

Digital euphorisch, aber völlig planlos ...

In wie weit sind Personaler auf die Herausforderungen der Industrie 4.0 vorbereitet –
Ergebnisse der Lurse Studie zum Thema Talentmanagement und Leadership



- Copyright und Erstveröffentlichung:
DIE WELT
Ausgabe vom 30. Dezember 2016, S. 17

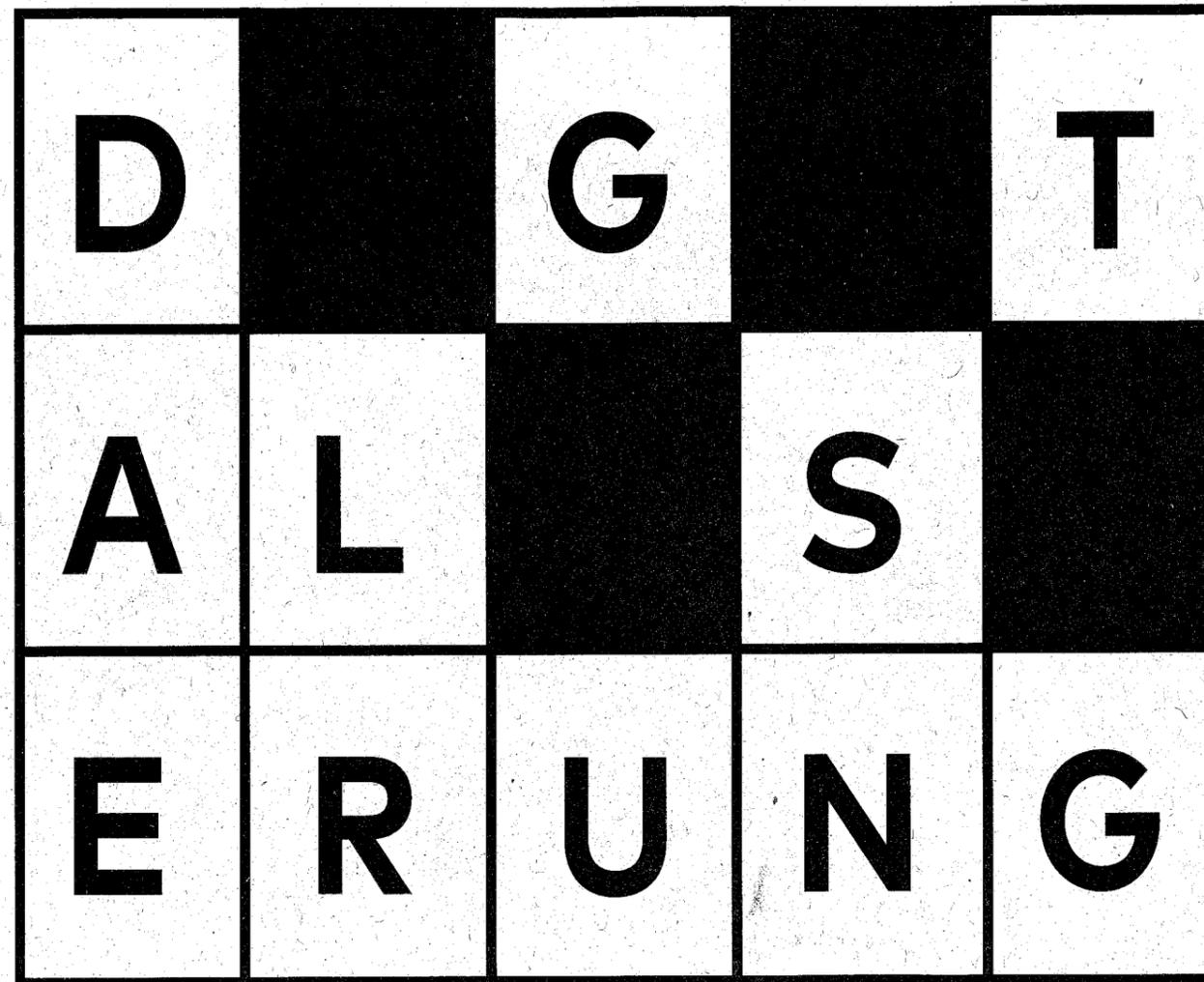
Mitarbeiter qualifizieren und Führungskräfte finden, die nicht nur ambitioniert sind, sondern auch digitale Themen im Unternehmen voranbringen. Das sind die wesentlichen Aufgaben für deutsche Personalchefs. Aber sie tun sich schwer damit.

