

# Die aktuelle Herausforderung für die Personalarbeit

# Die wichtigsten Fragen

- Was ist Human Resource Management (HRM)?
- Welche Megatrends bestimmen die zukünftigen Herausforderungen im HRM?
- Was sind die wichtigsten Handlungsfelder im HRM?

# 5 Megatrends

# Megatrends

- *„Lawinen in Zeitlupe“: langsam, aber enorm mächtig*
- *Wirken auf allen Ebenen der Gesellschaft*
- *Beeinflussen Unternehmen, Institutionen, Individuen*
- *-> Grundlage für Entscheidungen in Wirtschaft, Politik und individuell*

# Innovation



1861



1990



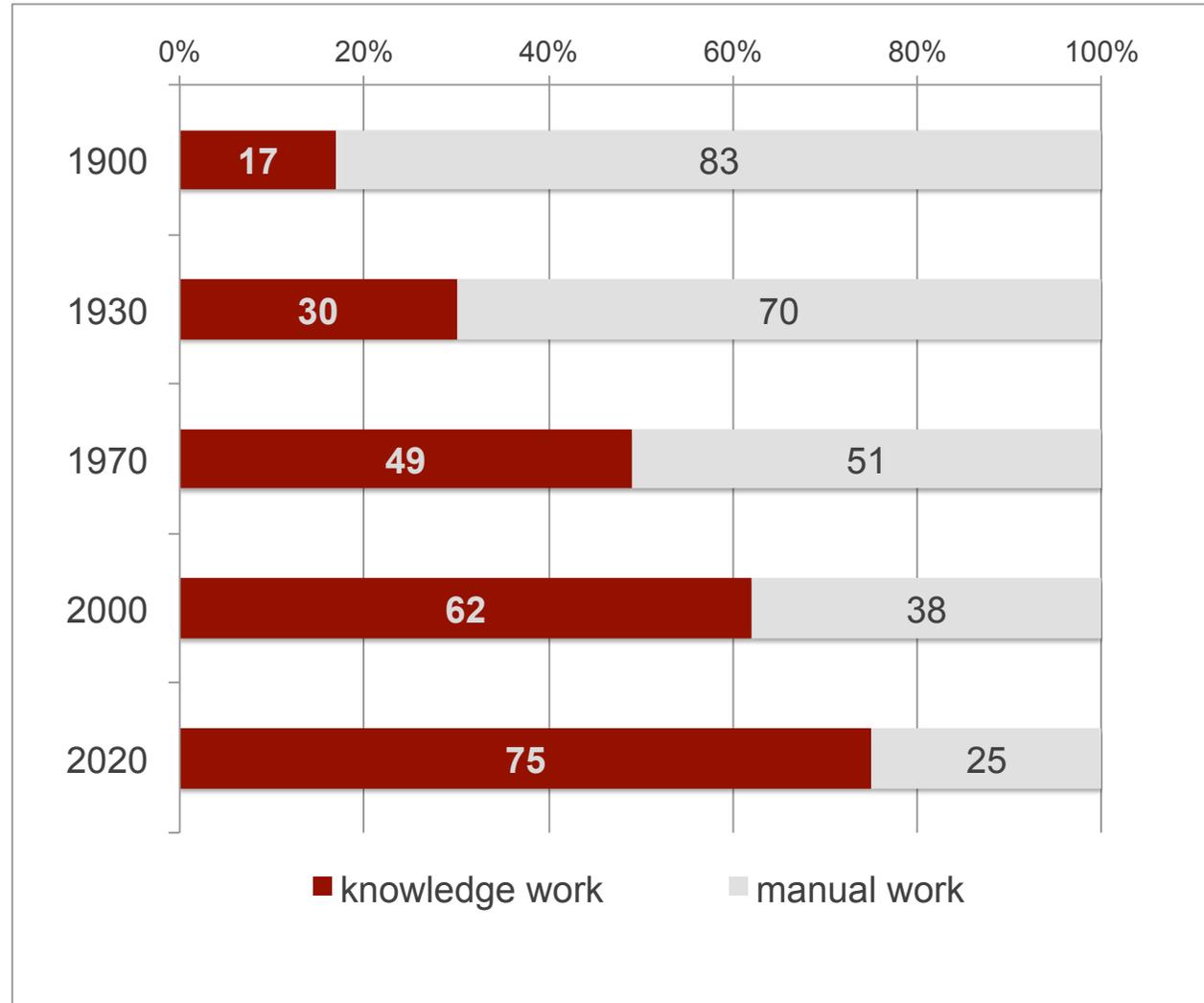
1999



2007

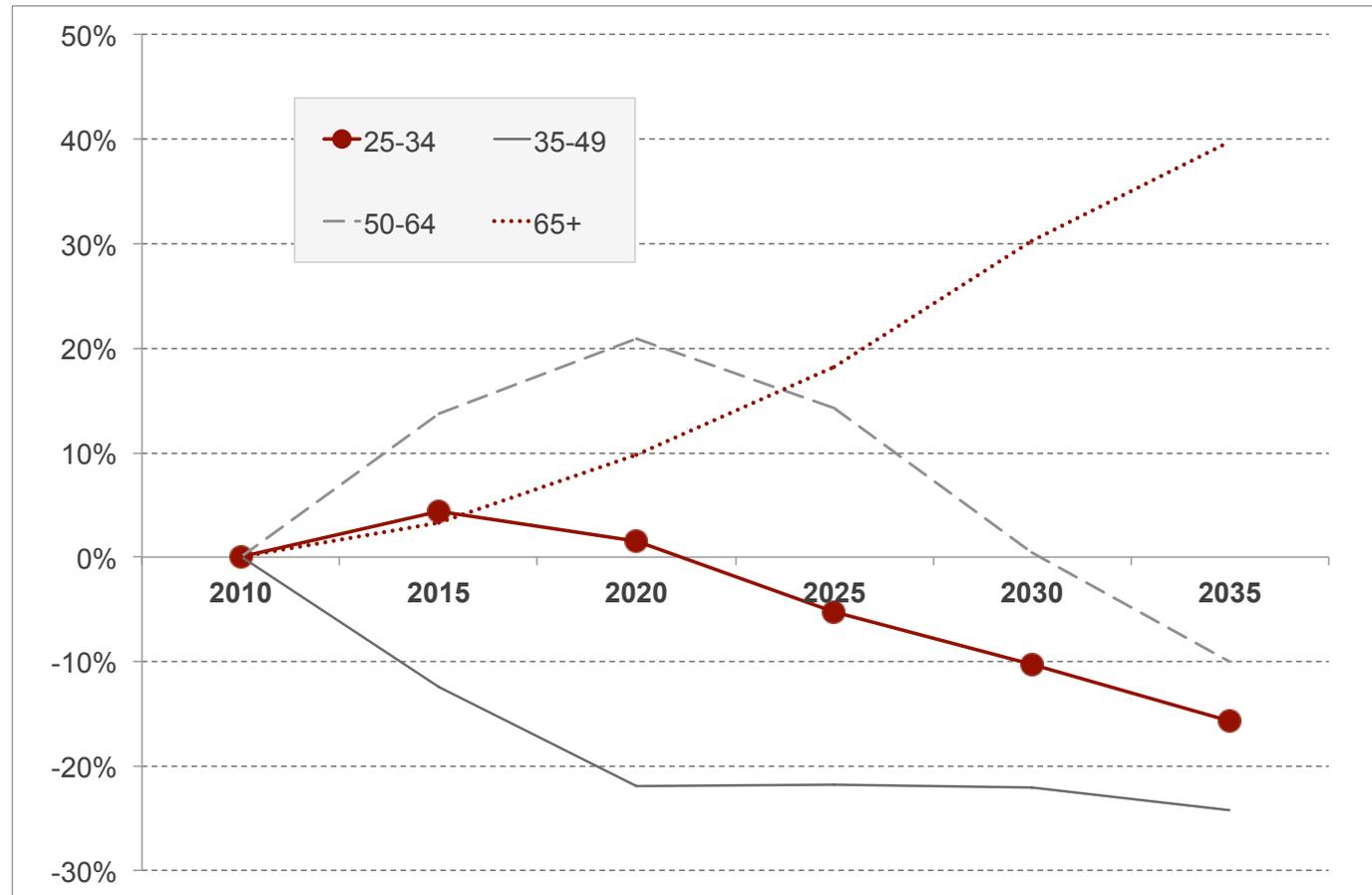


