maschine zeigt sich beispielsweise beim Einsatz moderner Medizintechnik unter Nutzung moderner Operationsroboter, die eigenständig Operationen durchführen. Aufgabe des medizinischen Personals ist dabei vornehmlich die Überwachung der Operation. Auch in der Verwaltung bzw. bei Bürotätigkeiten halten neue Technologien Einzug und die Prozesse und Workflows werden zunehmend digitalisiert. Digitale Technologien und Anwendungen haben zudem Auswirkungen auf die Zusammenarbeit mit Externen, wie Lieferanten und Kunden. Für Bestellungen, Auftragserfassung und Disposition werden zunehmend digitale Systeme genutzt.

Aus Sicht der Teilnehmenden führen die neuen Anwendungen zu einer erhöhten Komplexität, da immer mehr unterschiedliche technische Systeme (bzw. Software) zum Einsatz kommen, die miteinander vernetzt sind bzw. miteinander vernetzt werden müssen. Bei der Frage, was die Voraussetzungen für einen funktionierenden Einsatz von neuen Technologien und Anwendungen in den Organisationen sind, herrschte Einigkeit darüber, dass neben entsprechenden Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor allem eine einheitliche Datenstruktur und funktionierende Schnittstellen die notwendigen Grundlagen für digitale Prozesse und Workflows sind.

Veränderte Kundenbeziehungen

Vor allem im Retail-Bereich zeigt sich ein Trend, dass die Kundenbindung abnimmt und Kunden Angebote mit hohem Individualisierungscharakter bevorzugen. Anbieter versuchen daher verstärkt Informationskanäle und Kommunikationswege zu nutzen, die stärker auf individuelle Kundenbedürfnisse zugeschnitten sind.

Veränderungen in der Kundenstruktur im Zuge der Digitalisierung führen die Workshop-Teilnehmenden auf der einen Seite auf die Neu- und Weiterentwicklung von Geschäftsfeldern sowie Produktinnovationen zurück. Auf der anderen Seite wird aber auch eine starke Konkurrenz durch Startups, deren Produkte von den Kunden möglicher als innovativer wahrgenommen werden, beobachtet. Die Teilnehmenden sind der Meinung, dass viele Kunden heute – unabhängig von der Branche – „bewusster“ in ihren Kaufentscheidungen sind als in der Vergangenheit. Das ist unter anderem auf eine transparentere Kundeninformation vieler Dienstleistungsangebote bzw. Produkte und ein transparenteres Kundenfeedback im Internet zurückzuführen. Aufgrund dieser einfachen digitalen Informations- und Vergleichsmöglichkeiten steigt jedoch das Risiko, dass Kunden schneller zur Konkurrenz „abwandern“.

Insgesamt verändern sich durch die Digitalisierung auch die Wege der Ansprache, Kommunikation und Beratung von Kunden. Kundenkontakt findet bei vielen Unternehmen vermehrt digital und weniger vor Ort statt. Häufig werden die vielfältigen Kommunikationswege parallel genutzt: Persönlich vor Ort, telefonisch, online per Mail oder via Chats. Das kann einerseits zu einer Serviceverbesserung und einer steigenden Beratungsqualität durch technische Unterstützung führen. Auf der anderen Seite kann es auch mit sich bringen, dass der Kundenkontakt als weniger persönlich empfunden wird. Darüber hinaus zeigt sich seit einigen Jahren, dass viele Endkunden bzw. Konsumenten nicht nur einen immer individuelleren Service und individuell angepasste Angebote, sondern auch stärker digitale Angebote wie zum Beispiel Online-Shops wünschen, um das Angebot orts- und zeitunabhängig nutzen zu können. Um die steigenden Erwartungen der Kunden zu erfüllen, gewinnt vor allem bei Dienstleistungs- und Handelsunternehmen das Thema „Customer Experience“ an Bedeutung. Dabei sollen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die ein besonderes Kundenerlebnis beim Kauf erzeugen sollen.

Sich wandelnde Märkte und Vertriebsstrukturen

Im Zuge der weiter zunehmenden Internationalisierung und Digitalisierung spielen virtuelle Marktplätze und digitale Handelsplattformen eine große Rolle.

Die Internationalisierung und Virtualisierung der Märkte eröffnen einerseits Chancen auf neue Beschaffungs- und Absatzmärkte, erhöht andererseits aber den Wettbewerbs- und Preisdruck. Besondere Herausforderungen sind aus Sicht der Workshop-Teilnehmenden vor allem neue Wettbewerber, die teilweise aus ganz anderen Branchen hervorgehen, oder finanzstarke Startups, die mit neuen Technologien und Konkurrenzprodukten auf „traditionelle Märkte“ drängen. Die Veränderungen durch die Digitalisierung werden von vielen Workshop-Teilnehmenden aber grundsätzlich positiv und als Chance gesehen, neue Geschäftsfelder aufzubauen. Dafür sind ganz unterschiedliche Wege möglich. Einige Unternehmen ergänzen ihre aktuellen Produkte um zusätzliche Beratungs- und Serviceleistungen mit dem Ziel, die gestiegenen Kundenbedürfnisse möglichst ganzheitlich und optimal befriedigen zu können. Andere, vor allem kleinere Unternehmen versuchen, strategische Allianzen mit Wettbewerbern aufzubauen, um sich gegenüber größeren, global agierenden Unternehmen besser zu positionieren. Aber auch die Zusammenarbeit mit digitalen Gründerzentren oder strategische Unternehmenszäufe sind denkbare Optionen.

Gleichzeitig verändern sich Vertrieb und Vertriebswege in vielen Unternehmen. Virtuelle Marktplätze oder Onlineshops haben bereits einen hohen Stellenwert. Mit steigender Komplexität von Produkten und Dienstleistungen und sich verändernden Kundenanforderungen werden die Vertriebsorganisationen in einigen Unternehmen flexibler aufgestellt, um schneller auf Veränderungen reagieren zu können. So wurde berichtet, dass Vertriebsmitarbeitende als Reaktion auf die Komplexität der Produkte und die gestiegenen Kundenanforderungen stärker als

bisher in Vertriebs-Teams agieren. Diese Teams tauschen sich untereinander mittels digitaler Tools aus und sind über technische Systeme (wie beispielsweise Reporting oder CRM-Systeme) miteinander und teilweise auch direkt mit den Kunden vernetzt.

Neue Produkte und neue Wege bei der Produktentwicklung

Die Innovationszyklen von Produkten werden immer kürzer. Die Einbindung von Kunden und weiteren Externen in die Produktentwicklung hat zugenommen.

Aus Sicht der Workshop-Teilnehmer bieten die Digitalisierung und die damit einhergehenden Anwendungsmöglichkeiten, Chancen zur Entwicklung völlig neuer (digitaler) Produkte und Dienstleistungen. Dabei gehen die Unternehmen ganz unterschiedlich Wege. Einige Unternehmen verkleinern ihre Angebotspalette und konzentrieren sich wieder auf ihre Kernprodukte und darauf, diese technisch optimal weiterzuentwickeln. Andere Unternehmen sind dabei, Produkte und Leistungen stärker miteinander zu vernetzen. Man denke zum Beispiel an vielfältige Smarthome-Lösungen, etwa dass die Waschmaschine erst dann startet, wenn die Solaranlage ausreichend Strom eingespeist hat. Ein anderes Beispiel sind bisher analoge Produkte wie Bücher, die in ihrer digitalen Version mit vertiefenden digitalen Materialien ergänzt werden. Auch wird in einigen Unternehmen stärker in die Forschung investiert, um ganz neue Produkte zu entwickeln, die so bisher noch nicht möglich waren und erst durch neue Technologien wie beispielsweise den 3D-Druck realisierbar sind. Ein Teilnehmer hat davon berichtet, dass man sich als Unternehmen strategisch neu positionieren möchte – vom „Produkt- zum Lösungsanbieter“, wobei das Leistungsbündel rund um das „physische“ Produkt um neue Serviceleistungen ergänzt werden sollen, die erst durch die Digitalisierung ermöglicht werden.

