

Personalentwicklung für eine Welt der Ungewissheit

Personalentwicklung für eine Welt der Ungewissheit

pingo.upb.de → 5009





Bremer Schifffahrtskongress

5009



Nennen Sie bitte die drei wichtigsten Gründe für Personalentwicklung in Ihrer Organisation.

Dies ist eine Freitext-Frage.

Teilnehmer: **58**

Ansicht ändern

Antwort	Häufigkeit
Wachstum	4
Qualität	4
Mitarbeiterzufriedenheit	3
Effizienz	3
Kontinuität	3
Motivation	3
Kompetenzerweiterung	2
Effizienzsteigerung	2
Kosten	2
Fortschritt	2
Demographie	2
Nachhaltigkeit	2
Produktivität	2

Kompetenz	2
Qualitätssteigerung	2
Mitarbeiterbindung	2
Demografischer wandel	2
Zukunftssicherung	2
Professionalisierung	1
Ohne qualifizierte mitarbeiterinnen und mitarbeiter keine zukunft	1
Wir brauchen auch in 10 jahren nautiker, die aus der praxis kommen	1
Zufriedenheit der mitarbeiter	1
Digitalisierung	1
Kompetenzbedarf	1
Fachwissen	1
Pensionierungen	1
Stcw-anforderungen	1
Unterrichtsversorgung	1
Know-how-bindung	1
Qualitätssicherung	1
Motivation durch entwicklung	1
Marktanforderungen antizipieren und umsetzen	1
Know how bilden und erhalten	1
Veränderte anforderungen	1
Schiffsverkehr, auslastung, altersstruktur	1
Reputation	1
Langfristige entwicklung	1

Zukünftige führungskräfte rekrutieren	1
Mitarbeitermotivation potenzialanalyse schwerpunktförderung	1
Weiterentwicklung	1
Zukunft	1
Arbeitsbeschaffun	1
Wirtschaftliche entwicklung	1
Altersbedingt	1
Innovation in wissen	1
Ausbau der kompetenzen	1
Unternehmenswachstum	1
Frischer wind	1
Qualitätsverbesserung	1
Gläserne decke	1
Steigerung des gewinns	1
Zufriedene mitarbeiter	1
Bessere arbeitsprozesse	1
Veränderung des qualifikationsbedarfs	1
Höherer personalbedarf	1
Mangelnder nachwchs, produktivität,	1
Kundenzufriedenheit	1
Karrierepfade	1
Zukunftsperspektiven	1
Zukünftig genügend qulifiziertes personal haben	1
Personalbestand erhalten	1
Technische anforderungen erfüllen	

Nennen Sie bitte die drei wichtigsten Gründe für Personalentwicklung in Ihrer Organisation. [005009] - PINGO

	1
Mitarbeitergesundheit	1
Kostenreduktion	1
Anpassung an den technischen fortschritt	1
Erhalt von professionellem personal	1
Performance performance	1
Unternehmensqualität	1
Potentiale nutzen	1
Zukunftsfähigkeit	1
Innovation	1
Wissen	1
Kapazität	1
Know-how-steigerung	1
Arbeitgeberattraktivität	1
Wettbewerbsfähigkeit erhalten	1
Qualifikation	1
Demografie	1
Erfolg	1
Digitale transformation	1
Motivation steigern -> besseres outcome	1
Fehlzeiten minimieren	1
Qualität steigern	1
Qualität	1
Know how	1
Wettbewerb	1
	1

Nennen Sie bitte die drei wichtigsten Gründe für Personalentwicklung in Ihrer Organisation. [005009] - PINGO

Schiffahrt lebt von menschen	1
Anpassung an modernisierung	1
Arbeitsauslastung	1
Gewährleistung des fortbestandes und weiterentwicklung	1
Nachwuchs	1
Altersabgänge	1
Wissensmanagement	1
Fachkräftemarketing	1
Wissensvorsprung	1
Promotion	1
Motivation der ma	1
Compliance	1
To feel important	1
Einsparungen	1
To be productive	1
Performance	1
Retention rate	1
Konkurrenzfähigkeit	1
To earn money	1
Zukunftsorientierung	1
Nachwuchssicherung	1
Technologie fortschritt	1
Vergrößerung / verkleinerung der flotte	1
Personalentwicköumg	1
Unzufriedenheit des personals	1

Nennen Sie bitte die drei wichtigsten Gründe für Personalentwicklung in Ihrer Organisation. [005009] - PINGO

Marktänderung

1

Konsolidierung

1

Gewinn, beständigkeit, konkurrenzfähigkeit

1

Verändertes budget

1

- Theorie

- Zentrale Frage: „Wie können/sollen die Fähigkeiten der Mitarbeiter im Hinblick auf den bestehenden bzw. den zukünftigen qualitativen Personalbedarf erhöht werden?“ (Scholz)