## Zurückliegende Megatrends: Von der Handarbeit zur Wissensarbeit



Quelle: Zukunftsinstitut (2008)

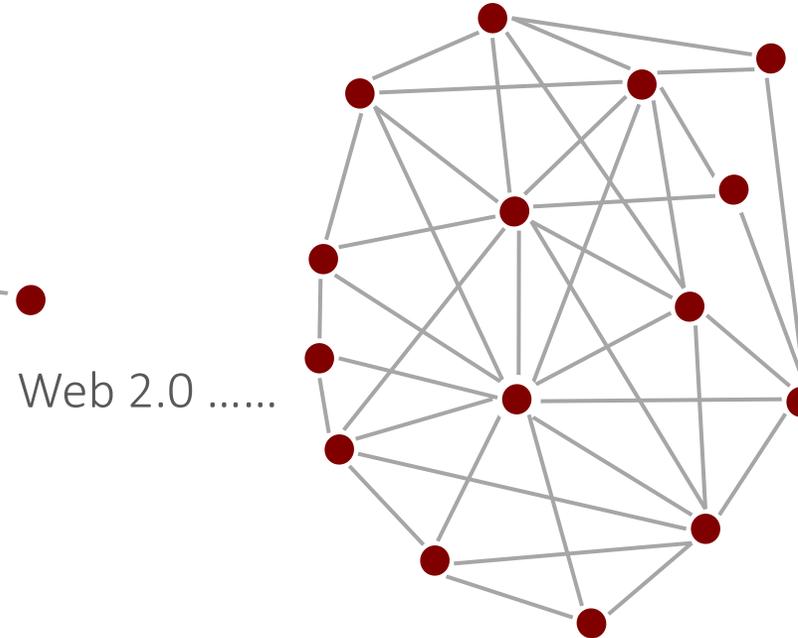
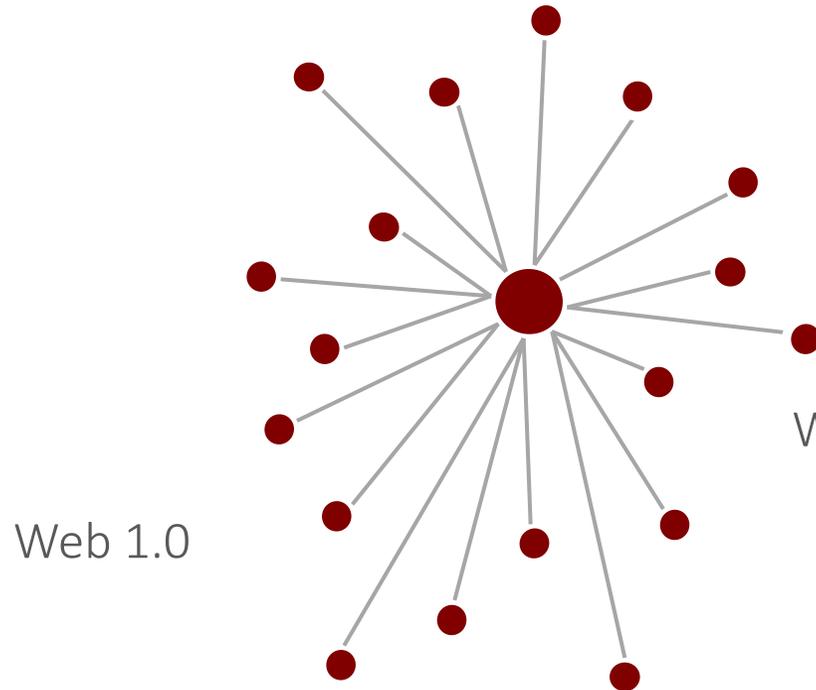
# Aktuelle Megatrends: Demografischer Wandel in Deutschland



# Konnektivität



# Digitalisierung - Neue Industriestandards und nutzergenerierte Inhalte sowie Konnektivität



*Konnektivität: das dominante Grundmuster des gesellschaftlichen Wandels im 21. Jahrhundert: das Prinzip der Vernetzung auf Basis digitaler Infrastrukturen. Vernetzte Kommunikationstechnologien verändern unser Leben, Arbeiten und Wirtschaften grundlegend. Sie reprogrammieren soziokulturelle Codes und bringen neue Lebensstile, Verhaltensmuster und Geschäftsmodelle hervor.*