Um dem in vielen Bereichen gestiegenen Innovationstempo, aber auch veränderten Kundenerwartungen gerecht zu werden, wurden die Strukturen und Prozesse im Bereich der Produktentwicklung in vielen Organisationen bereits angepasst. So findet in einigen Unternehmen Produktentwicklung zunehmend mit agilen Methoden wie zum Beispiel „Scrum“ oder „Design Thinking“ und in interdisziplinären und crossfunktionalen Teams statt. Und immer häufiger werden auch Kunden in die Produktentwicklung eingebunden, um noch stärker Kundenbedarfe zu berücksichtigen und um die Kundenbindung zu erhöhen.

Welche Chancen und Risiken für die Organisation werden in den Veränderungen gesehen?

Wenn rechtzeitig die Weichen für einen Transformationsprozess gestellt werden, sehen viele Teilnehmenden in den beschriebenen Veränderungen und Entwicklungen mehr Chancen als Risiken. Die nachfolgende, eher grobe Auflistung soll an dieser Stelle einen Eindruck geben, wie vielfältig die Diskussion geführt wurde.

Die Workshop-Teilnehmenden sehen in den Veränderungen die folgenden Chancen:

Die zunehmende Digitalisierung ermöglicht es, Prozesse neu zu denken und aufzusetzen und damit Abläufe zu vereinfachen.

- Die Digitalisierung von Produktionsabläufen kann zu einer Erhöhung der Produktivität und gleichzeitig zu einer Arbeitserleichterung der Beschäftigten führen.
- Durch den Wegfall bzw. die Veränderung von Aufgaben können Mitarbeitende mehr Freiräume und mehr Zeit für neue Themen und Aufgaben bekommen.
- Die zunehmende Vernetzung und Kommunikation der Systeme untereinander und mit dem Menschen kann zu einer höheren technischen Sicherheit führen.
- Voraussetzung für die Entwicklung neuer (digitaler) Geschäftsmodelle und die Gewinnung neuer Märkte und Kunden sind der frühzeitige Aufbau und die aktive Vermarktung von Expertenwissen.
- Es besteht die Möglichkeit, die Kundenbindung und Kundeneinbindung durch schnellere und einfachere Kommunikation über digitale Kommunikationswege zu stärken.

Mögliche Risiken bestehen für die Teilnehmenden in Form von

- zunehmender Abhängigkeit von technischen Systemen und deren Anbietern,
- hohen Investitionskosten und Folgekosten durch System- und Hardwareaktualisierungen,
- der Gefahr in die „falschen“ Technologien oder Produktentwicklungen zu investieren,
- zunehmendem Wettbewerb und Konkurrenz durch Startups,
- immer schwieriger vorhersehbaren Markt- und Konsumententwicklungen,
- zunehmender Markttransparenz für die Kunden und daraus resultierend einer höheren Wechselbereitschaft,
- höherer Arbeitsbelastung und hohem Zeit- und Schulungsaufwand durch die Einführung neuer Technologien und Systeme,
- erhöhter Komplexität für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch neue digitale Arbeitsprozesse,
- Überforderung der Belegschaft durch die Veränderungsgeschwindigkeit und dadurch, dass unter Umständen zu viele Veränderungsprojekte gleichzeitig und unkoordiniert gestartet werden.

Die diskutierten Erfahrungen der Teilnehmenden sind auch in die zusammenfassenden Handlungsempfehlungen am Ende des Berichts eingeflossen.

Kapitel 4

Thementisch 2: Auswirkungen der Digitalisierung auf die strategische Personalplanung und zukünftige Kompetenzen

Moderation und Text: Stefan Stracke (wmp consult)

Fragestellungen:

- Welche Herausforderungen ergeben sich durch den Wandel der Arbeitswelt für die strategische Personalplanung? Wie verändert sich der Personal- bzw. Kompetenzbedarf durch die Digitalisierung?
- Wie gehen Unternehmen mit diesen Herausforderungen um? Inwieweit können Instrumente und Verfahren der strategischen Personalplanung hilfreich sein? Welches Vorgehen bei strategischer Personalplanung ist sinnvoll?

Herausforderungen für die Personalplanung

Auswirkungen der Digitalisierung auf die Beschäftigung

Die Diskussion in der Themengruppe 2 hat gezeigt, dass mit den Veränderungen der Arbeitswelt große Herausforderungen für die Personalplanung und die Kompetenzentwicklung verbunden sind. Eine Herausforderung der digitalen Transformation besteht nach Auskunft der Unternehmenspraktikerinnen und -praktiker darin, genau den quantitativen Personalbedarf abzuschätzen, der zur Leistungserstellung in Zukunft erforderlich ist. Aus heutiger Sicht kann jedoch nicht immer zuverlässig vorhergesagt werden, welche Effekte der fortschreitende Wandel der Arbeitswelt auf die künftige Beschäftigung beziehungsweise die Zahl der benötigten Beschäftigten haben wird. Auch wenn es je nach Branche und Unternehmen große Unterschiede gibt, ist ein höherer Digitalisierungs- und Automatisierungsgrad generell nicht mit weniger Beschäftigung gleichzusetzen, aber immer mehr berufliche Tätigkeiten werden als potenziell durch Computer und computergesteuerte Maschinen ersetzbar eingestuft.⁸

Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Beschäftigung werden vor allem durch die Berufsstrukturen in den Betrieben und Branchen bestimmt. Das „Substituierbarkeitspotenzial“ sinkt mit steigendem Anforderungsniveau. Die höchsten „Substituierbarkeitspotenziale“ entfallen danach auf Helferberufe. Das heißt, die Wahrscheinlichkeit, dass die in den Helferberufen zu erledigenden Tätigkeiten potenziell durch Computer beziehungsweise computergesteuerte Maschinen verrichtet werden, ist größer als bei Spezialisten- oder Expertenberufen.⁹

Hoher Fachkräftebedarf

Eine weitere Herausforderung ist der hohe Fachkräftebedarf, der nicht nur auf die Digitalisierung und die damit verbundene Entwicklung zur vernetzten Wissensgesellschaft zurückzuführen ist. Auch die sich weiter verändernde demografische Struktur der Bevölkerung und der Erwerbstätigen ist hier als ein zentraler Faktor anzusehen. Je nach Branche und Tätigkeit sind aus Sicht der Teilnehmenden schon heute „richtig“ qualifizierte Mitarbeitende immer schwieriger in der „richtigen“ Anzahl zu finden, um den festgestellten Personalbedarf auch tatsächlich decken zu können. Verschärft wird die Problematik in Branchen, die aus Perspektive potenzieller Bewerber zum Beispiel aufgrund der Arbeitszeit- und Entgeltstrukturen vermeintlich als weniger attraktiv angesehen werden. Dies gilt den Teilnehmenden zufolge beispielsweise für den Gesundheits- und Pflegebereich, in dem viele offene Stellen nicht besetzt werden können. Dar-

⁸ Hier lohnt sich ein Blick auf vorliegende Studien: Nach Berechnungen des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (2015) könnten 42% der heutigen Arbeitsplätze in Deutschland durch die Digitalisierung verschwinden. Einer Studie der ING-DiBa (2015) zufolge sind 59% der Arbeitsplätze substituierbar. Nach einer Berechnung des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung und des Bundesinstituts für Berufsbildung könnten infolge der Digitalisierung bis zum Jahr 2035 ca. 1,5 Millionen Arbeitsplätze in Deutschland verloren gehen (Zika et al. 2018). Andererseits wird die Digitalisierung der Studie zufolge aber zu annähernd genauso vielen neuen Arbeitsplätzen führen.