„Die Unternehmen wissen, dass eine Welle auf sie zurollt, haben aber die richtigen Antworten beim Thema Digital noch nicht gefunden“, sagt Birgit Horak, Managing Partner bei der Lurse AG, einer Strategieberatung für Personalthemen. Bestätigt wird das durch die Bundesagentur für Arbeit. Die Digitalisierung werde die Arbeitswelt unaufhaltbar verändern. Man könne gar nicht anders, als sich darauf einzustellen, sagt Agenturchef Frank-Jürgen Weise.

VON STEPHAN MAASS

Die Vorstellungen davon, wie die Digitalisierung sich im eigenen Unternehmen auswirkt, scheinen zurzeit eher diffus und unkonkret, so Horak. Bei einer Abfrage nach zukünftigen Herausforderungen beim Thema Leadership hätten lediglich drei Prozent der Personalverantwortlichen die Rolle der Führungskraft in einer digitalisierten Welt zu den zukunftsrelevanten Themen gezählt. Lurse hat zwei aktuelle Studien und zahlreiche Interviews ausgewertet. Insgesamt seien mehr als 400 Datensätze mit HR-Fachleuten analysiert worden. Das sei ein aussagekräftiger Querschnitt der deutschen Wirtschaft. Zahlreiche Unternehmen aus Dax und MDax seien in der Studie vertreten, so die Autoren. Die Schere zwischen Anspruch und Wirklichkeit klappt bei den Personalverantwortlichen auseinander: 92 Prozent halten die Entwicklung von Führungskräften mit Digitalexpertise in kommenden Jahren für wichtig oder sehr wichtig. „Doch welche Aspekte von Digital Leadership dabei im Vordergrund stehen, kann dann aber die Hälfte der Studienteilnehmer nicht beantworten“, heißt es bei Lurse.

Viele Personalchefs seien der Meinung, dass es der Führungsebene an Verständnis und Sensibilität für diese



MONTAGE: DIE WELT

Digital euphorisch, aber völlig planlos...

Viele deutsche Personalchefs haben noch immer keine Ahnung, was Industrie 4.0 für sie bedeutet. Nun mahnt sogar die Arbeitsagentur, sich dringend auf die Jobzukunft einzustellen

ternet – sehr viele Beschäftigte betroffen sein. „Diese Veränderungen durch die Digitalisierung werden in der Wirtschaft, am konkreten Arbeitsplatz kommen. Und die hält auch niemand auf in dieser Weltwirtschaft.“

Weise beruft sich dabei auf Arbeitsmarktforscher, die im Zuge von Industrie 4.0 bis zum Jahr 2025 in Deutschland mit dem Verlust von 1,5 Millionen Jobs bei gleichzeitiger Entstehung von 1,5 Millionen Arbeitsplätzen rechnen. Zwar würden unter dem Strich kaum Arbeitsplätze wegfallen. Hunderttausende von Beschäftigten müssten sich aber beruflich völlig neu orientieren, heißt es in einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) vom vergangenen Herbst.

„Und da kann ich jedem einzelnen nur die gute Empfehlung geben, sich darauf einzustellen. Da müssen die Menschen entscheiden, ob sie Computerspiele machen oder einen IT-Kurs belegen und ob sie in der Freizeit auch mal Englisch lernen“, sagte Weise. Aber auch Firmen seien gefordert. Sie müssten ihre Beschäftigten frühzeitig für die neuen Aufgaben in der digitalen Welt qualifizieren.