KI



# Solange gibt es KI bereits.....

- **1950:** Alan Turing veröffentlicht *Computing Machinery and Intelligence*. In der wissenschaftlichen Publikation schlägt Turing – berühmt für das Knacken des ENIGMA-Codes der Nazis im Zweiten Weltkrieg – vor, die Frage „Können Maschinen denken?“ zu beantworten,
- **1956:** John McCarthy prägt auf der allerersten KI-Konferenz am Dartmouth College den Begriff „**künstliche Intelligenz**“. Später im selben Jahr entwickeln Allen Newell, J.C. Shaw und Herbert Simon den Logic Theorist, das allererste laufende KI-Softwareprogramm.
- **1967:** Frank Rosenblatt baut den ersten Computer, der auf einem neuronalen Netzwerk basiert und durch Versuch und Irrtum „gelernt“ hat. : Neuronale Netze, die einen Backpropagation-Algorithmus verwenden, um sich selbst zu trainieren, werden in KI-Anwendungen weithin eingesetzt.
- **1997:** Deep Blue von IBM schlägt den damaligen Schachweltmeister Garry Kasparov in einem Schachspiel (und Rückspiel).
- **2011:** IBM watsonx schlägt Champions Ken Jennings und Brad Rutter bei *Jeopardy!*
- **2015:** Der Supercomputer Minwa von Baidu verwendet eine spezielle Art von tiefem neuronalem Netz, ein sogenanntes Convolutional Neural Network, um Bilder mit einer höheren Genauigkeit zu identifizieren und zu kategorisieren als der durchschnittliche Mensch.
- **2016:** Das Programm AlphaGo von DeepMind, das von einem tiefen neuronalen Netz angetrieben wird, besiegt Lee Sodol, den Go-Weltmeister, in einem Fünf-Spiele-Match. Der Sieg ist bedeutsam angesichts der enormen Anzahl möglicher Züge im Verlauf des Spiels (über 14,5 Billionen nach nur vier Zügen!). Später kaufte Google DeepMind für angeblich 400 Millionen US-Dollar.
- **2023:** Die Zunahme großer Sprachmodelle (LLMs) wie **ChatGPT** führt zu einer enorme Veränderungen in der Leistung von KI und ihrem Potenzial, den Unternehmenswert zu steigern. Mit diesen neuen generativen KI-Praktiken können Deep-Learning-Modelle vorab mit riesigen Mengen an unbeschrifteten Rohdaten trainiert werden.