⁹ Nach einer Untersuchung von Dengler und Matthes (2018) sind die Substituierbarkeitspotenziale am höchsten in Fertigungs- und fertigungstechnischen Berufen (83 bzw. 70%), gefolgt vom breiten Bereich unternehmensbezogener Dienstleistungsberufe (60%), die hier nicht weiter aufgegliedert werden; am niedrigsten sind sie in sozialen und kulturellen Dienstleistungsberufen (13%). Am stärksten gewachsen in den letzten Jahren ist das Substituierbarkeitspotenzial in Verkehrs- und Logistikberufen (zwischen 2013 und 2016 + 20 Prozentpunkte), es liegt nun bei 56%.

über hinaus wurde im Rahmen der Diskussion darauf hingewiesen, dass mehr betriebliche Flexibilität und mehr Wünsche nach Teilzeitarbeit oder Altersfreizeiten die Komplexität der Personalplanung zusätzlich erhöhen.

Kompetenzen der eigenen Belegschaft als Potenzial

Die Diskussion über den Fachkräftemangel schärft in vielen Unternehmen und Verwaltungen das Bewusstsein, dass die Kompetenzen der Beschäftigten die zentralen Ressourcen für den zukünftigen Unternehmenserfolg sind. Personalverantwortliche und Interessenvertretungen sind überzeugt, dass die eigene Belegschaft eine wesentliche Fachkräftequelle der Zukunft sein wird. Um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig zu binden und sich auf die zunehmende Digitalisierung einzustellen, steigt die Notwendigkeit betrieblicher Weiterbildung. Qualifizierung – so eine wesentliche Schlussfolgerung der Diskussion an Thementisch 2 – darf aber nicht erst dann auf die Tagesordnung kommen, wenn akute Probleme beim Personaleinsatz auftreten, vielmehr muss sie frühzeitig geplant werden.

Auswirkungen der Digitalisierung auf Tätigkeiten, Kompetenzen und Kompetenzbedarfe

Ob die zunehmenden Automatisierungs- und Digitalisierungsprozesse insgesamt mehr Arbeitsplätze ersetzen werden, als dass sie neue Jobs entstehen lassen (oder umgekehrt), kann aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer nicht zweifelsfrei beurteilt werden. Sicher ist aber, dass es einen Wandel der Berufsbilder und Tätigkeiten und damit einen „Skill-Shift“ geben wird.

Höhere Komplexität versus Standardisierung

Bereits in den vergangenen Jahren haben sich die Aufgaben in den Unternehmen und Organisationen verändert. Mit dem Einsatz neuer Technologien und Methoden werden sich Arbeitsvorgänge und Kundenbeziehungen zukünftig weiter verändern. Kundenansprache und -betreuung finden zunehmend über digitale Medien statt. Bisherige Stellen werden sich in Zukunft schneller wandeln als bisher, neue Aufgaben oder auch komplett neue Berufe und Tätigkeits- bzw. Jobprofile entstehen bereits heute.

Ohne Zweifel wird die Digitalisierung dazu führen, dass zahlreiche Tätigkeiten vereinfacht und vollständig standardisiert werden. Dadurch können Aufgaben leichter und gesundheitlich weniger belastend, aber auch monotoner werden. Kompetenzen können abgewertet werden. Auf der anderen Seite werden neue Möglichkeiten, Technologien einzusetzen, zu komplexeren Aufgaben führen. Schon heute steigen die Anforderungen an die Kompetenzen der Beschäftigten, in Teilen werden gänzlich neue Fähigkeiten benötigt. Der Bedarf an hochqualifiziertem Personal wird zunehmen.

Digitale Kompetenzen

Vor allem digitale Kompetenzen und Wissen im Kontext der Mensch-Maschine-Interaktion werden zunehmend gebraucht und zukünftig als Schlüsselkompetenzen stärker gefragt sein. Nach Auskunft der Workshop-Teilnehmenden müssen nicht nur Beschäftigte in Softwareunternehmen über IT-Kenntnisse und -Fähigkeiten verfügen. Eine grundlegende Technologieaffinität,

aber auch IT-Spezialwissen sind in vielen Berufen und Branchen erforderlich. Unter Digitalkompetenz werden in erster Linie IT-Basiskompetenzen und ein kompetenter Umgang der Beschäftigten mit sich schnell fortentwickelnden Technologien verstanden. Damit sollen die Beschäftigten in der Lage sein, in komplexen Situationen zielgerichtet, kreativ und selbstorganisiert handeln zu können.

Eine wesentliche Schlussfolgerung ist, dass das Wissen über komplexe Arbeitsprozesse und Herstellungsverfahren und die Fähigkeit, diese auch anzuwenden, einer der zentralen Bausteine für die kreative Bewältigung zukünftiger Herausforderungen sein wird. Daher ist es wichtig, das Erfahrungswissen der Beschäftigten mit neuen digitalen Kompetenzen zu verknüpfen.

Im Rahmen des Austauschs wurde aber auch deutlich: Wenn digitale Technologien Unternehmen und Organisationen immer stärker durchdringen, müssen neben Spezialisten/Spezialistinnen und Experten/Expertinnen auch „einfache“ Maschinenbedienerinnen und -bediener bereit und in der Lage sein, mit Computern und digitaler Technik umzugehen. Um entsprechende Kompetenzen zu entwickeln und zu erlernen, müssen sich auch Lernprozesse verändern. Gefragt ist vor allem die Fähigkeit, sich selbst aktiv neues Wissen anzueignen und im Berufsalltag anzuwenden.

„New Work“

Der Wandel der Arbeitswelt betrifft nicht allein den Umgang mit Technologie. Mit der Digitalisierung ändert sich auch die Art und Weise, wie gearbeitet wird. „New Work“ ist hier das Stichwort. Auf entsprechende Entwicklungen hat ein Großteil der Teilnehmenden unabhängig von der Branche, die sie vertreten, hingewiesen. Das heißt: Die Vorstellung, den erlernten Beruf im immer gleichen Umfeld ausüben zu können, wird mehr und mehr von der Bereitschaft abgelöst, sich flexibel an neue Arbeitsformen und -umgebungen anzupassen, beispielsweise in agilen oder virtuellen Teams. Wenn Beschäftigte über verschiedene Fachrichtungen hinweg gemeinsam und flexibel an Lösungen arbeiten, verändern sich die Anforderungen an die Organisation von Arbeit. Gleichzeitig wird sich der Stellenwert von Eigenverantwortung und Teamarbeit insbesondere bei flachen Hierarchien weiter erhöhen. Auch kunden- und ergebnisorientiertes Handeln der Beschäftigten ist zunehmend gefragt.

Überfachliche Kompetenzen

Der überwiegende Teil der Praxisvertreterinnen und -vertreter teilt die Auffassung, dass sich der Fokus „menschlicher“ Arbeit stärker in Richtung Projektarbeit mit kreativen, sozialen und emotionalen Aspekten verschieben wird. Agilität, Schnelligkeit und Experimentierfreudigkeit werden zu neuen Kernanforderungen an die Beschäftigten. Neben fachlichen, methodischen¹⁰ und digitalen Kompetenzen bekommen daher überfachliche Kompetenzen in der beruflichen Praxis eine immer größere Bedeutung.