- Praxis

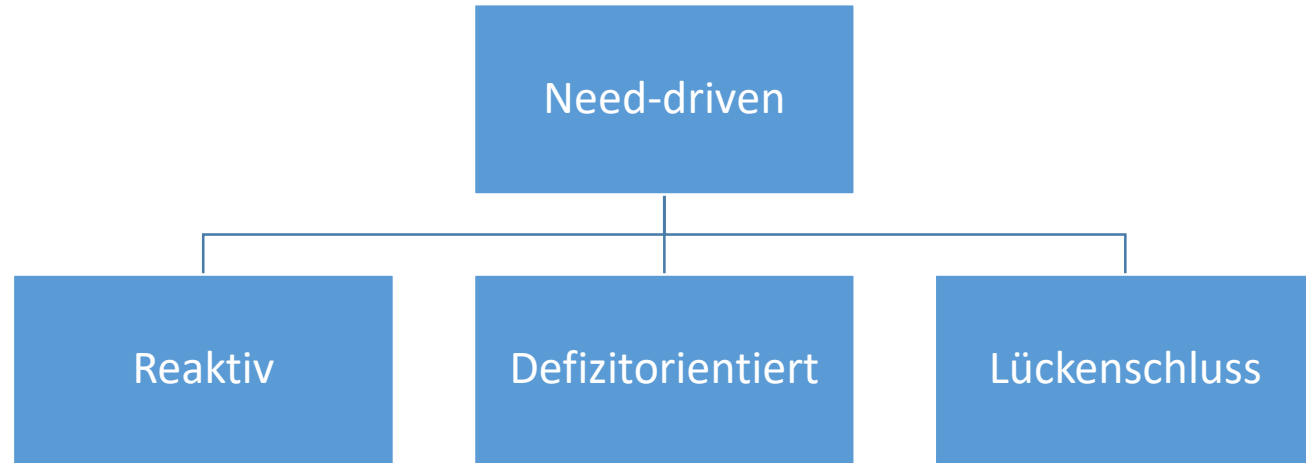
- „Der Unternehmenserfolg hängt (...) stark von den Fähigkeiten und Kompetenzen unserer Beschäftigten ab. Ein Ziel der Personalentwicklung ist es, berufliches Wissen zu erhalten und den Know-how-Transfer auf die nächste Generation zu sichern. Die individuelle Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, eine zeitnahe Nachfolgeplanung sowie die Gewinnung zukünftiger Fach- und Führungskräfte sind weitere wichtige Bausteine. Das Personalentwicklungskonzept orientiert sich an den Bedürfnissen und Lebensphasen unserer Mitarbeiter und zeigt sich in einer familienfreundlichen und gesundheitsfördernden Personalpolitik.“ (bremenports)

	Personalabteilung	Führungskräfte	Mitarbeitende
1980er	Entwickler „Personalabteilung als Weihnachtsmann.“	Kontrolleure	Entwicklungsobjekte
1990er	Ratgeber	Entwickler	Entwicklungsobjekte
2000er	Ratgeber	Ratgeber	Selbstentwickler
2010er	Ressourcenoptimierer	Leistungsoptimierer	Selbstoptimierer