*...aktuelle Megatrends?*

# Megatrends bestimmen die künftigen Herausforderungen im Personalwesen

Innovation

▶ Finden der geeigneten Talente

▶ Anreizsysteme

▶ Lebenslanges Lernen unterstützen

Demografie

▶ Mitarbeiterpotenzial ausschöpfen

▶ Vielfalt unterstützen

KI

▶ Prozessgestaltung

▶ Anpassung von Arbeitsplätzen

Digitalisierung

▶ Attraktive Arbeitsbedingungen gestalten

▶ Bewältigung strategischer Veränderungen

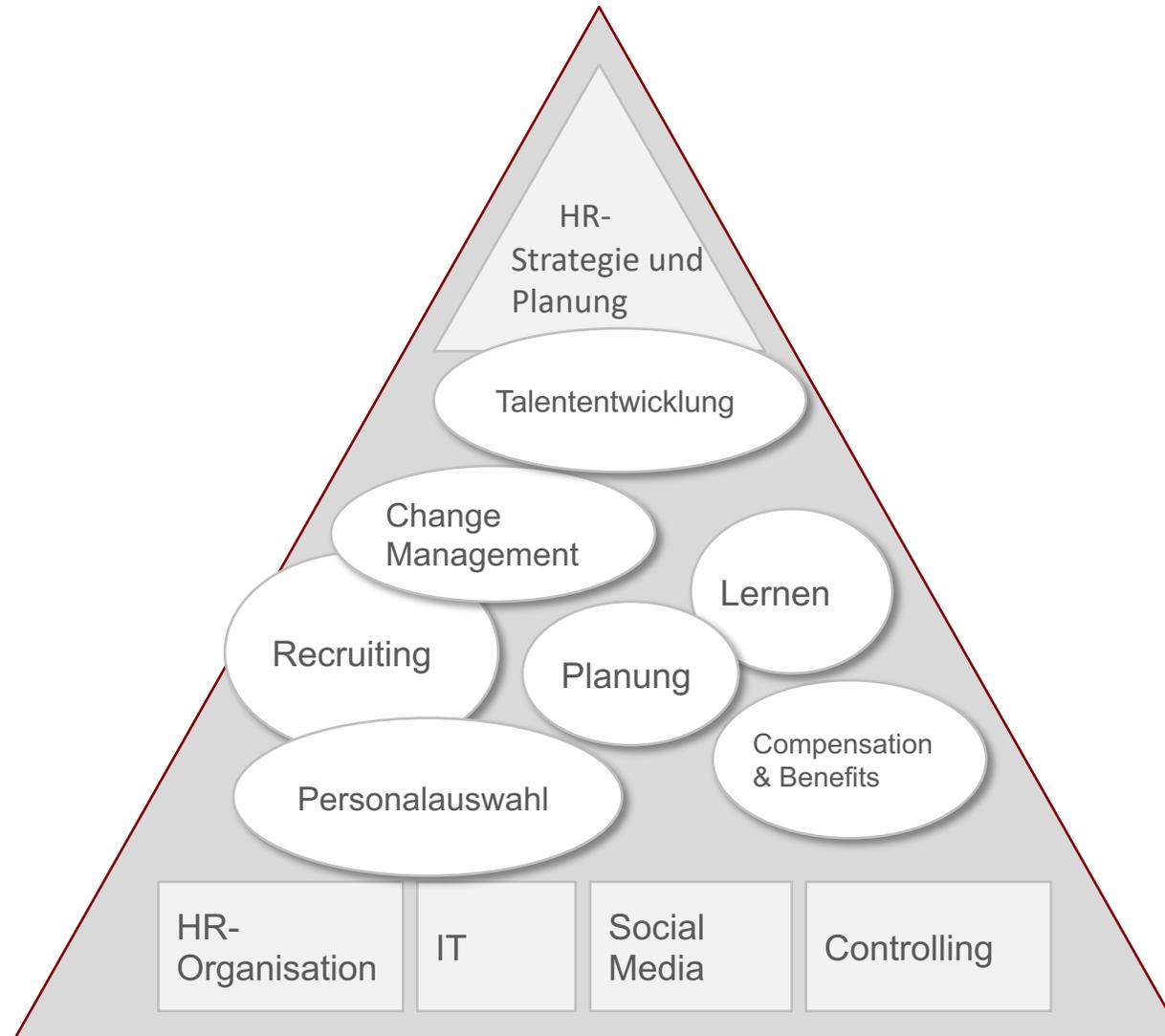
Wertänderung

▶ Einsatz neuester Technologien

▶ Binden der besten Talente



# Die HRM-Landschaft



# Die Wertschöpfungskette



Vorhersage  
Arbeitsplatzanalyse  
Stellenbeschreibung  
Stellenbesetzung

Beschaffung  
Auswahl  
Marketing  
Branding

Ausbildung  
Pers. entwicklung  
Förderung

Motivation  
Benefits & Compensation  
Outplacement

Aufbau einer Talent- und HR-Pipeline

Leistungsmanagement, Bewertung und Nachfolgeprozess

Organisation, Rollen und Zuständigkeiten

# Personalplanung

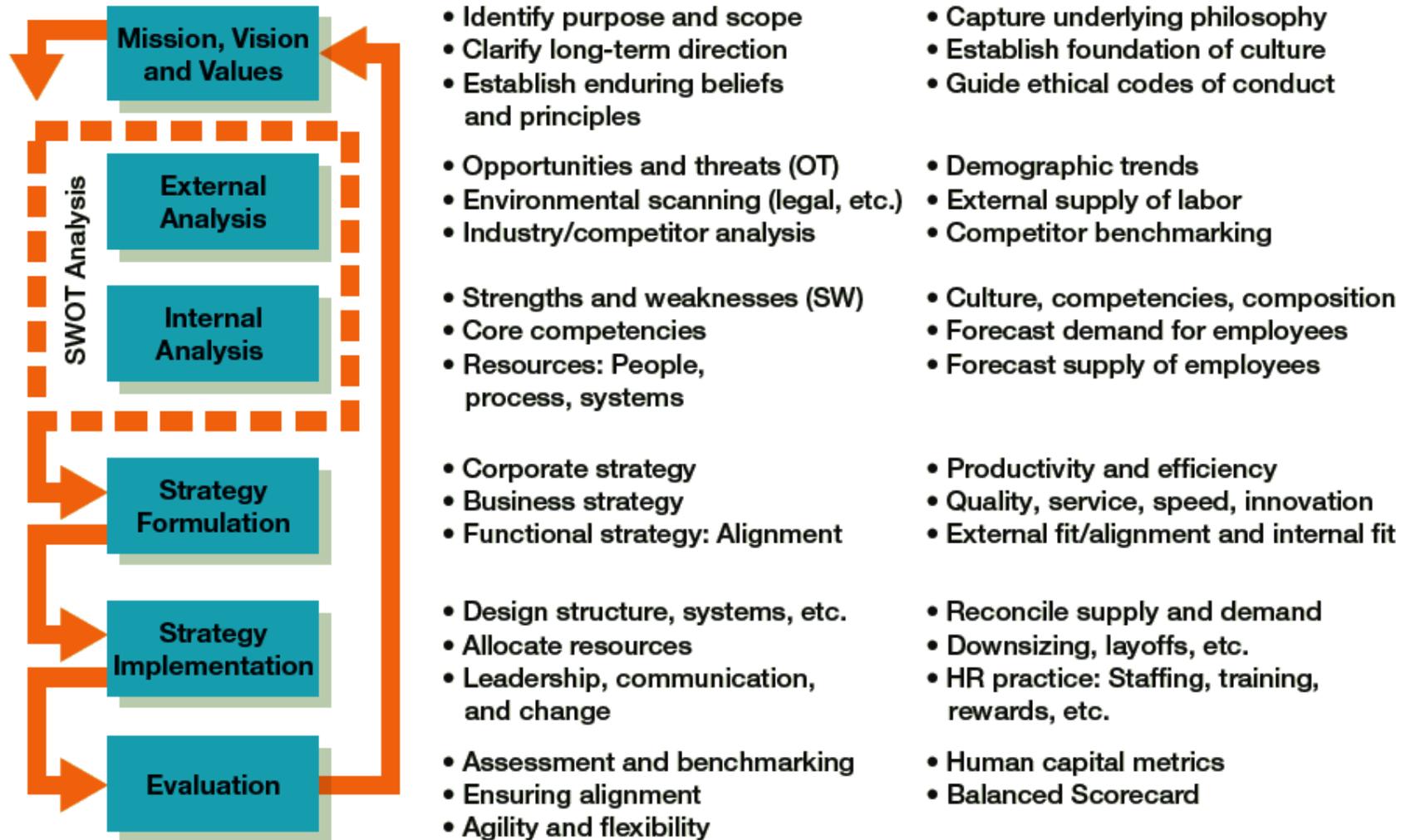
## Warum planen?

1. Entscheiden, welche Stellen im Laufe der Zeit **besetzt werden** sollen
2. Entscheidung darüber, welche Stellen im Laufe der Zeit **gestrichen werden** sollen und welche Personen **betroffen** sind
3. Entscheiden, welche Positionen im Laufe der Zeit **neu definiert werden** sollen und welche Personen **betroffen** sind