¹⁰ In der Praxis werden methodische Kompetenzen vielfach den überfachlichen Kompetenzen zugeordnet. Nicht selten werden Fach- und Methodenkompetenzen auch zusammengefasst.

Nach Auskunft der Workshop-Teilnehmenden gehören dazu einerseits personale (persönliche) Kompetenzen wie

- Selbstmanagement (bzw. die Fähigkeit, selbstorganisiert zu handeln),
- Kreativität,
- Eigeninitiative,
- interdisziplinäres und prozessorientiertes Denken,
- Umgang mit Komplexität (bzw. die Fähigkeit, in Zusammenhängen zu denken),
- Veränderungsfähigkeit (bzw. die Bereitschaft, sich auf Veränderungen aktiv einzulassen),
- Empathie oder die Fähigkeit, mit Risiken und Unsicherheiten umzugehen.

Andererseits sind soziale Kompetenzen wie

- Kommunikationsstärke,
- Kooperationsbereitschaft,
- gruppen- und beziehungsorientiertes Verhalten

stärker gefragt. Dies gilt vor allem für qualifizierte Fachkräfte, aber auch für Führungskräfte und gering Qualifizierte.



An Bedeutung gewinnen werden den Praxisexperten und -expertinnen zufolge auch Kompetenzen, die sich aus den sich verändernden örtlichen und zeitlichen Rahmenbedingungen der Arbeit ergeben. Da flexible Arbeitsformen weiter zunehmen, werden Beschäftigte häufiger individuell über Arbeitsort und -zeit bestimmen wollen (Home Office, mobile Arbeit etc.). Damit sind veränderte Anforderungen an das Zeit- und Selbstmanagement der Beschäftigten verbunden.

Das heißt aber auch, dass Führungskräfte andere Wege des Aufgabenmanagements und der internen Kommunikation finden müssen.

Neue Wege des Kompetenzmanagements

Insgesamt ist deutlich geworden, dass sich im Zuge der Digitalisierung die Kompetenzanforderungen an Beschäftigte in Unternehmen und Verwaltungen weiter verändern werden. Teilweise werden ganz neue Kompetenzen erforderlich – und dies branchen- und berufsübergreifend. Gefragt sind vor allem Beschäftigte, die über Prozess- und Systemverständnis und IT-Kenntnisse verfügen, Projekterfahrungen in unterschiedlichen Bereichen mitbringen, veränderungsbereit sind und sich schnell in neue Themen und komplexe Zusammenhänge einarbeiten können.

Damit die entsprechenden Voraussetzungen geschaffen werden können, braucht es im Bereich des Kompetenzmanagements neue Wege, die sich von klassischer Wissensaneignung stärker hin zu flexibler, systematischer Kompetenzentwicklung orientieren. Es darf nicht mehr allein darum gehen, Wissen nach dem „Sender-Empfänger-Prinzip“ an die Beschäftigten zu vermitteln. Vielmehr braucht es eine abwechslungsreiche und anregende Lernumgebung. Wichtig ist zudem, Kompetenzlücken im Team frühzeitig zu erkennen und entsprechend gegenzusteuern. Nach Auskunft vieler Teilnehmerinnen und Teilnehmer hilft hierbei eine fundierte strategische Personalplanung.

Instrumente und Verfahren zur strategischen Personalplanung

Bedeutung und Verbreitung

Durch den rasanten Wandel der Arbeitswelt wird es immer schwieriger, den Personalbedarf für die nächsten Jahre vorausschauend bestimmen zu können. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben beispielsweise berichtet, dass je nach Abteilung oder Bereich in einem Unternehmen oder in einer Organisation Überkapazitäten und Fachkräftelücken nebeneinander, also gleichzeitig bestehen können. Eine der zentralen Fragen für die Personalplanung lautet daher: Wie viele Beschäftigte werden wo mit welchen Kompetenzen gebraucht?

Nach Auskunft der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der beiden Workshops werden in einer Reihe von Unternehmen und Organisationen unterschiedliche Verfahren und Tools der strategischen Personalplanung eingesetzt. In Unternehmen und Organisationen in Deutschland sind systematische Verfahren und Instrumente strategischer Personalplanung insgesamt eher wenig verbreitet. Laut der Studie „Monitor Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ verfügen zwar zwei Drittel der befragten Betriebe über einen Personalplan, doch nur 22% dieser Betriebe planen länger als drei Jahre in die Zukunft. Die Planung basiert häufig auf groben Schätzungen und nicht auf systematischen Analysen des Personalbedarfs oder der Qualifizierungs- und Weiterbildungserfordernisse.¹¹

Als Grund dafür wird vor allem gesehen, dass gerade kleinere Unternehmen und Organisationseinheiten häufig nicht die strukturellen Möglichkeiten haben, ausreichend personelle, zeitli-

¹¹ INQA 2014

che und finanzielle Ressourcen für eine strategische Planung bereitzustellen. Häufig stecken die Verantwortlichen so tief im Tagesgeschäft, dass nur selten Zeit bleibt, über solche Fragen gezielt nachzudenken.

Daher scheint Handlungsbedarf gegeben zu sein, insbesondere kleinen und mittelgroßen Unternehmen Instrumente an die Hand zu geben, mit denen sich künftige Personal- und Kompetenzbedarfe systematisch ermitteln und strukturiert mit den vorhandenen Kapazitäten und Kompetenzen abgleichen lassen. Nur so lassen sich vorhandene oder erkennbare Qualifizierungsbedarfe möglichst genau identifizieren – und nur so können die Bedarfe bei der strategischen, an den Unternehmenszielen ausgerichteten Weiterbildungsplanung frühzeitig mitgedacht werden.

Vorgehensweise

Kern der strategischen Personalplanung ist die Beschreibung des heutigen und zukünftigen Personalbestands und des erwarteten Personalbedarfs. Wie Teilnehmerinnen und Teilnehmer berichtet haben, gibt es in der Praxis ganz unterschiedliche Wege und Verfahren, Bestand und Bedarf zu ermitteln und abzubilden. Diese reichen von gängigen Verfahren der Personalbemessung bis hin zu umfassenden Systemen des Skill- bzw. Kompetenzmanagements. Fasst man die wesentlichen Aspekte der Praxisberichte zusammen, ergibt sich der folgende idealtypische Ablauf:

Bildung von Jobgruppen und Beschreibung des Personalbestands

Zunächst ist der Zeithorizont zu bestimmen. Meist bezieht sich die Planung auf einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren. Manche Unternehmen und Verwaltungen legen aber auch einen Planungszeitraum von bis zu zehn Jahren fest.

Ein wichtiger Ausgangspunkt für die Planung ist die Einteilung der Belegschaft in sogenannte „Jobgruppen“ oder „Jobfamilien“. Beide Begriffe meinen dasselbe. Hierzu werden Stellen innerhalb der Funktionsbereiche mit gleichen oder ähnlichen Aufgaben zusammengefasst, wie beispielsweise Fertigung, Personalwesen, Instandhaltung. Zur Darstellung des aktuellen Personalbestands werden planungsrelevante Personalstammdaten benötigt (vor allem Geburtsdatum und Arbeitszeitumfang der Beschäftigten). Die Einzeldaten werden den Jobgruppen zugeordnet – am besten in anonymisierter Form.