Auch die Bundesagentur stelle sich der Herausforderung. Derzeit würden im Rahmen eines Modellprojekts Bundesagentur-Mitarbeiter darauf vorbereitet, künftig Menschen bei ihrer Berufsplanung in Bezug auf die Anforderungen der Wirtschaft 4.0 fundiert beraten zu können. „Eine solche Beratung würde dann beispielsweise auch der 50-Jährige bekommen, der als Aufzugsmonteur in einem Maschinenbau-Unternehmen arbeitet und dessen Arbeit sich gewaltig ändern wird.“

Das Projekt „Lebensbegleitende Berufsberatung“ solle von März 2017 an in drei Arbeitsagenturen in Deutschland erprobt werden. Die Standorte stünden spätestens Ende Januar fest. Dem Projekt liege die Annahme zugrunde, dass sich im Zuge der Digitalisierung Berufsbilder schneller verändern als früher. Berufs- und Weiterbildungsberatung müsse sich daher durch das gesamte Erwerbsleben ziehen.

Nach der Definition des Bundeswirtschaftsministeriums zeichnet sich Wirtschaft 4.0 durch eine enge Verzahnung

KOMPAKT

USA

Trump feiert sich als Arbeitsplatzbeschaffer

Der künftige US-Präsident Donald Trump hat sich für die Rückkehr von 8000 Tech-Jobs in die USA gefeiert. Sie könnten die ersten von insgesamt 50.000 Arbeitsplätzen sein, die ihm der japanische Milliardär Masayoshi Son bei einem Besuch in seinem Herrnsitz Mar-a-Lago in Florida versprochen habe, sagte Trump. Die 8000 Stellen kämen in die USA zurück, „wegen dem, was hier passiert und dem Geist und der Hoffnung“, erklärte er. Son ist Gründer und Chef eines der größten Technologieunternehmen Japans, der SoftBank. In den USA besitzt er den Mobilfunkanbieter Sprint und das Internetunternehmen OneWeb. Er besuchte Trump am 6. Dezember in Mar-a-Lago. Die von Trump so herausgestellten 50.000 Stellen erscheinen im großen wirtschaftlichen Gesamtbild der USA allerdings als nicht so gewaltig. US-Unternehmen haben im letzten Amtsjahr des scheidenden Präsidenten Barack Obama 2,2 Millionen Arbeitsplätze geschaffen.

FRAUENQUOTE

Umsetzung kommt laut Schwesig voran

Die Umsetzung der Frauenquote kommt nach Ansicht von Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig voran. „Die Quote wirkt“, sagte die SPD-Politikerin den Zeitungen der Funke Mediengruppe. Nach einem Bericht Schwesigs, der dem Bundeskabinett vorgelegt werden soll, stieg der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der gesetzlich zur Quote verpflichteten Unternehmen in diesem Jahr von 23,3 auf 27,5 Prozent. Im Mai 2015 war das Gesetz für eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen in Kraft getreten. Seit

Problematik mangelt. Handlungen erfolgen nur bei Bedarf und eher zufällig, ein Mangel an Ressourcen komme erschwerend hinzu, so Stefan Fischer, der bei Lurse als Partner für Talent & Performance verantwortlich ist. Silo- und Bereichsdenken in den Unternehmen würde dazu führen, dass die HR-Abteilungen es vernachlässigen, Führungsnachwuchs für digitale Themen in der Firma aufzuspüren und zu fördern. Häufig gebe es wenig Bereitschaft talentierte Mitarbeiter abzugeben, sei es an andere Bereiche oder an andere Konzerngesellschaften.