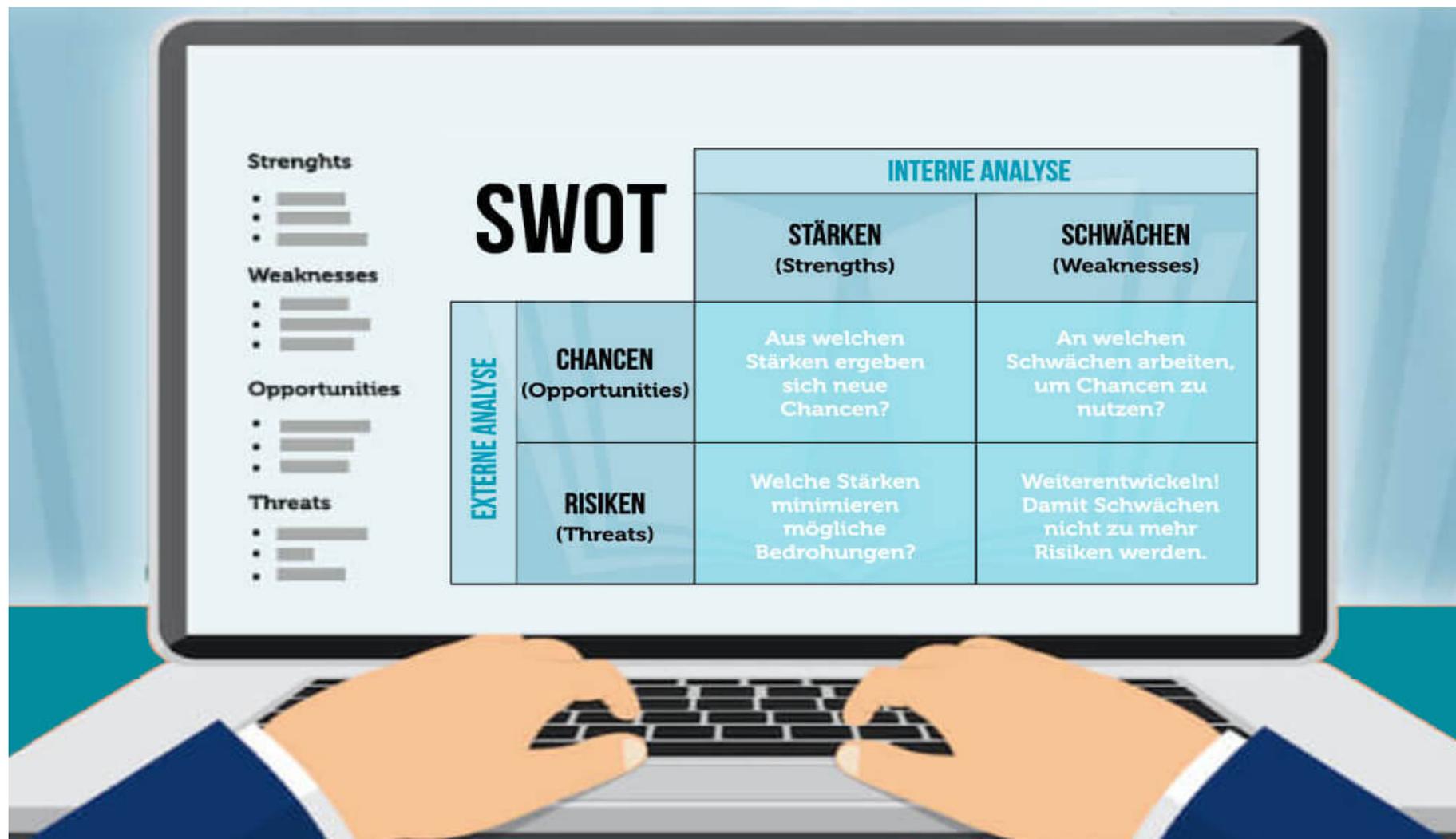
# Strategische Planung im Personalmanagement

- **Strategische Planung**
  - Verfahren zur Entscheidungsfindung über die langfristigen Ziele und Strategien der Organisation
- **Personalplanung**
  - Prozess der Antizipation und Vorkehrungen für die Bewegung (Fluss) von Menschen in, innerhalb und aus einer Organisation heraus
- **Strategisches Personalmanagement**
  - Das Muster des Personaleinsatzes und der Aktivitäten, die es einer Organisation ermöglichen, ihre strategischen Ziele zu erreichen
    - **Formulierung** von Strategien - Bereitstellung von Informationen darüber, was angesichts der Art und Anzahl der verfügbaren Personen möglich ist.
    - **Strategieumsetzung** - Treffen der wichtigsten Entscheidungen über die Zuweisung von Ressourcen in Bezug auf Struktur, Prozesse und Personal.

## Abbildung 2-1 Verknüpfung von strategischer Planung und Humanressourcen



# SWOT-Analyse



# Schritt eins: Auftrag, Vision, Strategie

**Strategische Ausrichtung**, für die passende MitarbeiterInnen bereitgestellt werden müssen

- Mission
  - Der **grundlegende Zweck** der Organisation sowie ihr Tätigkeitsbereich
- Strategische Vision
  - Eine **Aussage** darüber, wohin sich das Unternehmen bewegt und was es in Zukunft werden kann; verdeutlicht die **langfristige Ausrichtung** des Unternehmens und seine strategische Absicht
- Grundwerte
  - Die starken und dauerhaften **Überzeugungen und Prinzipien**, die das Unternehmen als Grundlage für seine Entscheidungen verwendet
- Strategieplan und Geschäftspläne
  - Welche Unternehmensziele müssen **wie und mit welchen Maßnahmen** erreicht werden?

# Grundwerte



## Wofür wir stehen – Alnatura Unternehmensgrundsätze

Der Mensch ist als Kundin und Kunde sowie als Mitarbeiterin und Mitarbeiter Ziel und Grundlage unseres Unternehmens. Unser

Handeln orientiert sich an den Prinzipien der Ganzheitlichkeit, Kundenorientiertheit und Selbstverantwortung

.

## Die wichtigsten Fragen

- Wie hängen **Unternehmensstrategie** und **Personalstrategie** zusammen?
- Welche **Unternehmensfunktionen** sollten im Rahmen einer Personalstrategie höchste Priorität haben?
- Wie kann man **den quantitativen Arbeitskräftebedarf** sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene **planen**?