Ermittlung des zukünftigen Personalbedarfs (quantitativ)

Der zukünftige quantitative Personalbedarf wird in der Regel aus der Unternehmensstrategie abgeleitet. Darum sind Entwicklungen des Geschäftsumfeldes, sich ändernde Kundenanforderungen und entsprechende Produkt- und Marktstrategien zu beleuchten. Auch mögliche Auswirkungen neuer Technologien oder Prozessänderungen, die zu Veränderungen des Bedarfs führen können, sind zu bewerten.

Zwei Fragen stehen dabei im Vordergrund:

- Wie wird sich der quantitative Personalbestand je Jobgruppe im betrachteten Zeitraum entwickeln? Dafür ist der derzeitige Personalbestand in die Zukunft fortzuschreiben, abzüglich bereits absehbarer Ein- und Austritte wie etwa Übernahme von Auszubildenden und Zeitarbeitskräften, Renteneintritte, Ende von Befristungen.
- Wie viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden je Jobgruppe im Planungszeitraum zur Erreichung der strategischen Ziele und unter Berücksichtigung der potenziellen Entwicklungen in der Branche und auf dem Arbeitsmarkt gebraucht? Aus Sicht der Teilnehmenden ist es hierbei vorteilhaft, unterschiedliche Szenarien zu betrachten.

Der Abgleich von SOLL-Werten und IST-Werten erfolgt, indem der ermittelte Bruttopersonalbedarf (SOLL), dem fortgeschriebenen Personalbestand in der Zukunft (IST) gegenübergestellt wird. Aus der Differenz ergibt sich die Personallücke, also der Nettopersonalbedarf für den Planungszeitraum. Dieser gibt an, ob für jeweilige Jobgruppen eine Über- oder Unterdeckung zu erwarten ist.

Ein wichtiger Praxistipp aus den Reihen der Workshop-Teilnehmenden: Da technologische Entwicklungen und Entwicklungen des Geschäftsumfeldes, aber auch die zukünftige Ausrichtung der Unternehmensstrategie ganz unterschiedliche Auswirkungen auf einzelne Jobgruppen haben können, sollte der SOLL-IST-Abgleich nicht nur für das gesamte Unternehmen, sondern für jede Jobgruppe erfolgen.

Vor allem in mittleren und größeren Unternehmen ist der Einsatz von Softwaretools, mit denen sich die Ergebnisse der Simulation anschaulich illustrieren lassen, üblich.

Ermittlung des zukünftigen Kompetenzbedarfs (qualitativ)

Gerade vor dem Hintergrund des digitalen Wandels ist es wichtig, Personalbestand und Personalbedarf nicht nur unter quantitativen, sondern auch unter qualitativen Gesichtspunkten zu betrachten. Es reicht nicht aus, allein die Kapazitäten pro Jobgruppe in den Blick zu nehmen. Stattdessen sind auch die daran geknüpften Qualifikationen und Kompetenzen genau zu erfassen und entsprechende zukünftige Bedarfe abzuschätzen.

Einige Expertinnen und Experten haben darauf hingewiesen, dass für jede Jobgruppe anhand der an sie geknüpften (zukünftigen) Anforderungen zunächst ein Kompetenzprofil erstellt werden sollte, mit dem fachliche, methodische, digitale, personale und soziale SOLL-Kompetenzen abgebildet werden.

Zur Ermittlung der SOLL-Kompetenzen je Jobgruppe können Einschätzungen von Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Jobgruppe sowie internen und externen Expertinnen und Experten herangezogen werden. Am besten ist es nach Auskunft der Workshop-Teilnehmenden, Selbstbeurteilungen der Beschäftigten und Fremdbeurteilungen etwa durch Führungskräfte zu kombinieren. Bezugspunkt sind jeweils die aktuellen und künftigen Aufgaben und Anforderungen der Jobgruppe. Zur Datenerhebung sind nach Auskunft der Expertinnen und Experten aus Unternehmen und Verwaltungen unterschiedliche Wege und Instrumente möglich, zum Beispiel schriftliche oder mündliche Befragungen oder Workshops. Zu beachten

ist, dass SOLL-Kompetenzen von Führungskräften und Mitarbeitenden in der Regel unterschiedlich bewertet werden. Daher ist es wichtig, dass sich beide Seiten über Unterschiede in der Bewertung austauschen und sich auf eine gemeinsame Einschätzung verständigen. Sind für jede Jobgruppe die SOLL-Kompetenzen definiert, ist zu überprüfen, inwieweit diese bereits vorhanden sind.

Bei der Ermittlung der IST-Kompetenzen lässt sich auf ähnliche Verfahren und Methoden wie bei der Beschreibung der SOLL-Profile zurückgreifen. In der Praxis kommen auch hier entsprechende Softwaretools zum Einsatz, die helfen, SOLL- und IST-Kompetenzen zu erfassen und einen Abgleich vorzunehmen. Praxis- und Beratungserfahrungen zufolge kann es hilfreich sein, einzelne SOLL-Kompetenzen zu gewichten. Denn im Zuge der Digitalisierung wird einigen Kompetenzen wie beispielsweise IT-Kompetenz, Veränderungsfähigkeit oder Selbstmanagement möglicherweise mehr Bedeutung beigemessen als anderen.

Schließlich sind SOLL- und IST-Kompetenzprofile miteinander abzugleichen. In der Gegenüberstellung wird gegebenenfalls eine „Kompetenzlücke“ deutlich, die Handlungs- und Entwicklungsbedarf anzeigt, beispielsweise: Wo muss für einzelne Jobgruppen Qualifizierung zielgerichtet ansetzen? Im nächsten Schritt sind auf Basis des SOLL-IST-Vergleichs die passenden Maßnahmen zu bestimmen (Personalbeschaffung, Personalabbau, Personalentwicklung, Qualifizierung etc.). Sofern eine Arbeitnehmervertretung existiert, sind die Maßnahmen mit dieser zu beraten.

Beteiligung der Arbeitnehmervertretung

Generell baut die strategische Personalplanung auf einer Diskussion der Unternehmens- beziehungsweise Verwaltungsleitung mit Personalfachkräften und Führungskräften aus verschiedenen Bereichen auf. Obwohl das Betriebsverfassungs- und das Personalvertretungsgesetz keine Mitbestimmungsrechte des Betriebs- oder Personalrats bei der Personalplanung vorsehen, ist es – auch nach Auskunft der Workshop-Teilnehmenden – sinnvoll, die Arbeitnehmervertretung in die einzelnen Schritte des Prozesses einzubeziehen. Diese hat bei Planungsfragen Informations-, Beratungs- und Vorschlagsrechte. Bei Fragen der Berufsbildung können Arbeitnehmervertretungen vom Arbeitgeber verlangen, die Kompetenzen der Beschäftigten zu analysieren und den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln.

Eine frühzeitige Einbeziehung der Arbeitnehmervertretung bietet sich darüber hinaus an, weil Betriebs- und Personalräte aufgrund ihrer in der Regel langjährigen Betriebs- oder Verwaltungszugehörigkeit über umfassende Kenntnisse der Personalstruktur sowie der Wünsche und Sorgen der Beschäftigten verfügen. Eventuelle Unterschiede in den Perspektiven von Unternehmens- oder Verwaltungsleitung auf der einen und Betriebs- oder Personalrat auf der anderen Seite, bieten Chancen für die Personalplanung. Denn wenn Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung über Möglichkeiten und Grenzen der Personalplanung diskutieren, kann die jeweilige Seite ihren Schwerpunkt einbringen und darauf hinwirken, dass die Situation des Unternehmens oder der Organisation von allen Seiten beleuchtet wird. So können Themen wie Digitalisierung, Altersstrukturwandel oder Kompetenzmanagement und Bildungsplanung in die Diskussion einfließen und entsprechende Zusammenhänge analysiert werden.

