



Aktualisierung bez. des überarbeiteten Rahmenplans von 2019

535/08-H

Autor: Frank Sieber Bethke

Industrie 4.0 steht für die Vernetzung von Produktion, Logistik und Kunde. Der Aspekt der digitalen Vernetzung verfolgt über die gesamte Liefer- und Wertschöpfungskette vielfältige Zielsetzungen, die dazu beitragen sollen, dass die Wettbewerbsfähigkeit gesteigert wird, Produktion effizient, nachhaltig, flexibel ist. Dabei verändert diese Form der Arbeit nicht nur technische Prozesse, sondern auch die Arbeit von Mensch und Maschine sowie die Zusammenarbeit der Menschen untereinander und die Anforderungen an die eigene Arbeit. Auch viele Personalprozesse werden zunehmend digital und die Auswirkungen zeigen sich in den ersten Ausläufern.

Rahmenplan: Kapitel 8.1.1

Textband: Ende Kapitel 1.1

Die Polyvalenz- und Polykompetenzmatrizen werden nicht nur in physischer Form ausgeplottet, sondern stehen zumeist auch in Form von Excel-Listen zur Verfügung. Ähnlich verhält es sich mit den eingangs erwähnten Quellen und methodischen Möglichkeiten der Bedarfsfeststellung. Diese bzw. die zugrundeliegenden Daten stehen nicht nur in Papierform zur manuellen Auswertung zur Verfügung, sondern auch elektronisch.

Eine Vielzahl von Softwareanbietern bieten entsprechende Anwendungen für die elektronische Bearbeitung von (jährlich stattfindenden) Mitarbeitergesprächen/-befragungen an – aus den aggregierten Daten lassen sich bereits rein mengenmäßige Qualifikationsbedarfe per Knopfdruck auswerfen. Ähnlich unkompliziert sind Kompetenzlücken aus dem elektronischen Abgleich von Ist- und Soll-Stand von Anforderungs- oder Eignungsprofilen vorzunehmen. In allen Fällen ist die DSGVO zu beachten.

Rahmenplan: Kapitel 8.1.2

Textband: Kapitel 1.2.1

Das **E-Recruiting** gewinnt gegenüber den klassischen Medien der überregionalen Tageszeitungen oder sonstiger Rekrutierungskanäle an immer stärkerer Bedeutung. Neben den elektronischen Stellenbörsen spielen die klassischen Social-Media-Kanäle, wie z. B. Twitter, Facebook, aber auch berufliche Netzwerke, wie Xing oder LinkedIn, eine besondere Rolle. Die Möglichkeiten eigener Karriere-

seiten, die vom mobilen Internet (Mobile Recruiting, **M-Recruiting**) aufgerufen werden können, werden dabei zunehmend mehr Bedeutung für das sog. employer branding, der Arbeitgeberattraktivität und dem Rekrutieren besonders der Mitarbeiter beigemessen, die mit den digitalen Medien aufgewachsen sind. Darüber hinaus erfolgt die Sichtung und (Vor-)Auswahl von Bewerbungen immer häufiger durch softwaregestützte Prozesse, die Bewerberprofile nach bestimmten Algorithmen auf ihre Eignung hin untersuchen.

Rahmenplan: Kapitel 8.2.3

Textband: Kapitel 2.3

Die Aspekte von Planung, Steuerung und Kontrolle hinsichtlich der Qualitätssicherung, Kostenüberwachung werden zunehmend digital unterstützt.

Rahmenplan: neues Kapitel 8.3.1

Textband: nach Kapitel 3.1

In den (agilen) Arbeitsstrukturen einer zunehmend digitaler werdenden Arbeitswelt werden disziplinarische Führungskräfte allerdings häufig nicht mehr den intensiven Einblick in Verhalten und Leistung des Mitarbeiters haben. Dagegen werden Scrum Master, Matrix-Verantwortliche – fallweise sogar Kunden oder andere externe Partner – zunehmend mehr und belastbarere Informationen über Mitarbeiter erhalten. Die Einschätzung von Potenzial wird durch die Interaktionsbeziehungen und einer Zunahme an Daten aus **vernetzten, dynamischen Systemen** somit immer herausfordernder.



Rahmenplan: Kapitel 8.3.2
Textband: Kapitel 3.2

Softwaregestützte Planspiele und Simulationen, die im Rahmen von Assessment-Centern zum Einsatz kommen – z. B. im Rahmen von Postkorb-Übungen oder in Fallstudien, die einen Zugriff auf elektronische Dokumente erlauben –, ergänzen die bestehenden Möglichkeiten um ein digitales Format.

Rahmenplan: Kapitel 8.4.1
Textband: Kapitel 4.1

Die Lern- und Entwicklungsbedarfe werden in verschiedenen Bildungskonzepten und Lernformaten erworben: in Präsenzform (z. B. Seminare oder Coachings), digital (z. B. E-Learning wie Webinare) und in Kombination aus beiden Formaten (z. B. Blended Learning, SkypeCoaching).

Der **Vermittlung von Medienkompetenz**, also der Umgang mit den verschiedenen digitalen Möglichkeiten, umfasst eine ganze Bandbreite von zu erlernenden Fähigkeiten.

Dabei stellen sich z. B. folgende Fragen:

- Wo sucht man nach Informationen?
- Wie sucht man nach Informationen?
- Wie bewertet man Quellen?
- Wie verdichtet man die gewonnenen Informationen?
- Wie zieht man Schlüsse aus den gewonnenen Informationen?
- Was macht man mit den gewonnenen Informationen?