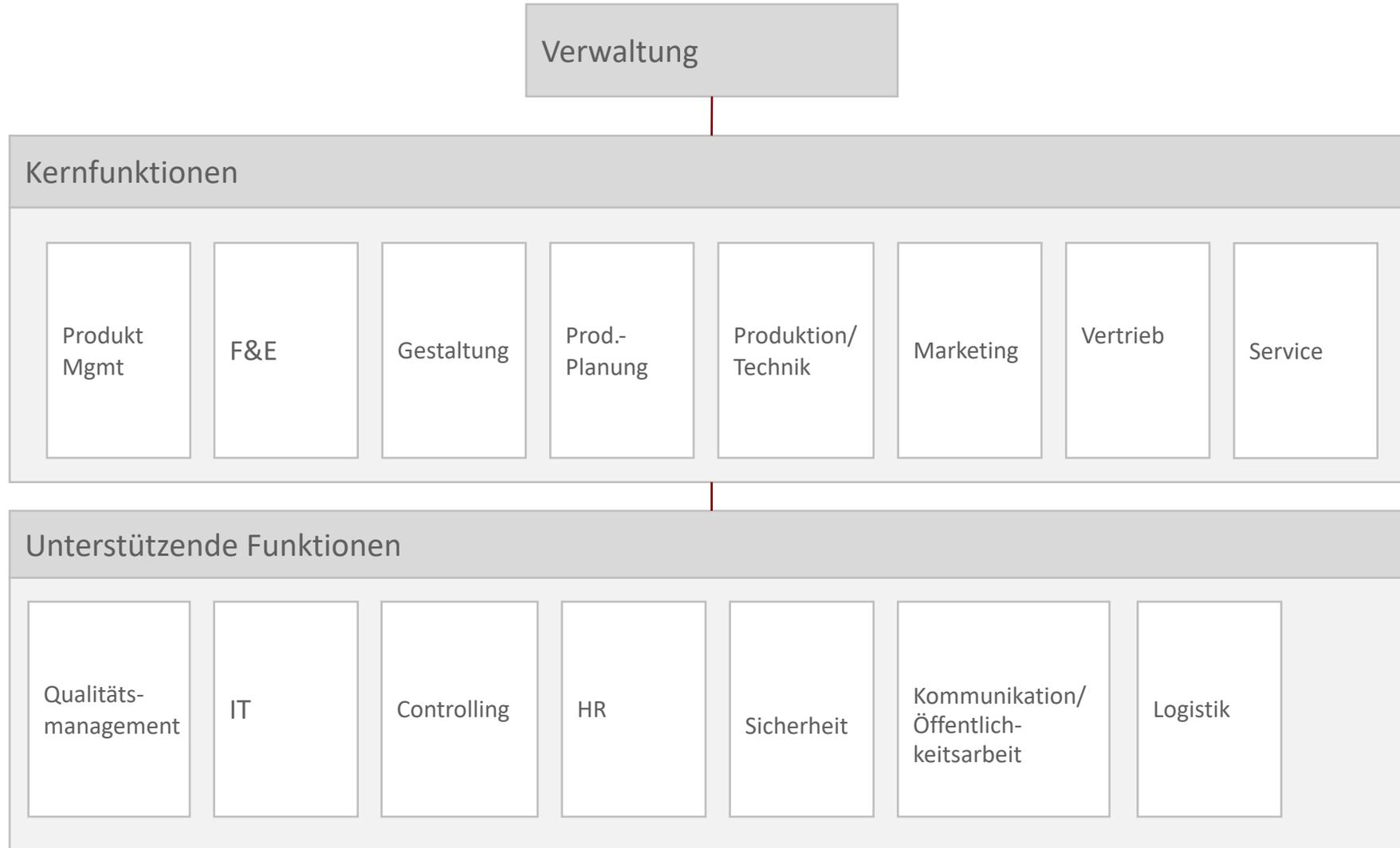
# Strategische Prioritäten

Innovation	Marke	Preis	Design	Qualität
  	 GUCCI  	  	BOSS HUGO BOSS  BRAUN  	  IWC SCHAFFHAUSEN