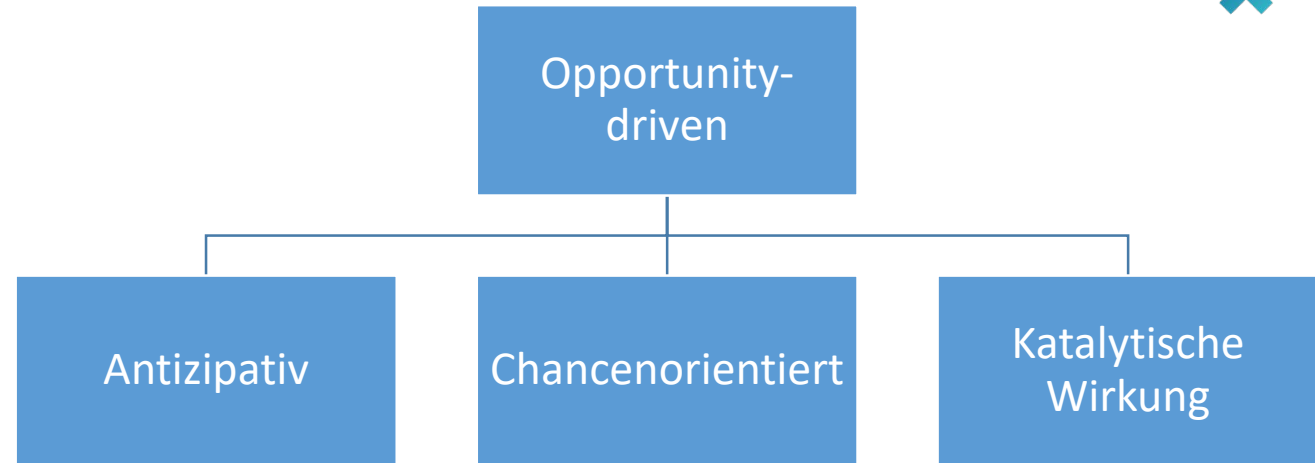
Need-driven

Opportunity-driven

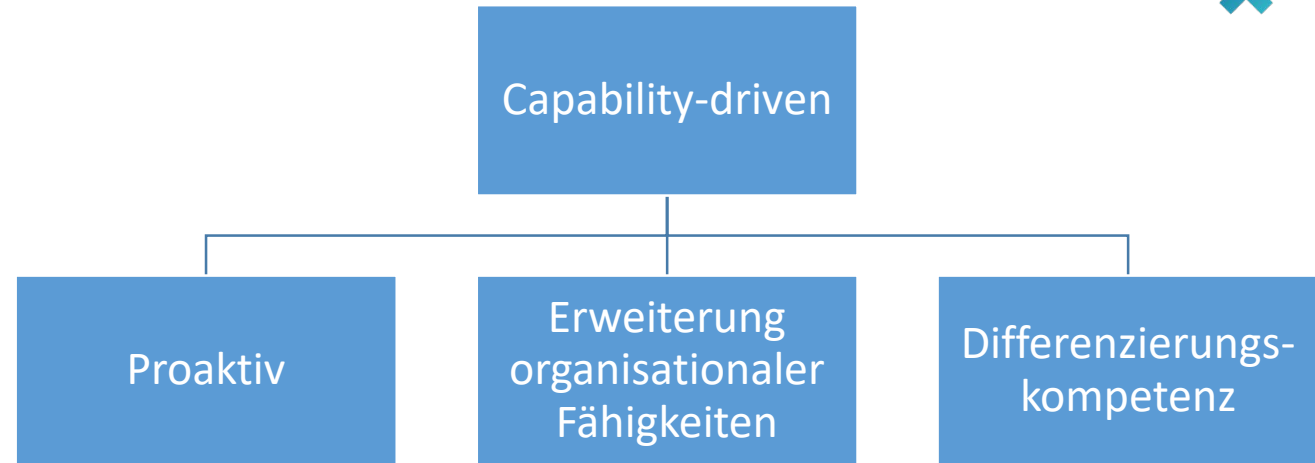
Capability-driven



- „Schließung von Qualifikationslücken bei den Mitarbeitern, die die Qualität und Effizienz von Arbeitsprozessen bedrohen. [...]
- Anpassung der Qualifikationen an sich ändernde Anforderungen aus der Unternehmensumwelt. [...]
- Höhere Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt; Eigenerstellung von Qualifikationen statt Fremdbezug“ (Watzka 2014, S. 109).



- „Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Expansionsfähigkeit durch überlegene Mitarbeiterqualifikationen.
- Erhöhung der Einsatzflexibilität von Mitarbeitern [...]
- Vorbereitung von Mitarbeitern auf hierarchischen Aufstieg oder auf anspruchsvollere Aufgaben.
- Aktivierung von bislang nur latent vorhandenen Leistungspotenzialen der Mitarbeiter.
- Erhöhung von Motivation und Bindung der Mitarbeiter; PE-Aktivitäten bringen dem Mitarbeiter gegenüber Wertschätzung zum Ausdruck („mein Arbeitgeber investiert in mich““ (Watzka 2014, S. 109).



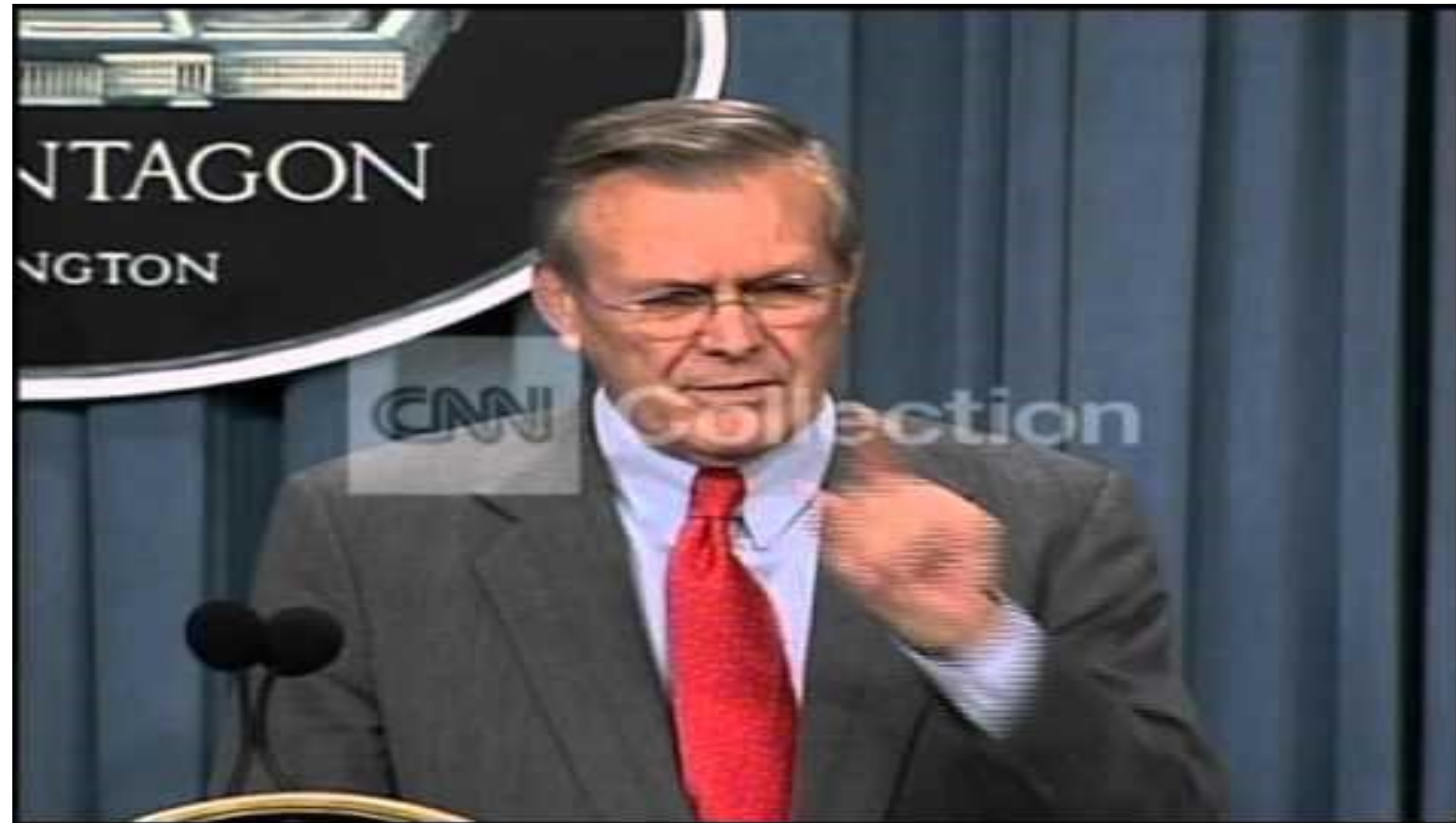
- „Die Mitarbeiter sollen lernen, in neuen Situationen flexibel zu agieren und reagieren.
- Die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter soll gesteigert werden.
- Die Leistungsreserven der Arbeiter sollen genutzt werden.
- Die zunehmende Komplexität und die wachsende Anforderung nach Veränderungen sollen von den Mitarbeitern erkannt werden“ (Jung 2011, S. 252).

Hochschule Bremen
City University of Applied Sciences



Personalentwicklung für eine **Welt der Ungewissheit**

Donald Rumsfeld's „known knowns“, „known unknowns“ und „unknown unknowns“



There are known
knowns.

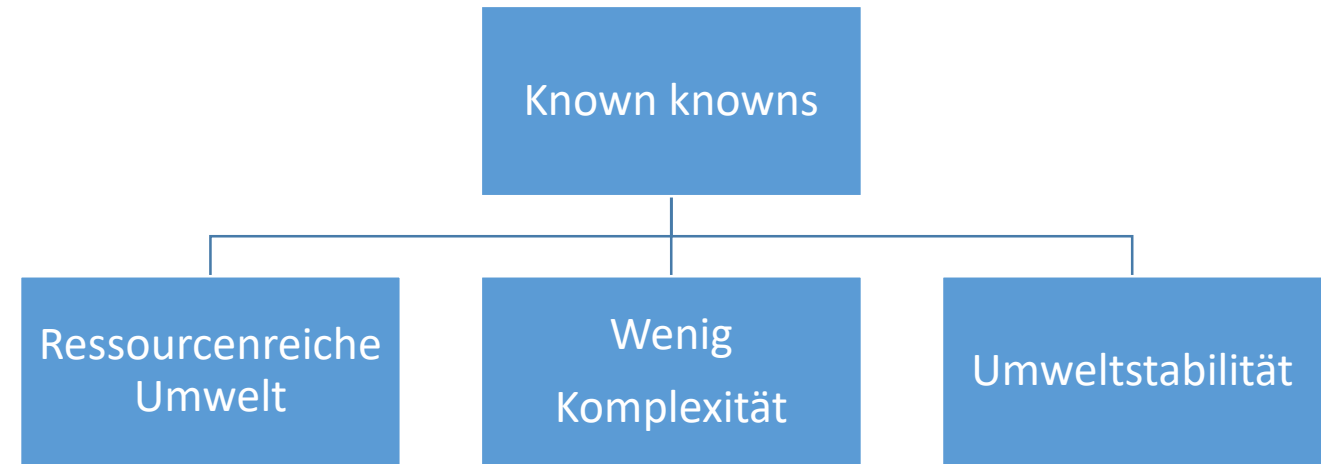
There are things
we know that we
know.

There are known
unknowns.

That is to say,
there are things
that we now know
we don't know.

But there are
also unknown
unknowns.

There are things
we do not know
we don't know.



Personalentwicklung in einer Welt der known knows lässt sich vor allem als „rationales Lückenmanagement“ auffassen; die Deckungslücke bezüglich des qualitativen Personalbestands ist klar bestimmbar. Personalentwicklung wird hierbei „als systematischer und rationaler Problemlösungsprozeß [verstanden], der die Diskrepanz zwischen Ist- und Sollsituation überbrückt“ (Neuberger 1991, S. 40). Die identifizierten Lücken können sich dabei auf alle Kompetenzbereiche erstrecken.

Known Unknowns

Es ist bekannt, dass sich bestimmte Elemente und Rahmenbedingungen der Organisationsumwelt ändern werden, das Wissen über die zu erwartenden konkreten Ausprägungen in inhaltlicher als auch zeitlicher Hinsicht ist aber nicht vorhanden.

Unknown Unknowns

Zuvor völlig unbekannte, nicht vorhersehbare externe Ereignisse und Entwicklungen treten nicht kalkulierbar und überraschend auf und beeinflussen das organisationale Umfeld.

pingo.upb.de → 5009





Bremer Schifffahrtskongress 5009



Umfragen beim Bremer Schifffahrtskongress

Zur Zeit verbunden: **0**

Nennen Sie bitte Beispiele für "überraschende" Ereignisse in Ihrem beruflichen Umfeld, die vor ihrem Eintritt "unknown unknowns" waren. □

Dies ist eine Freitext-Frage.

Teilnehmer: **47**

Ansicht ändern ▼

Antwort	Häufigkeit
Naturkatastrophen	2
Modern slavery	1
Innovationen, die zu obsoleszens von produkten führen	1
Marktentwicklungen	1
Veränderte prozesse durch neue technologien	1
Personalwechsel / kündigungen	1
Wirtschaftlicher einbruch	1
Politische veränderung	1
Aktionen anderer personen	1
Ende der kg schiffsfinanzierung	1
Langanhaltende schifffahrtskrise	1
Berufsperspektive	1

4

Wie lange?