Die Antworten auf diese Fragen bilden eine „technische“ Basis, ebenso wie der Umgang mit den verschiedenen Softwareanwendungen in Computern, Smartphones und anderen digital devices. Dabei sollten auch z. B. folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- gewisse Bewusstheit über das, was man von sich selber preisgibt, wenn man persönliche Daten digital zur Verfügung stellt
- soziale Umgangsformen bei der Nutzung digitaler Endgeräte
- Fähigkeit zur Selbstkontrolle bei der Nutzung digitaler Technologien

Rahmenplan: Kapitel 8.4.2
Textband: Ende Kapitel 4.2

Die Entwicklungsmaßnahmen nach Vereinbarung sind klassischerweise Gegenstand der Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Fallweise konnten diese Gespräche durch interne Experten der Personalabteilung oder externe Berater und Coaches durchgeführt werden. In einer digitaler werdenden Arbeitswelt und bei agileren Arbeitsformen, die sich durch Vernetztheit und Dynamik auszeichnen, werden neue Rollen und eine kollegialere Form des Feedbackgebens für Entwicklung und zunehmend selbstgesteuerte Entwicklung von ansteigender Bedeutung sein.

Rahmenplan: Kapitel 8.5.1
Textband: Ende Kapitel 5.1.1

Die Erfassung der Daten musste lange Zeit von administrativ tätigen Mitarbeitern eingegeben werden und – mehr oder weniger aufwendig – zu bestimmten Zeitpunkten ausgewertet werden. Heute werden diese Daten meist von den handelnden Personen bereits selbst eingegeben (z. B. alle relevanten Daten durch den Teilnehmer bei einer Seminaranmeldung) und durch intelligent programmierte Software automatisch mit Sollvorgaben, die in Form von **betriebswirtschaftlichen Kennzahlen** definiert sind, in Echtzeit abgeglichen. Nur bei Abweichungen geht die Meldung an einen Bearbeiter, wie zu verfahren ist (z. B.: Das Bildungsbudget wird bei Buchung einer Maßnahme X um einen bestimmten Prozentsatz überschritten. Wie ist zu verfahren?) Ähnlich kann auch mit den Zufriedenheitswerten, dem Abgleich von Lernzuwächsen oder der Transferüberwachung verfahren werden (siehe Textband ab Seite 41).

Personalentwicklungscontrolling

In Beurteilungs- und Fördergesprächen – egal ob persönlich oder digital – geht es nicht nur um die Evaluation der Maßnahmen, sondern immer auch um die Bedeutung für die individuelle Entwicklung des Mitarbeiters. Denkbare Aspekte eines solchen Gesprächs sind die Antworten auf Fragen wie z. B.:



- Sind die erforderlichen Qualifikationen erworben, die Voraussetzung für eine Tätigkeit sind?
- Konnte eine Kompetenzlücke geschlossen werden? Es werden also auch Aspekte wie z.B. der Erfahrungszuwachs beleuchtet.
- Konnte neu Erlerntes (erfolgreich) in der Praxis angewandt werden?
- Ist der Mitarbeiter durch die Personalentwicklungsmaßnahmen nun (besser) in der Lage, den Aufgaben in seinem Verantwortungsbereich nachzukommen?

Im Rahmen solcher Gespräche könnten hierzu individuelle Transferplanungen des Mitarbeiters herangezogen werden (die mittlerweile auch in digitaler Form abgebildet werden, z. B. über Webanwendungen oder mobile Apps) Veränderungen in den verschiedenen (elektronisch geführten) Profilen wie z. B. einer Quali-Matrix oder einem rollen- oder stellenbezogenen Kompetenzprofil.

Dazu kommt, dass Mitarbeiterbeurteilungen – unabhängig davon, ob sie Leistung oder Verhalten zum Inhalt haben – i. d. R. Personalentwicklungsmaßnahmen nach sich ziehen, um die gesteckten Erwartungen zu erfüllen, Ziele zu erreichen oder die auf Qualifikations- oder Kompetenzdefiziten beruhenden Entwicklungsbedarfe zu schließen. Sind diese Maßnahmen wirksam geworden, kann man plausibel ableiten, dass sie einen Beitrag zu einer besseren Erfüllung der Anforderung beigetragen haben.

Immer dann, wenn identische Maßnahmen für eine größere Mitarbeitergruppe ausgelöst wurden, lassen sich über die individuelle Auswertung auch plausible Rückschlüsse von der Wirksamkeit einer Maßnahme und ihren betrieblichen Ergebnissen zeigen. Weil natürlich weitere Einflussfaktoren auf diese Ergebnisse wirken, sollte eine Interpretation mit großer Sorgfalt und ausreichender Beleuchtung der Rahmenbedingungen erfolgen.

Rahmenplan: Kapitel 8.6.1
Textband: Ende Kapitel 6.1

Zunehmend werden diese Informationen nicht mehr von einer zentralen Stelle vorgehalten – wie z. B. der Personalabteilung – oder können von disziplinarischen Vorgesetz-

ten aktuell gehalten werden, sodass sich Mitarbeiter und Vorgesetzte zunehmend der verfügbaren **in- und externen Quellen** bedienen müssen.

Rahmenplan: Kapitel 8.6.2
Textband: Ende Kapitel 6.2

Personal-Informationssysteme, und **digitale Personalakten** können eine gute Basis darstellen, um unabhängig von Zeit und Ort auf Daten zuzugreifen, die den Ausgangspunkt für mögliche Entwicklungsmaßnahmen darstellen.