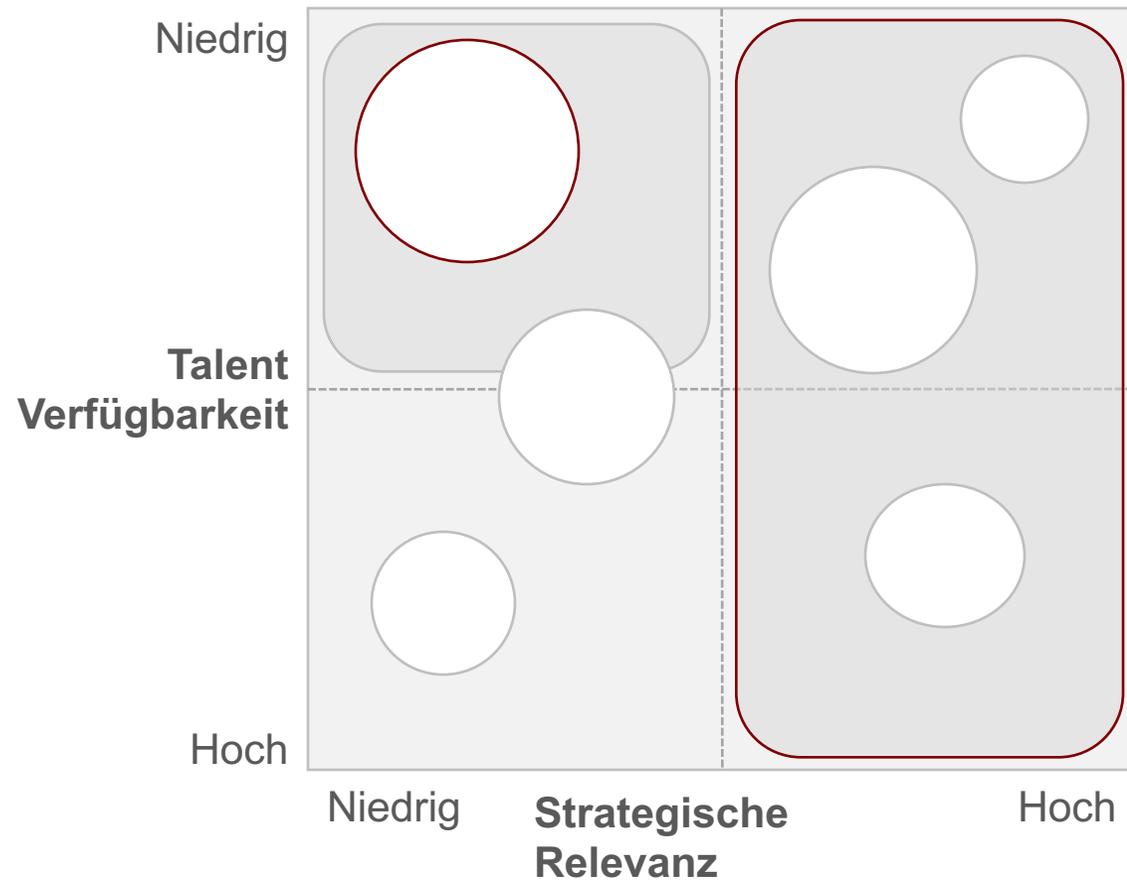
# Unternehmensstrategie - HR-Strategie



# Welche Funktion ist am wichtigsten?



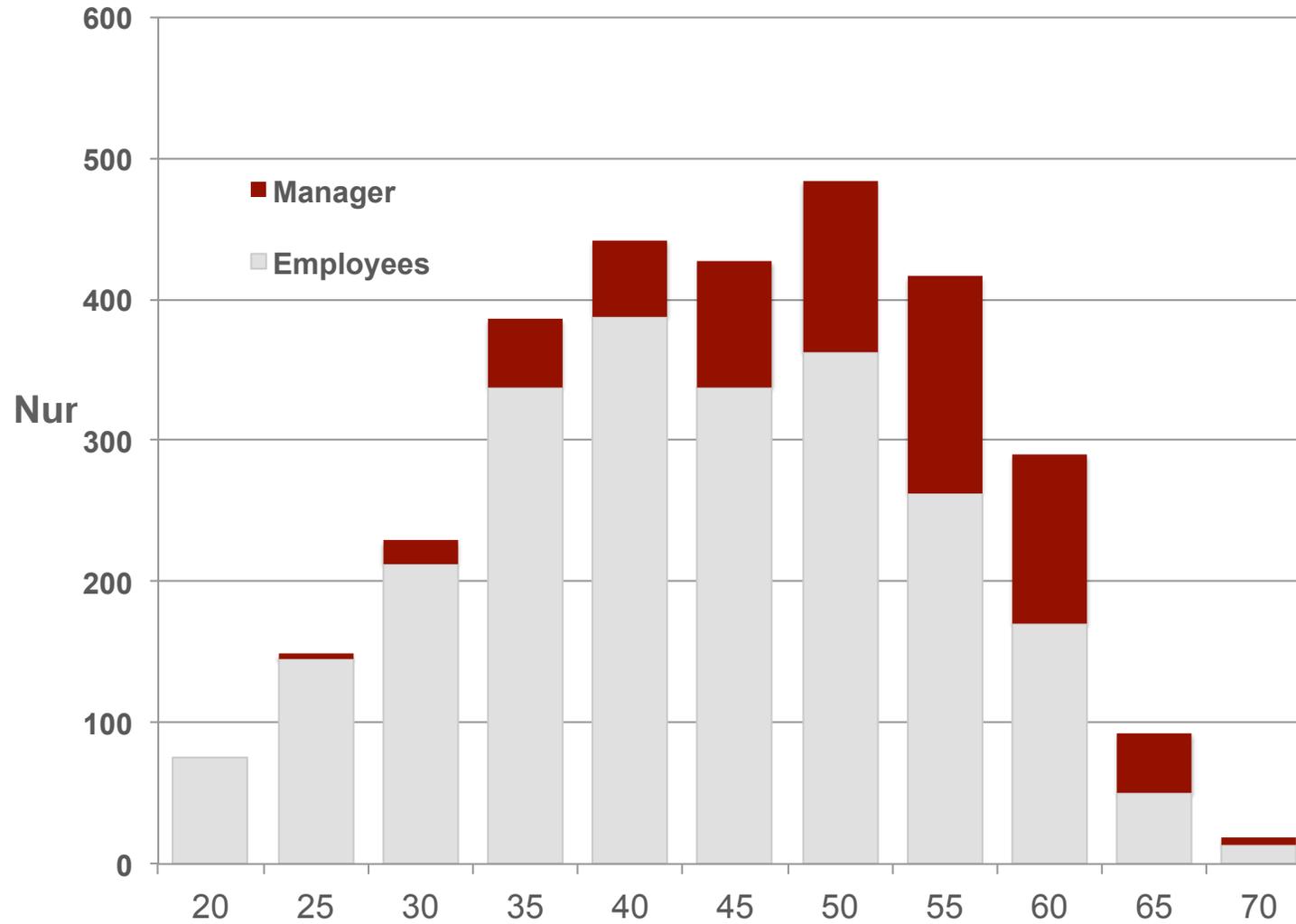
# Schlüssel- und Bottleneck-Funktionen



# Strategische Personalplanung

	2013	2014	2015	2016
Mitarbeiter	120	128	132	140
Bedarf	18	23	28	29
Interne Verfügbarkeit	15	12	8	7
Nachfrage am Markt	3	11	20	22
Risiko				

# Analyse der Altersstruktur



# Umwelt-Scanning

## Externe Analyse

- Die systematische Überwachung der wichtigsten externen Kräfte, die die Organisation beeinflussen.
  1. Wirtschaftliche Faktoren
  2. Wettbewerb
  3. Technologische Entwicklungen
  4. Politische Entwicklung und gesetzliche Regelung
  5. Demografische Entwicklung