Die Analyse von Lurse ist nicht die erste, die eklatante Mängel im Personalmanagement sieht, wenn es um digitale Strategien geht. Eine Kienbaum-Studie bescheinigte den Personalabteilungen vor einigen Wochen, dass sie sich überwiegend nicht besonders intensiv an der digitalen Transformation ihres Unternehmens beteiligen. Es seien 270 Unternehmen und deren Personalabteilungen befragt worden, wie stark die Personalfunktion in die digitale Unternehmenstransformation eingebunden ist. „Die Personaler lassen sich abhängen – und werden abgehängt, weil sie im digitalen Veränderungsprozess nicht als relevanter Partner des Managements wahrgenommen werden“, sagt Walter Jochmann, Geschäftsführer des Forschungsinstituts der Personal- und Managementberatung Kienbaum. „Doch Digitale Technik ohne Anwender bleibt ungenutztes Potenzial. Hier ist HR gefordert.“

Aber die meisten Personaler sehen das als PAL (Problem anderer Leute): Laut Studie halten 77 Prozent der Befragten den Vorstand und 28 Prozent die IT als Treiber für die digitale Transformation. Die eigene Abteilung hingegen sehen nur 14 Prozent in der Verantwortung. Das liege vermutlich auch daran, dass laut Umfrage nur die wenigsten HR-Abteilungen eine digitale Teilstrategie erarbeitet haben, die konkrete Ziele und Projekte festhält und misst, so der Kienbaum-Experte.

Wenig besser sieht es mit der Kompetenz in Sachen Digitalisierung in den Aufsichtsräten aus. Nur in jedem dritten Gremium sitzt mindestens ein Aufsichtsrat mit „ausgewiesener Digitalkompetenz“, so eine Studie der Personalberatung Russell Reynolds Associates vom Sommer dieses Jahres. In zwei Dritteln der untersuchten Aufsichtsräte fehlte diese Expertise komplett. So lasse sich die Digitalisierungsstrategie des Vorstands nicht „auf Augenhöhe“ hinterfragen. Überhaupt scheinen Innovation und Technologie für die meisten Kontrolleure kein wichtiger Fokus zu sein. Nur sieben der 30 Gremien beschäfti-

gen sich in eigener Ausschusstätigkeit mit Themen wie Strategie, Innovation und Technologie.

Dass aber nicht nur die HR-Abteilungen oder die Aufseher, sondern gleich die gesamten Führungsebenen der Dax-Konzerne große Berührungspunkte mit der Digitalisierung haben, hat Julian Kawohl, Inhaber der Professur für Strategisches Management an der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin, herausgefunden, als er mit seinen Studenten die Geschäftsberichte der Dax-Konzerne ausgewertet hat. „Wie die Konzerne mit dem Thema umgehen, sollte sich ja aus den Geschäftsberichten ergeben“, sagt Kawohl. „Denn die hier veröffentlichten Informationen sind entscheidend für Anteilseigner, Mitarbeiter und Kunden der Unternehmen.“

Das Problem: In vielen Berichten für das Jahr 2015 kommt Digitalisierung kaum vor. Von den 30 Dax-Firmen gibt die Deutsche Telekom laut Kawohl am umfassendsten Auskunft zur Transformation des eigenen Unternehmens. Knapp dahinter folgen die Deutsche Bank, dann die Commerzbank, Bayer und Eon. Aber ausgerechnet SAP, ein international operierender Softwarekonzern, landet erst auf Platz 22. Auch Münchner Rück, BASF, Infineon, Beiersdorf und die deutsche Automobilindustrie widmen der digitalen Zukunft kaum Platz im Geschäftsbericht.

Lurse-Partnerin Horak sieht „tief sitzende strukturelle Probleme“ im Personalmanagement der Firmen. Dort müssten sie ansetzen um die Basis für ein durchgängiges Talentmanagement zu schaffen. „Das ist wichtig, damit zukünftig bestehende Talentquellen besser ausgeschöpft werden können, Neueintritte mit Potenzial identifiziert und eine effektive Nachfolgeplanung für Schlüsselfunktionen sichergestellt werden kann“, so Horak. Es sei eine Modernisierung von Führungsstruktur und -kultur in den Konzernen notwendig. Dafür seien aber entsprechende Ressourcen und ein strukturiertes und zielgerichtetes Talentmanagement notwendig.