Kapitel 5

Thementisch 3: Auswirkungen der Digitalisierung auf die Personalarbeit in Unternehmen

Moderation und Text: Petra Esch (DGFP e.V.)

Fragestellungen:

- Welche Auswirkungen haben die Veränderungen durch die Digitalisierung bereits heute in der Personalarbeit und welche werden zukünftig erwartet?
- Welche Handlungsfelder ergeben sich daraus für HR und die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Betriebsrat?
- Welche Best Practices gibt es? Welche Stolpersteine sollten vermieden werden?

Auswirkungen durch die Digitalisierung auf die Personalarbeit

Die Digitalisierung führt zu einem grundlegenden Wandel der Arbeitswelt, der laut den Workshop-Teilnehmenden mit unterschiedlichen Auswirkungen oder auch Veränderungen im Bereich der Personalarbeit einhergehen. Dazu wurde eine vielfältige Diskussion geführt, die hier zusammengefasst dargestellt werden soll.

Neben betrieblichen bzw. organisationalen Effekten wurden auch allgemeine Auswirkungen des Wandels auf die Gesetzgebung erörtert. Aus Sicht der Teilnehmenden werden von staatlicher Seite notwendige Änderungen der Gesetzgebung beispielsweise beim Arbeitszeitgesetz erwartet, die der Personalarbeit einen veränderten Rahmen geben. Dazu kommt die Entstehung neuer Berufsbilder in der Berufsausbildung und Veränderungen in den Inhalten der Ausbildung. Denn teilweise werden in der schulischen Ausbildung noch Inhalte vermittelt, die im Zuge der Digitalisierung wegfallen werden. Darüber hinaus sind nach Auskunft der Expertinnen und Experten bisher zu wenig Digitalisierungskompetenzen in die Ausbildung integriert.



Neue Anforderungen an Lernprozesse und Weiterbildung

Im Weiteren sind sich die Workshop-Teilnehmenden einig, dass es gravierende Veränderungen in den Bereichen Karriere, Lernen und Personalentwicklung geben wird – neue Karrieremodelle sind gefordert. Diese sollten auf Fortbildungsplanungen basieren, die den IST- und SOLL-Stand aufzeigen. Weiterhin gewinnen im Bereich der Personalentwicklung Learning-on-the-job-Konzepte an Bedeutung, bei denen Lernen und Arbeiten in Verbindung stattfindet, mit einem Methodenmix aus eLearning und Projekten. Parallel dazu entstehen auch Online-Akademien und „On-Demand“-Angebote, bei denen Lerninhalte sowohl für Pflichtthemen (zum Beispiel Datenschutz, Hygiene, Brandschutz), Spezialthemen, aber auch „Wissen für Alle“ digital durch

die Mitarbeitenden abrufbar sind. Auch müssen und werden sich aus Sicht der Teilnehmenden Rekrutierung (inklusive des Einsatzes von Social Media), Personalmarketing und Arbeitgeberattraktivität an veränderten Zielgruppen und verstärkt an den Bedürfnissen der einzelnen Generation von Bewerbenden ausrichten.

Neue Rollen und Aufgaben von Führung und HR

Darüber hinaus wurde diskutiert, dass flexible, agile Teams sowie orts- und zeitunabhängiges Arbeiten, was in immer mehr Unternehmen Einzug hält, eine neue beziehungsweise andere Unternehmens- und Führungskultur erfordert. Das heißt, die Führungs- und Unternehmenskultur muss sich verändern, aber dabei die Besonderheiten der einzelnen Bereiche berücksichtigen. Agile Organisationsformen brauchen aber auch veränderte Formen der Leistungsbeurteilung und der variablen Vergütung, was zu Veränderungen und Anpassung der Entgeltpolitik führen muss.

Und auch die Personalabteilung selbst muss sich aus Sicht der Workshop-Teilnehmenden der Digitalisierung stellen und den eigenen Workflow für bisherige Papierprozesse wie beispielsweise Genehmigungen, Gehaltserhöhungen oder Urlaubsanträge digital abbilden. Dazu kann auch ein Mitarbeiter-/Management-Self Service gehören, der den Mitarbeitenden die Möglichkeit bietet, Anträge und Änderungen ihrer Daten online selbst vorzunehmen und zu verwalten. Dabei sollte nicht allein die Umstellung auf digital zählen, wichtig ist auch die Anwenderfreundlichkeit bzw. die Tatsache, dass Mitarbeitende in die Prozesse miteinbezogen werden. Ein besonderes Augenmerk dabei und auch allgemein gilt dem Schutz und dem Umgang mit personenbezogenen Daten.

Die Diskussion hat aber auch gezeigt, dass die Potenziale, die die Digitalisierung durch Datenanalysen (Stichwort: Big Data oder HR Analytics) und Künstliche Intelligenz bisher bietet, wenig als Möglichkeiten zur Steuerung und Unterstützung diverser Personalthemen genutzt wird.

Und ganz allgemein wurde deutlich, dass durch die Digitalisierung eine Veränderung des Rollenbildes und der Aufgaben von Human Resources-Verantwortlichen erforderlich sind. Nach Meinung der Diskussionsteilnehmenden sollten sich die Personalabteilungen verstärkt mit Digitalisierungs- und Wertschöpfungsthemen auseinandersetzen. In Bezug auf das veränderte Rollenbild sollten sie sich zukünftig als Unterstützer, Mediator und Begleiter verstehen, um in agilen Organisationsstrukturen Freiräume für Mitarbeitende zur Ideengenerierung und Geschäftsentwicklung zu schaffen. Hierzu sind Change-Management-Kompetenzen nötig, um die Veränderungsbegleitung der einzelnen Unternehmensbereiche und Mitarbeitenden wirksam und nachhaltig zu gestalten. Eine weitere wichtige Aufgabe besteht in der Kommunikation der Veränderung innerhalb und außerhalb der Organisation.

Welche Handlungsfelder ergeben sich daraus für HR und die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Betriebsrat/Personalrat?

Die Digitalisierung und die damit verbundenen Veränderungen im Zuge der digitalen Transformation machen es notwendig, frühzeitig alle Beteiligten – von Personalverantwortlichen bis hin zu Betriebs- und Personalräten – in die Veränderungsprozesse miteinzubeziehen. Das bestätigen auch alle Gesprächsteilnehmenden (Personalverantwortliche, Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Beraterinnen und Berater), indem sie eine Zusammenarbeit als Chance verstehen, gemeinsam zukünftige Modelle und Wege in die Digitalisierung zu gestalten. Diesbezüglich sind auf beiden Seiten qualifizierte Diskussions- und Verhandlungspartner notwendig, die eine Vertrauenskultur im Umgang miteinander leben.

Als Handlungsfelder für Unternehmen und die betrieblichen Sozialpartner werden unter anderem die folgenden Themen gesehen:

- gemeinsame Begleitung der Organisationsveränderung von Beginn an,
- Veränderung/Anpassung der Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung auf veränderte Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel agile Projektteams,
- Umschulung beziehungsweise Weiterqualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bezug auf digitale Kompetenzen und veränderte Arbeitsanforderungen und -abläufe,
- Erarbeitung von neuen Arbeitszeitmodellen, die die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort erfassen (dabei müsste der Widerspruch von Arbeitszeiterfassung versus Vertrauensarbeitszeit unternehmensindividuell geklärt werden),
- Abschluss einer Vereinbarung zu IT-Sicherheit und Datenschutz; vor allem zur Nutzung von Big Data sämtlicher erforderlicher IT-Infrastruktur,
- Verhandlung einer Betriebsvereinbarung zum Thema Strategische Personalplanung.