# Interne Verfügbarkeit

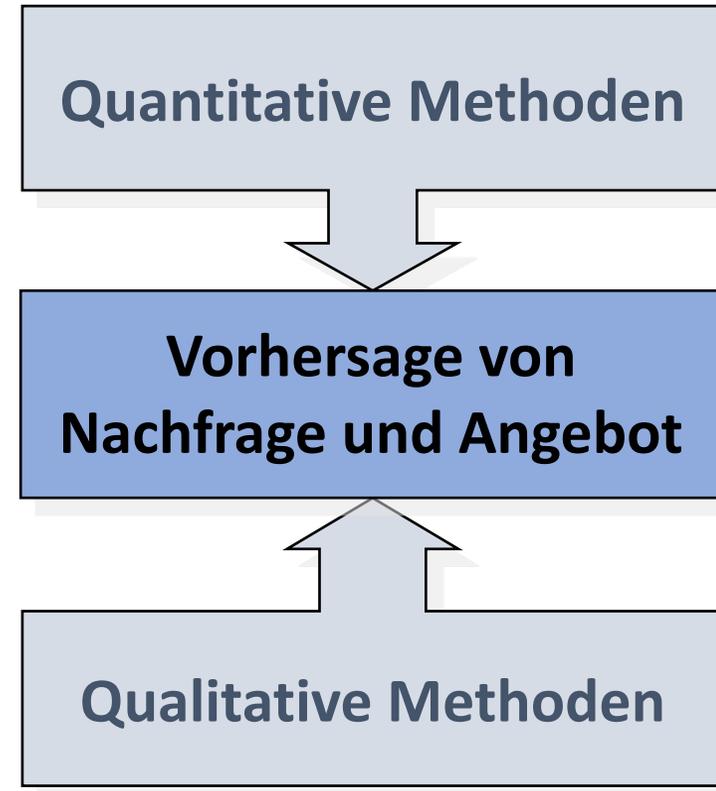
## Interne Analyse

- Die systematische Überwachung des Qualifikationsniveaus und der internen Trends
  1. Identifizierung kritischer Talente im Hinblick auf die künftige Strategie
  2. Ermittlung des Personalbedarfs für den täglichen Betrieb
  3. Sammlung von Daten über alle Beschäftigungsgruppen (statisch und dynamisch)
    - Qualifikationen und Qualif.bedarf
    - Quantitative Entwicklung
    - Geplante Änderungen

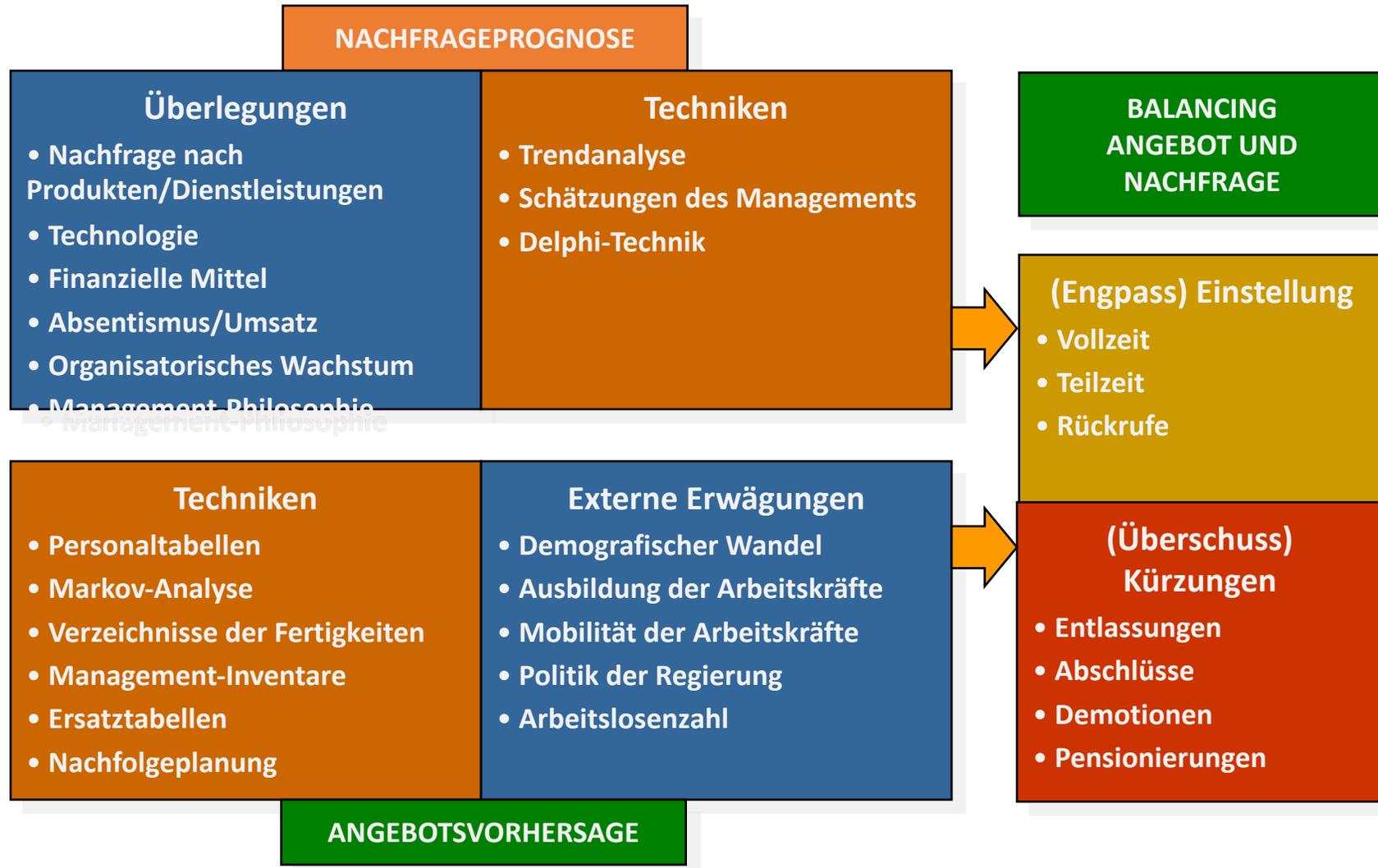
# Vorhersage: Ein kritisches Element der Planung

## Die Vorhersage umfasst:

- a. Vorhersage der **Nachfrage** nach Arbeitskräften
- b. Vorhersage des Arbeitskräfte**angebots**
- c. Abwägung von Angebot und Nachfrage.



## Abbildung 2-4 Modell der Personalprognose



# Einflussfaktoren auf den Personalbedarf

## ***Externe Einflussfaktoren***

- Demographische Entwicklungen
- Konjunkturelle Einflüsse
- Saisonale Schwankungen
- Konkurrenzverhalten
- Änderungen der Marktstruktur
- Politische Entwicklungen
- Technologischer Fortschritt
- Tarifliche Entwicklungen
- .....

## ***Interne Einflussfaktoren***

- Umgestaltung des Produktionsprogramms
- Veränderungen der Prod.tiefe
- Technologischer Prod.fortschritt
- Umstrukturierung
- Veränderung Betriebsgröße
- Fehlzeiten und Fluktuation
- .....