Ihr Kollege Stefan Fischer hat auch Verständnis für die gestressten Personaler. „Die Rahmenbedingungen sind in den vergangenen Jahren anspruchsvoller geworden.“ Das Marktumfeld werde bestimmt durch sprunghafte Innovationen, verkürzte Produkt- und Markzyklen, Disruption und Digitalisierung. Da reiche es oft nicht aus, sich ausschließlich auf interne Quellen zu verlassen. „Neben dem nach innen gerichteten Nachfolgemangement sollte der Fokus deutlich stärker auch auf die Akquise und Integration neuer Mitarbeiterpo-

tenziale gerichtet werden.“ Wie wichtig das Thema ist, hat jetzt auch Frank-Jürgen Weise, Chef der Bundesagentur für Arbeit, bekräftigt. Nicht nur die Führungskräfte, sondern alle Beschäftigten sollten sich frühzeitig auf den bevorstehenden digitalen Wandel der deutschen Wirtschaft vorbereiten. Die Entwicklung sei nicht mehr aufzuhalten und erfordere von jedem einzelnen die Bereit-

schaft, sich frühzeitig darüber zu informieren, wie sich die Anforderungen im eigenen Job verändern werden, sagte Weise. Jeder müsse deshalb auch bereit sein, sich in Eigeninitiative fortzubilden.

Nach Einschätzung des Chefs der Bundesagentur für Arbeit werden von der sogenannten Industrie 4.0 – der Vernetzung ganzer Fabrikhallen mit dem In-

formation der Produktion mit modernster Informations- und Kommunikationstechnik aus. Dabei koordinieren intelligente Maschinen selbstständig Fertigungsprozesse, Service-Roboter kooperieren in der Montage mit Menschen. Roboter sollen auch eigenständig Abläufe organisieren, Mängel melden und Nachschub organisieren – und das alles vernetzt mit den Kunden. mit dpa

Januar müssen rund 250 große Unternehmen bei Neubesetzungen im Aufsichtsrat einen Frauenanteil von 30 Prozent erreichen. Wird das nicht erreicht, bleiben die Stühle unbesetzt. Die Quote gilt für börsennotierte Unternehmen, bei denen der Aufsichtsrat jeweils zur Hälfte mit Vertretern von Anteilseignern und Arbeitnehmern besetzt ist.