Welche Best Practices gibt es? Welche Stolpersteine sollten vermieden werden?

Im Folgenden ein kurzer Überblick über die von den Workshop-Teilnehmenden genannten Beispiele und Best Practices zur Gestaltung der Digitalisierung:

- Annäherung an das Thema Digitalisierung im Unternehmen beispielsweise durch eine unternehmensweite Arbeitsgruppe zu Digitalisierung oder die Entwicklung einer „Roadmap HR“ als Basis für die Digitalisierung von HR: In welchen HR-Bereichen/-Prozessen kann und sollte Digitalisierung eine Rolle spielen, beispielsweise bei Entgeltabrechnung, digitaler Signatur etc.,
- Einführung neuer IT-Lösungen: Im Gegensatz zur Vergangenheit zunächst Optimierung von Prozessen und erst dann Suche nach passender Software und deren Einführung,
- Einführung der digitalen Personalakte als ureigener, neu gedachter Prozess mit besonderem Augenmerk auf dem Datenschutz,

- Etablierung eines IT-Experten bzw. einer IT-Expertin in HR als Schnittstelle zwischen den beiden sich zunehmend verknüpfenden Bereichen,
- Erstellung einer Matrix „Welche IT-Anwendung ist in welcher Abteilung im Einsatz?“, um Optimierungen und Synergien im Gesamtunternehmen zu erkennen und auszuschöpfen,
- digital begleiteter Recruiting-Prozess wie etwa durch den Einsatz eines eRecruiting-Tool oder den Einsatz eines Chatbots im Recruiting,
- zunehmende Verbreitung von digitalen Lernformen wie Webinare/Blended Learning zur Optimierung der Lernprozesse,
- Einführung eines papierlosen Onboarding-Prozesses (Daten, Bankverbindung, BAV etc.) inklusive Hochladen von Dokumenten,
- Einführung eines Zielvereinbarungssystems, bei dem von Anfang ein Betriebsrat mit IT-Affinität als Entwicklungspartner eingebunden ist,
- Entwicklung eines neuen, anwenderfreundlichen Reiseportals zur Buchung von Dienstreisen in Anlehnung an bekannte Internetplattformen.

Die genannten Best Practices sind beispielhaft für die Vielzahl an Möglichkeiten zu sehen, die Unternehmen und Organisationen hinsichtlich der Digitalisierung und der veränderten Arbeitswelt angehen können. Denn Digitalisierung bietet die Chance, Prozesse und Instrumente neu zu gestalten. In diesem Zusammenhang sei aber darauf hingewiesen, dass jede Organisation ihren eigenen Weg finden muss, Prozesse neu zu definieren oder zu optimieren. Bei allen Änderungen sind die Authentizität in den Maßnahmen und die Passung zur Unternehmenskultur zu berücksichtigen. Zeit und Raum für Digitalisierung und Prozessoptimierung sind wesentliche Erfolgsfaktoren.

Kapitel 6

Fazit und Handlungsempfehlungen

Die Diskussionen an den drei Thementischen haben gezeigt, dass der Wandel der Arbeitswelt rasant voranschreitet und gerade die Digitalisierung und der demografische Wandel ganz unterschiedliche Auswirkungen auf Unternehmen und Beschäftigte haben. Wertschöpfungsprozesse, Produkte und Dienstleistungen verändern sich, Organisationsstrukturen werden angepasst und neue Fachkräftebedarfe entstehen. Je schneller sich der Wandel vollzieht und je anspruchsvoller die Herausforderungen sind, desto wichtiger ist es, in Zukunft die richtigen Beschäftigten mit den richtigen Kompetenzen zur richtigen Zeit am richtigen Einsatzort in einer ausreichenden Anzahl zur Verfügung zu haben. Vor diesem Hintergrund gewinnen eine strategische Personalplanung und eine damit verknüpfte zukunftsorientierte Personalarbeit für Unternehmen und Verwaltungen immer mehr an Bedeutung.

Mit Blick auf alle drei Thementische lassen sich die folgenden übergreifenden Handlungsempfehlungen für die Praxis ableiten:

Die Gestaltung des digitalen Wandels zu einem strategischen Ziel machen, um den Unternehmenserfolg nachhaltig zu sichern

Mit zunehmender Digitalisierung steigen die Änderungsdynamik und der Vernetzungsgrad von Entwicklungs-, Produktions- und Fachbereichen in Unternehmen. Dadurch wird die Komplexität der Zusammenarbeit der Bereiche, aber auch die Komplexität der Produkte und Dienstleistungen erhöht. Gleichzeitig ändern sich Erwartungen, Ansprüche und Bedarfe der Kunden. Somit stehen Unternehmen mit etablierten Geschäftsmodellen heute vor der Herausforderung, sich mit kleinen, flexiblen Startups zu messen, die mit ihrer Digitalisierungskompetenz auf den Markt drängen. Soll die digitale Transformation in etablierten Organisationen gelingen, braucht es eine klare Vision und eine daraus abgeleitete Digitalisierungsstrategie. Dabei gilt es, Bewährtes zu hinterfragen und Neues zu wagen. „Über den eigenen Tellerrand“ hinaus zu schauen und von anderen Unternehmen zu lernen, kann eine vielversprechende Option sein.

Agile Organisationsform und Startup-Philosophie etablieren

Agilität wird zu einem zentralen Erfolgsfaktor der Unternehmens- und Organisationsentwicklung im Wandel. Das Arbeiten in agilen Strukturen braucht Offenheit, um sich rasch auf veränderte Umfeldfaktoren einzustellen und Neues auszuprobieren. Das gelingt aber nur, wenn etablierte, meist hierarchisch geprägte und nicht selten langwierige Abstimmungswege verlassen werden. Stattdessen sollte Querdenken ermöglicht werden. Die Beteiligung, die Kreativität und Tatkraft möglichst vieler Beschäftigter und weiterer Akteure im Netzwerk, wie zum Beispiel Kunden und Lieferanten, sollten im Vordergrund stehen. Diese Philosophie wird in der Regel von Startups verfolgt. Durch den Wechsel von hierarchischen Steuerungsprinzipien hin zu Selbststeuerung des Einzelnen und Entscheidungsverantwortung im Team treten Führungskräfte und Beschäftigte in ein neues Verhältnis zueinander.

Eine Unternehmenskultur schaffen, die die Rahmenbedingungen für die digitale Transformation vorgibt

Damit der digitale Wandel gelingt, ist in vielen Unternehmen und Organisationen ein grundlegender Wandel der Unternehmenskultur erforderlich. Um der zunehmenden Geschwindigkeit und Dynamik bei der Veränderung von Märkten, Technologien und Prozessen gerecht zu werden, werden Schlüsselkompetenzen wie Flexibilität, Lernbereitschaft, vernetztes Denken oder Selbstmanagement – neben Fachwissen und Digitalkompetenz – immer mehr zu zentralen Erfolgsfaktoren. Hierfür braucht es nicht nur umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen, sondern auch einen Bewusstseinswandel von Führungskräften und Beschäftigten. Ziel sollte eine Kultur der Offenheit und Transparenz sein, die es den Mitarbeitenden ermöglicht, von- und miteinander zu lernen. Nur dann kann sich auch die Organisation schneller auf veränderte Umfeldfaktoren einstellen. Um neue Wege gehen zu können, braucht es auch eine konstruktive Fehlerkultur, die Fehler ausdrücklich zulässt, um aus ihnen zu lernen.