1 Min.

merken

Frage aus Katalog starten

Neue Frage erstellen

Veranstaltungsfeedback

Nennen Sie bitte Beispiele für "überraschende" Ereignisse in Ihrem beruflichen Umfeld, die vor ihrem Eintritt "unknown unknowns" waren. ...

Genauer personalbedarf	1
Arbeitsort	1
Eingetretende schäden an hardware	1
Ausbleibende nachfrage	1
Erkrankungen	1
Personalverschleiß	1
Wirtschaftliche entwicklung	1
Vollförderung der schiffahrt mit schwachem echo	1
Andere verkehrsteilnehmer	1
Manche kollegen	1
Outsourcing ganzer abteilungen	1
Zukauf von neuen linien	1
Marktentwicklung gegen den trend	1
Kündigung	1
Marktveränderungen	1
Fusionen	1
"raffgier" mancher reeder	1
Boom der kreuzfahrtindustrie	1
Folgen des 11. septembers 2001	1
Nicht geahnte innovativen von konkurrenten der branche	1
Politische und gesellschaftliche veränderungen, zb terror	1
Schwere unfälle	1
Lehman brothers auswirkungen krise	1
Entlassungen	1
Betriebsübergänge, insolvenzen, zusammenschlüsse	1

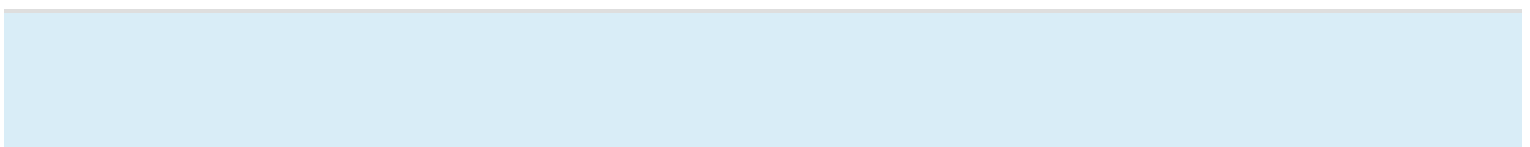
Nennen Sie bitte Beispiele für "überraschende" Ereignisse in Ihrem beruflichen Umfeld, die vor ihrem Eintritt "unknown unknowns" waren. ...

Costa concordia vorfall und auswirkungen auf besatzungsstruktur und qualifikationsanforderungen	1
Mitbewerber wird besser	1
Schiffahrtskrise	1
Schiffahrtskrise	1
Leeman brothers	1
Weltwirtschaftskrise	1
Entwicklung der containerschiffahrt in den 1970 jahren	1
Wirtschaftskrise	1
Gesetzesänderungen	1
Ölpreis fällt unerwartet auf 40 usd	1
Kündigung eines wichtigen know-how-trägers	1
Personalentscheidungen	1
Wirtschaftskrisen	1
Technische veränderungen	1
Piraterieangriff	1
Branchenfeindliche Änderung der gesetzlichen rahmenbedingungen	1
Hohe nachfrage als spezialisierter dienstleister bei wachsender krisenentwicklung	1
Weltwirtschaftskrise	1
Kündigung von mitarbeitern	1
Downturn der offshore industrie	1
Protektionistisch a la trump	1
Ölpreisverfall	1
Krisen	1
Stcw	1

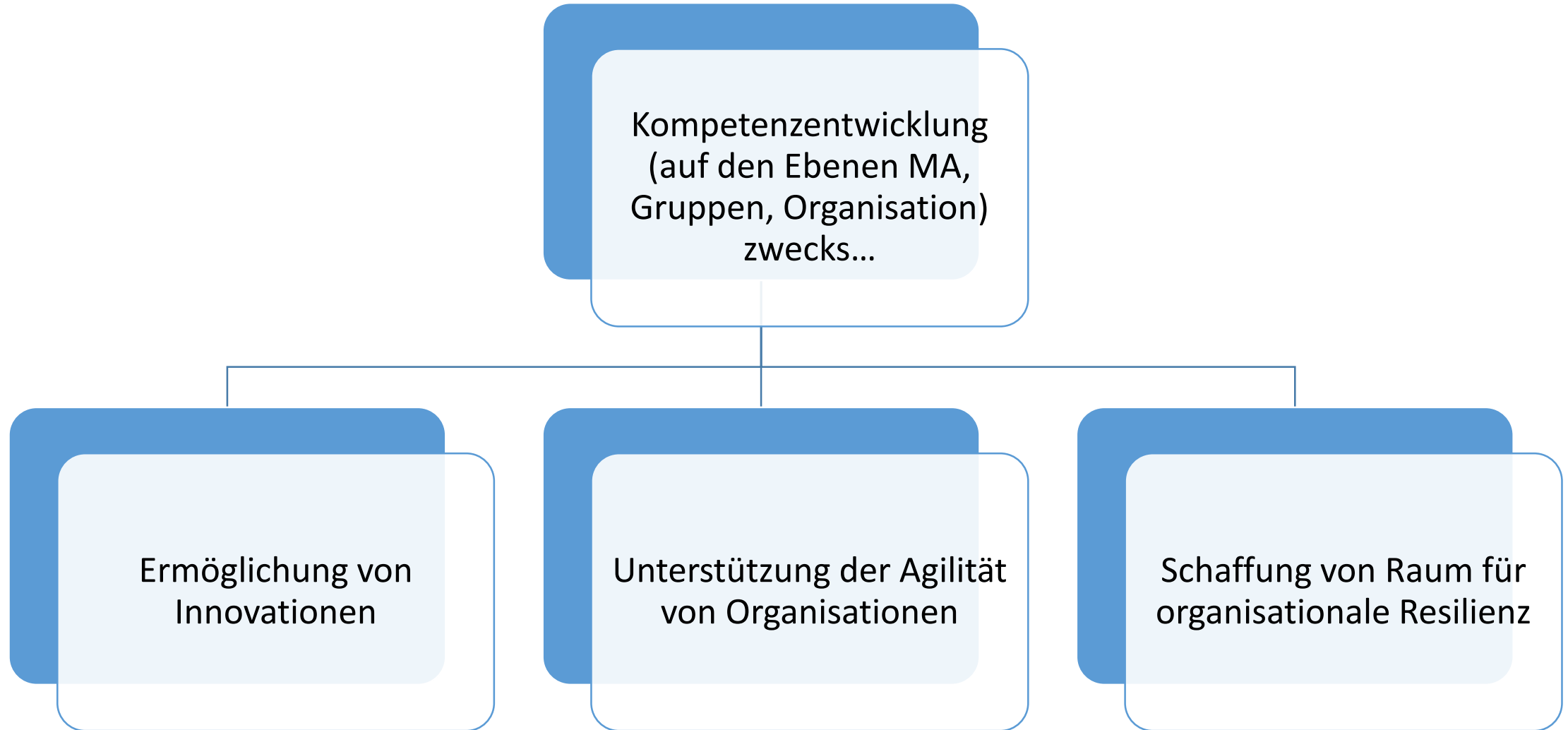
Nennen Sie bitte Beispiele für "überraschende" Ereignisse in Ihrem beruflichen Umfeld, die vor ihrem Eintritt "unknown unknowns" waren. ...

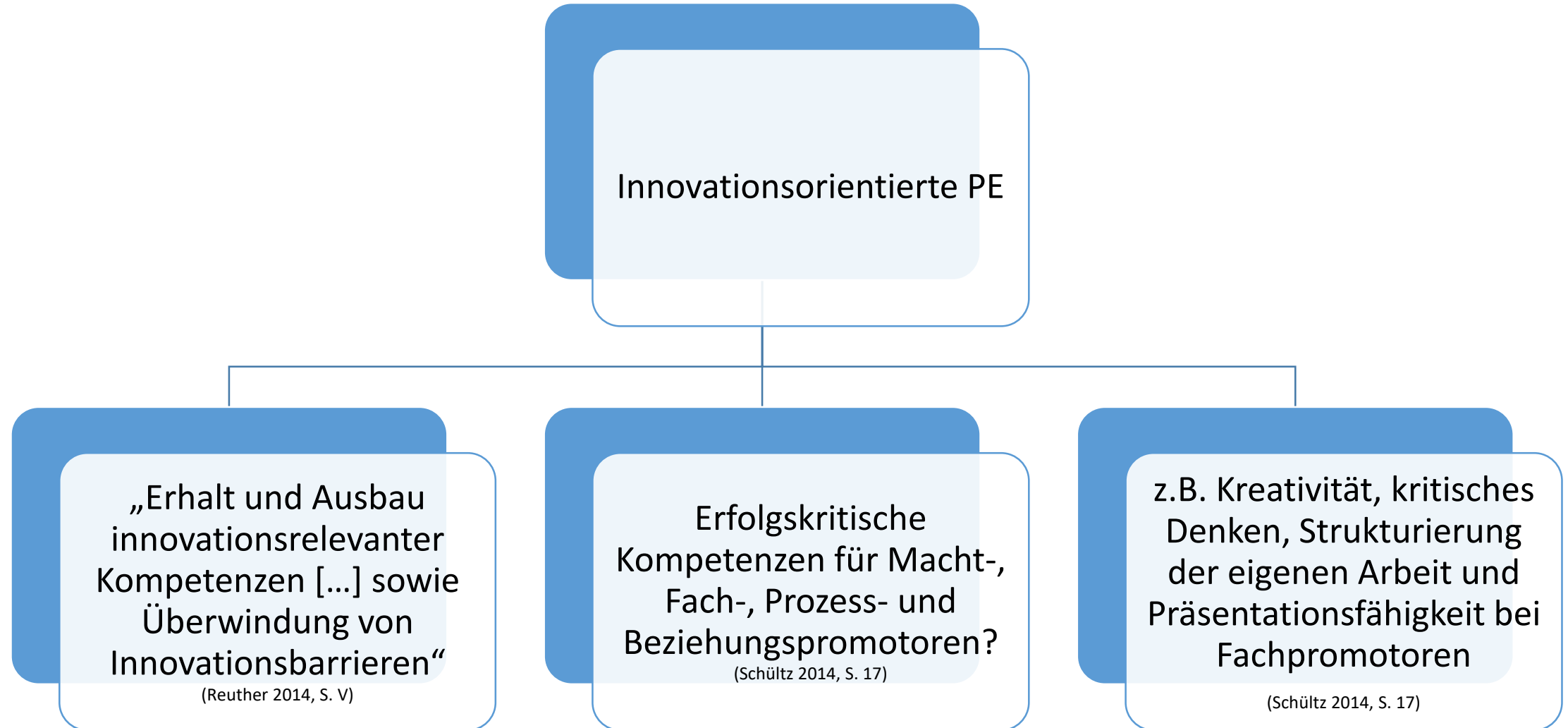
Brexit	1
Donald trump	1
Wechsel in der führungspostion	1
Schiffahrtskrise die nun als normalität bezeichnet wird und wohl auch ist	1
Mitarbeiter hat gekündigt	1
Krankheitsbedingte ausfälle	1
R&d kostensteigerung	1
Liebe	1
Krankheit	1
Familie	1
Der tod ;-)	1
Gps, satcom	1
Unfälle	1
Politische wendungen	1
Katastrophen	1
Massive fehler in der kostenkalkulation mit fatalen folgen	1
Kundenanforderungen	1

2 Min.



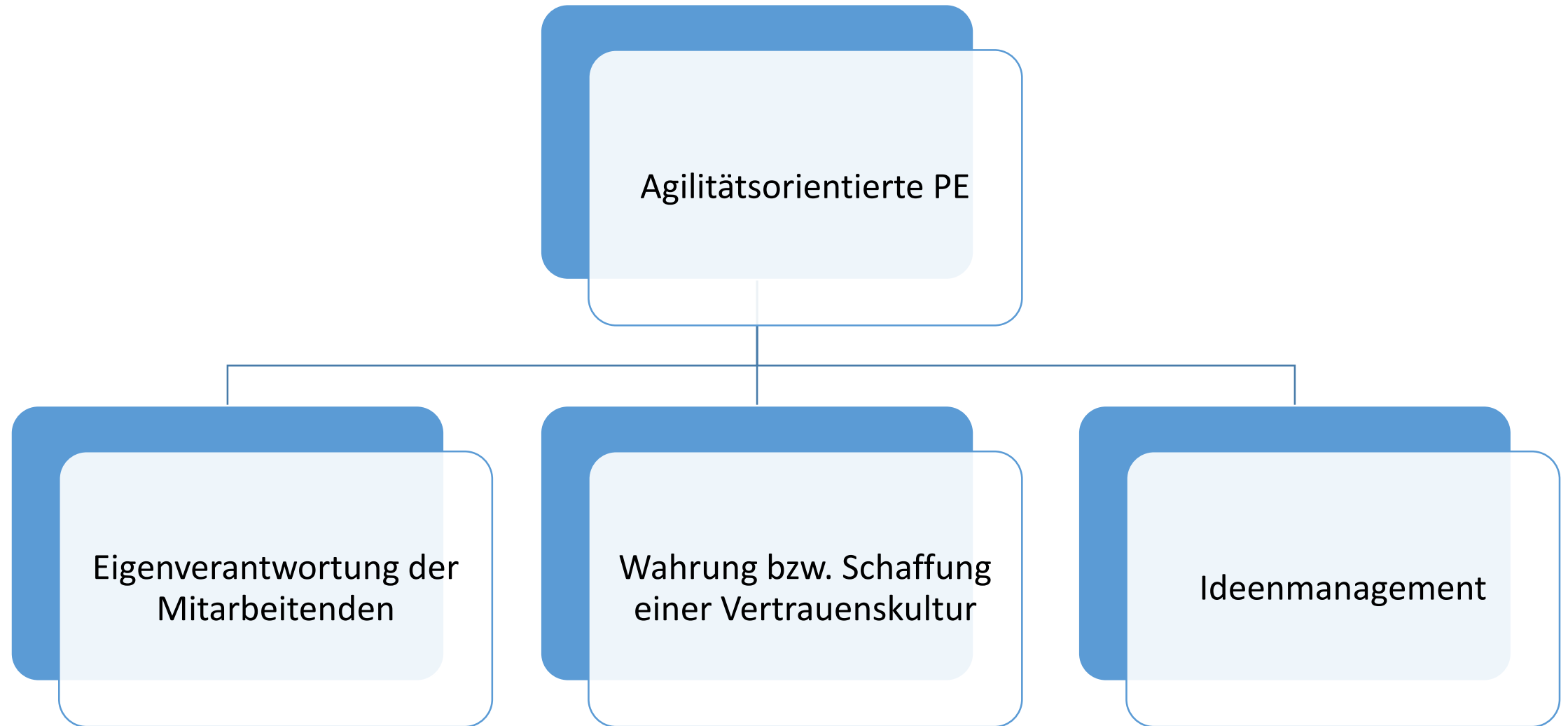
Personalentwicklung in einer durch Unbekanntes dominierten Organisationsumwelt
(v.a. „opportunity-“ und „capability-driven“)

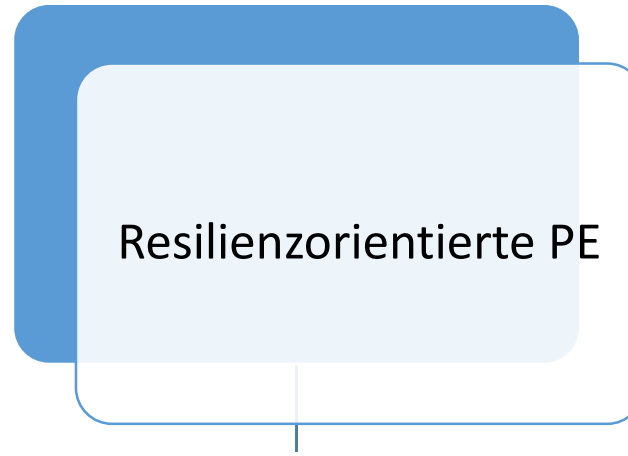






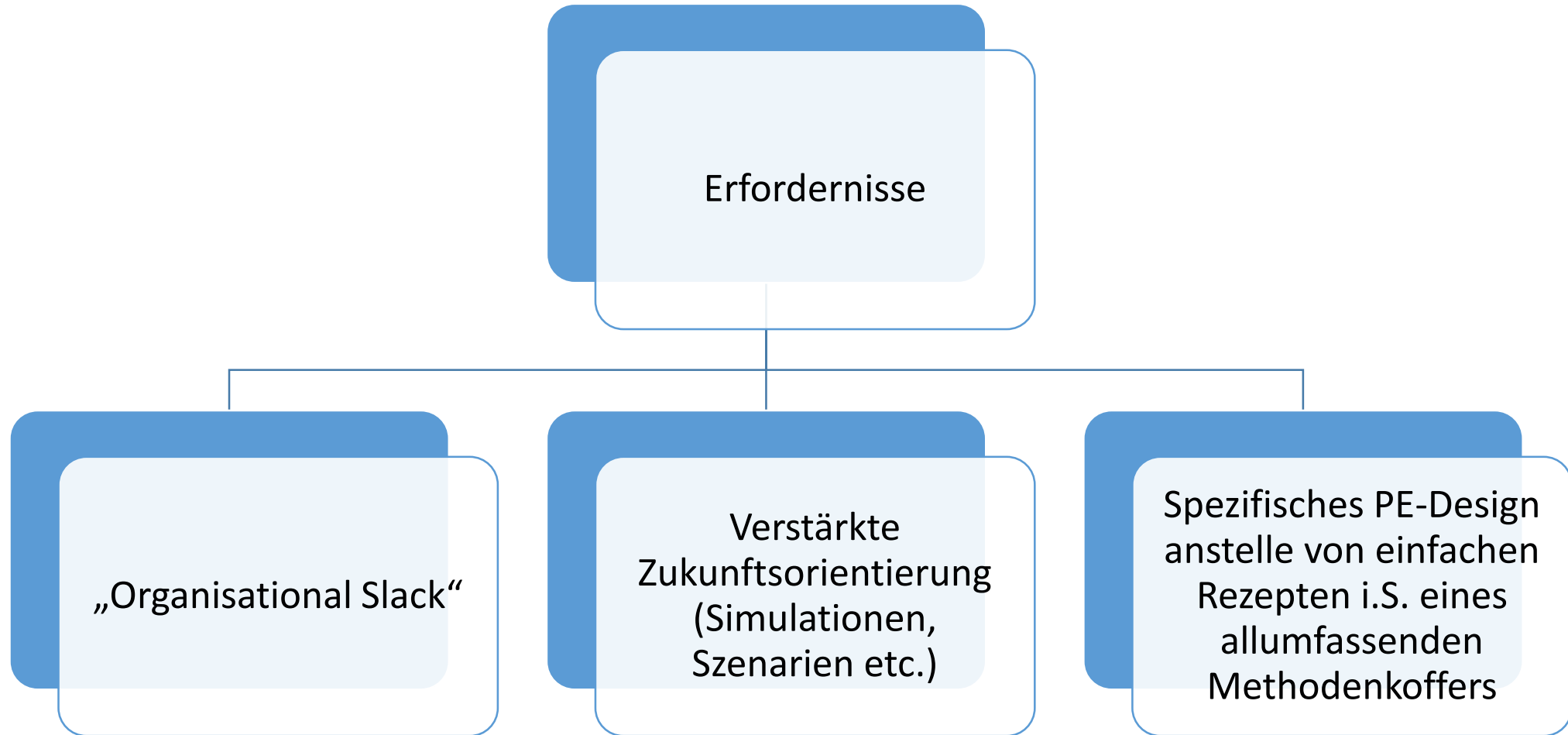
Die Agilität einer Organisation geht über eine rein reaktive Flexibilität hinaus. Agile Organisationen bewältigen Veränderungen „in Echtzeit“ auf der Basis einer systematischen Koordination von Unternehmenszielen mit variablen und dynamischen Aktionsplänen (Buchholz und Knorre 2012, S. 18). Agilität wird als Metakompetenz einer Organisation verstanden und besteht aus den Elementen Sensitivität (im Sinne der Wahrnehmung von Veränderungen in der Umwelt) und Reagibilität. Damit Agilität funktioniert, bedarf es der Kombination verschiedener „Enabler“.





Resilienz ist die „Fähigkeit eines Systems, seine Dienstleistungen auch unter Stress und in turbulenten Umgebungen – trotz massiver äußerer Störungen und interner Ausfälle – aufrecht zu erhalten. Mit dem Leitkonzept Resilienz lassen sich unterschiedliche Systeme (...) zukunfts- und überraschungssicherer gestalten. (...) Resilienz ist nicht durch eine starre Aufrechterhaltung der Struktur im Fall von Störungen zu erreichen, sondern erfordert eine dynamische Anpassung an diese“ ([nordwest2050](#), S. 4). Resiliente Organisationen benötigen Mitarbeitende, die zu selbstständigen Entscheidungen befähigt sind, eine positive Einstellung zum Lernen und zum Wandel haben, über Aufgabenbereiche übergreifende Kompetenzen verfügen, über etwaige Fehler informieren und eine hohe Improvisationsfähigkeit haben, Organisationale und individuelle Resilienz stehen in unmittelbarer Wechselwirkung zueinander.

Personalentwicklung in einer durch Unbekanntes dominierten Organisationsumwelt



Hans Klaus
Hans J. Schneider *Hrsg.*

Personalperspektiven

Human Resource Management
und Führung im ständigen Wandel

12. Auflage