ANZEIGE

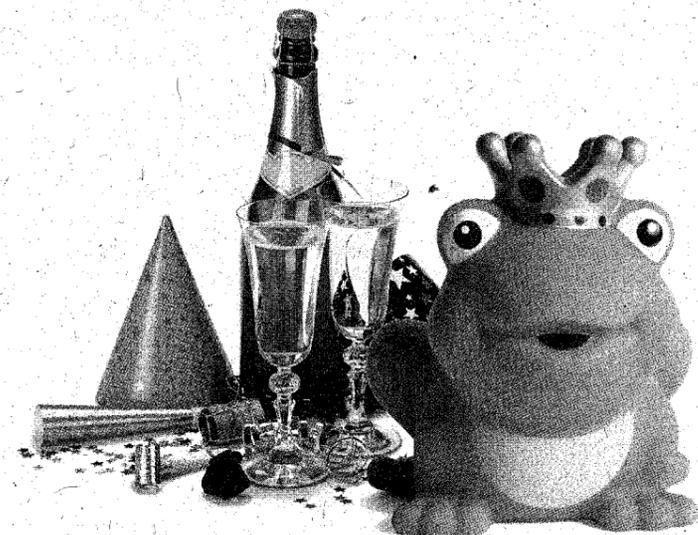
SEMINARKALENDER

Fern- und Präsenzstudium	Fernstudium
<p>Bachelor in Sozialer Arbeit Kindheitspädagogik neben dem Beruf</p> <p>Akkreditierte grundständige Studiengänge in Sozialer Arbeit und Kindheitspädagogik, 8 Semester neben dem Beruf, einschließlich staatlicher Anerkennung als Sozialarbeiterin/ Sozialarbeiter bzw. Kindheitspädagogin/Kindheitspädagoge, Samstagsvorlesungen an bundesweiten Studienzentren oder online.</p> <p>Persönliche Studienberatungen an allen Studienzentren: Termine: www.diploma.de oder telefonisch: 05722 / 28 69 97 32</p>	<p>Master- und MBA Studiengänge neben dem Beruf</p> <p>akkred. Masterstudiengänge in Wirtschaft und Recht, General Management und Medizinalfachberufe, 5 Semester neben dem Beruf, Samstags-Vorlesungen an bundesweiten Studienzentren oder online</p> <p>Persönliche Studienberatungen an allen Studienzentren: Termine: www.diploma.de oder telefonisch: 05722 / 28 69 97 32</p>
<p>DIPLOMA Private staatlich anerkannte Hochschule University of applied science</p> <p>DIPLOMA Hochschule Am Hegeberg 2 37242 Bad Sooden-Allendorf Tel: 05722 28 69 97 32 www.diploma.de</p>	<p>DIPLOMA Private staatlich anerkannte Hochschule University of applied science</p> <p>DIPLOMA Hochschule Am Hegeberg 2 37242 Bad Sooden-Allendorf Tel: 05722 28 69 97 32 www.diploma.de</p>
Fernstudium	Weiterbildung
<p>Weiterbildung zum Bachelor neben dem Beruf</p> <p>Akkred. Bachelorstudiengänge in Wirtschaft und Recht, Medien, Grafik, Frühpädagogik, Medizinalfachberufe, Technik, 7 Semester neben dem Beruf, Samstagsvorlesungen an bundesweiten Studienzentren oder online.</p> <p>Persönliche Studienberatungen an allen Studienzentren: Termine: www.diploma.de oder telefonisch: 05722/28 69 97 32</p>	<p>Praxisorientiertes Studium für Betriebswirtschaft</p> <p>Der Lehrgang zum/zur „Geprüften Betriebswirt/in (HwO)“ legt besonderen Wert auf den praktischen Bezug zur Berufswelt der Kursteilnehmer. Aufbauend auf den bisherigen beruflichen Erfahrungen bilden realistische Fallbeispiele und Projektarbeiten den Schwerpunkt dieser Weiterbildung. AFBG-gefördert.</p> <p>Abend-Kurs: 17.01.2017 Wochenend-Kurs: 10.02.2017</p> <p>Beratung und Anmeldung: 040 359 05-777 oder weiterbildung@elbcampus.de</p>
<p>DIPLOMA Private staatlich anerkannte Hochschule University of applied science</p> <p>DIPLOMA Hochschule Am Hegeberg 2 37242 Bad Sooden-Allendorf Tel: 05722 28 69 97 32 www.diploma.de</p>	<p>ELBCAMPUS Kompetenzzentrum Handwerkskammer Hamburg</p> <p>ELBCAMPUS Zum Handwerkszentrum 1 21079 Hamburg www.elbcampus.de</p>

Weggefährte (m/w)

... oder High Performer? Mit uns finden Sie passgenau für jede Stelle die richtigen Kandidaten, glänzen als Employer Brand und überzeugen crossmedial. Mehr dazu im Personalfachmagazin **HRinform** auf www.drsp-group.com.

Ein glückliches und erfolgreiches neues Jahr!



DR. SCHMIDT & PARTNER
Executive Search • HR Media • Employer Branding

Die kompetente Stellenseite:

DIE WELT
GESAMTAUSGABE

Kontakt und Beratung für Anzeigen im Bildungsmarkt der WELT/WELT AM SONNTAG

Telefon: 030/25 91-7 30 52 • Telefax: 030/25 91-3 58 17