Ein neues Verständnis von Führung anstoßen

In der digitalen Transformation können viele Entscheidungen von Führungskräften nicht mehr nach altem Muster und alter Gewohnheit getroffen werden. Auch wenn sie weiterhin formal und juristisch die Verantwortung tragen, müssen sich Führungskräfte von dem Gedanken lösen, in der immer komplexer werdenden Arbeitswelt zukünftig noch alles kontrollieren und steuern zu können. Hinzu kommt, dass die Mitarbeitenden für die Entwicklung neuer Kompetenzen und das Experimentieren mit neuen Arbeitsformen Freiräume brauchen. Gerade die Eigenverantwortung der Beschäftigten bekommt im Zuge des Wandels einen neuen Stellenwert und ist entsprechend zu fördern. Das bedeutet, dass Führungskräfte mehr Beteiligungsangebote machen, mehr Entscheidungen delegieren und die Beschäftigten peu à peu mit der neuen Verantwortung vertraut machen müssen. Führung muss die Rahmenbedingungen für selbstorganisierte Individuen, Teams und Netzwerke vorgeben. Führungskräfte müssen verstehen, wie sich Kooperation und Zusammenarbeit stärken lässt und wie neben der formalen auch die informelle Kommunikation gefördert werden kann. Entscheidend ist, dass Führung nicht Aufgaben vorgibt, sondern gemeinsame Ziele kommuniziert und auf Vertrauen und Offenheit setzt. All dies setzt voraus, dass Führungskräfte bereit und in der Lage sind, je nach Situation und Akteurskonstellation auf Hierarchien zu verzichten.

Strategische Personalplanung systematisch mit Kompetenzmanagement verzahnen

Für die Umsetzung einer Strategie zur Digitalisierung braucht es eine ganzheitliche und integrierte Personalplanung. Es ist zu analysieren, wie sich Märkte, Produkte und Technologien in Zukunft möglicherweise verändern. Nur auf dieser Basis können zukünftige Bedarfe fundiert eingeschätzt werden. Wichtig ist, für einzelne Jobgruppen sowohl quantitative Personalbedarfe als auch qualitative Kompetenzbedarfe systematisch zu ermitteln. Ausgehend von einer umfassenden Bestandsanalyse (IST) sind die Bedarfe und Anforderungen der Zukunft (SOLL) zu definieren. Durch die Gegenüberstellung von SOLL-Werten und IST-Werten lassen sich mögliche „Personallücken“ und mögliche „Kompetenzlücken“ identifizieren. Auf dieser Basis können Handlungsbedarfe abgeleitet und Maßnahmen in den Bereichen Qualifizierung und Rekrutierung angestoßen werden.

Die Personalarbeit auf zukünftige Herausforderungen und Bedarfe ausrichten

Digitale Transformation bedeutet häufig in erster Linie: neue Technologien. Denn die Digitalisierung bedingt nicht nur die Forderung nach mehr Innovation, Wandel und einer höheren Geschwindigkeit, sie liefert auch die dazu notwendigen Instrumente. Sie fordert nicht nur, sondern ermöglicht gleichermaßen eine bessere Vernetzung, effizientere Kommunikation und die Nutzung kollektiven Wissens. Diese Tools gilt es für die eigene Transformation zu nutzen. Die Personalarbeit bzw. HR kann und muss dabei Treiber der digitalen Transformation sein, die die Beschäftigten und ihre Potenziale in den Mittelpunkt stellt. In jedem Bereich lassen sich Möglichkeiten finden, Abläufe so zu verbessern, dass sich Effizienz, Loyalität, Leistung und Mitarbeiterzufriedenheit steigern lassen.

Beschäftigte und Arbeitnehmervertretungen bei der Gestaltung des Wandels beteiligen

Die frühzeitige Einbindung der Beschäftigten und der Mitbestimmungsgremien ist elementar, um den Wandel konstruktiv und erfolgreich zu gestalten. Um den Mitarbeitenden die Ziele der Veränderungen aufzuzeigen und gegebenenfalls bestehende Ängste zu nehmen, bedarf es einer offenen und transparenten Kommunikation und eines konstruktiven Austauschs in der gesamten Organisation. Gleichzeitig gilt es, die Wünsche und Bedarfe der Beschäftigten bei der Gestaltung der Digitalisierung zu berücksichtigen. Da Beschäftigte ihre Arbeitsplätze am besten kennen, sollten sie als Expertinnen und Experten in eigener Sache einbezogen werden. Denn sie können am besten Hinweise geben, wie Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung verbessert werden können.

Literatur und Quellen

Bauer, W. (2018): Raus aus eingefahrenen Gleisen – Trends der Arbeit in der digitalen Transformation, <https://www.iab-forum.de/raus-aus-eingefahrenen-gleisen-trends-der-arbeit-in-der-digitalen-transformation/> (Stand: 13.07.2018)

Bitkom (2018): Deutsche Wirtschaft kommt bei Digitalisierung voran, aber langsam, <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Deutsche-Wirtschaft-kommt-bei-Digitalisierung-voran-aber-langsam.html> (Stand 13.08.2018)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2016): Weißbuch Arbeiten 4.0, Berlin/Bonn

Dengler, K.; Matthes, B. (2018): Substituierbarkeitspotenziale von Berufen. Wenige Berufsbilder halten mit der Digitalisierung Schritt. IAB-Kurzbericht, 4 / 2018

Enste, D.; Eyerund, T.; Knelsen, I. (2013): Führung im Wandel. Führungsstile und gesellschaftliche Megatrends im 21. Jahrhundert, München

Ernst & Young (EY) (2017): Digitalisierung im deutschen Mittelstand. Ergebnisse einer Befragung von 3.000 mittelständischen Unternehmen, März 2017

ING-DiBa (2015): Die Roboter kommen. Folgen der Automatisierung für den deutschen Arbeitsmarkt, <https://www.ing-diba.de/pdf/ueber-uns/presse/publikationen/ing-diba-economic-analysis-die-roboter-kommen.pdf> (Stand: 01.06.2018)

Rump, J.; Eilers S. (2017): Auf dem Weg zur Arbeit 4.0 – Innovationen in HR, Berlin

Sattelberger, T.; Welpel, I.; Boes, A. (2015): Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft, Wiesbaden

ZEW (2015): Übertragung der Studie von Frey / Osborne (2013) auf Deutschland. Kurzexpose Nr. 57, ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Kurzexpose_BMAS_ZEW2015.pdf (Stand: 01.06.2018)

Zika, G. et al. (2018): Arbeitsmarkteffekte der Digitalisierung bis 2035. Regionale Branchenstruktur spielt eine wichtige Rolle. IAB-Kurzbericht 9 / 2018

Ursprung der verwendeten Bilder:

Titelseite: <https://pixabay.com/de/netzwerk-erde-blockchain-globus-3537401/>

Seite 6: <https://pixabay.com/de/computer-laptop-technologie-768608/>

Seite 14: Eigenes Foto, Expertenworkshop, Thementisch 1

Seite 23: <https://pixabay.com/de/analyse-menschen-brainstorming-3441040/>

Seite 29: <https://pixabay.com/de/anwendung-gesch%C3%A4ft-zusammenarbeit-3426397/>

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:

