



Fit für die Zukunft

Als KMU erfolgreich in der VUCA-Welt agieren



Industrie- und Handelskammern
in Bayern

Herausforderung VUCA-Welt

Zitiert

Ich sehe es als wichtige gesellschaftliche Aufgabe an, aktiv dabei zu sein, wenn es darum geht, wie die berufliche Bildung künftig gestaltet werden soll.

Workshop-Teilnehmer Wolfgang Zollner, technischer Ausbildungsleiter

Ständige Veränderung (**volatility**), zunehmende Unvorhersehbarkeit (**uncertainty**), wachsende Komplexität (**complexity**) und vielschichtige Mehrdeutigkeit (**ambiguity**), das sind die Kennzeichen der sogenannten „VUCA-Welt“, der sich Personalentscheider und Beschäftigte heute und in Zukunft stellen müssen.

Lebensbegleitendes Lernen ist einer der Hauptschlüssel, um in dieser Unsicherheit Orientierung zu behalten und handlungsfähig zu bleiben. Aus Sicht der Unternehmen bedeutet das, sich verstärkt um die berufliche Qualifizierung von Auszubildenden sowie von Fach- und Führungskräften zu kümmern.

Die IHKs in Bayern haben dieses komplexe Thema aufgegriffen. Sie haben den „Qualifizierungsbedarf der Zukunft“ als Leitthema 2019 der BIHK Zukunftsbilder definiert. Die Idee der Zukunftsbilder: Gemeinsam mit den Mitgliedsunternehmen entwickeln die IHKs konkrete, praxisnahe Lösungsansätze für kleine und mittelständische Betriebe. Dazu lud die IHK-Forschungsstelle Bildung Bayern im Mai 2019 Personalverantwortliche und Ausbilder aus ganz Bayern zu einem „VUCA-Innovationsworkshop“ nach Nürnberg ein. Dort identifizierten die Experten kritische Tätigkeits- und Kompetenzfelder und trugen zusammen, welche Herausforderungen sie für die Personalführung und -entwicklung in einer zunehmend volatilen Unternehmenswelt erkennen. Der Prozess wurde durch die Anwendung agiler Methoden unterstützt. Ergebnis waren drei Hauptfragen, zu denen die Unternehmensvertreter nähere Informationen wünschen:

- (Wie) können Veränderungskompetenzen der Mitarbeiter gefördert werden?
- (Wie) können Mitarbeiter in der VUCA-Welt geführt werden?
- Hat das Vorhandensein eines starken Sinnbezugs der eigenen Arbeit („purpose“) einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg?

Mögliche Antworten hat die Forschungsstelle in sogenannten White Papers zusammengetragen, mit Praxishilfen angereichert und an die Experten zurückgeschickt. Danach fand ein zweiter Workshop statt, in dem Strategien für die Praxis in den Unternehmen erarbeitet und Handlungsempfehlungen sowie Unterstützungswünsche skizziert wurden.



Mittels Design Thinking zum Ziel:
der erste Experten-Workshop in Nürnberg



Ablaufdokumentation, Informationen zu den beteiligten Experten und alle Ergebnisse wurden durch die IHK-Forschungsstelle Bildung Bayern aufbereitet und sind auf der Begleitseite [zukunftsbilder.bihk.de](https://www.zukunftsbilder.bihk.de) zugänglich.

Eine erfolgsversprechende Antwort: Steuern Sie den Wandel!

Die VUCA-Welt fordert von Unternehmen und ihren Belegschaften Agilität. Das bedeutet Veränderungen, die sich sowohl auf die Auswahl des Personals, als auch auf dessen Weiterentwicklung auswirken – bis hin zu einer grundsätzlichen Erhöhung der Veränderungsbereitschaft. Dieser Change kann und sollte bei den Personalexperten selbst beginnen.

Dieser wichtigen Funktion sind sich nach Meinung unserer Experten jedoch nicht alle Personalverantwortlichen bewusst. SIE als Personalverantwortliche haben die größten Einflussmöglichkeiten auf die unternehmerische (Lern-)Kultur. Das neue Mindset für die VUCA-Welt sollte daher vor allem im Personalbereich verankert sein. Dazu gehört auch der Mut zum Scheitern bzw. eine gewisse Risikobereitschaft, Richtlinien und Hierarchien der Organisation in Frage zu stellen. Sie können im Kleinen Projekte initiieren oder im Großen neue Strukturen schaffen, die die Diversität und den Team-Mix fördern, den Wissenstransfer anstoßen und eine höhere Identifikation ermöglichen – im Idealfall sind Sie das lebende Vorbild und profitieren unmittelbar von einem erneuerten Selbstverständnis Ihrer Aufgaben. Ganz ähnlich sind z. B. auch Ausbilder heute viel mehr als Lebensbegleiter gefordert, statt nur als überwachende Instanzen, die die Umsetzung der Ausbildung im fixierten Rahmen kontrollieren.

Was empfehlen die Experten konkret?

Ein für die VUCA-Welt verändertes Mindset verlangt von jedem einzelnen Personalverantwortlichen, jetzt und heute aktiv zu werden und

- eigene Prozesse und Haltungen zu überdenken,
- selbst zum Transformator zu werden,
- Unternehmens- und Führungskulturen aktiv zu beeinflussen und so
- den sich verändernden Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen.

Zusätzlich wurde deutlich: Während bei der Personalauswahl und -entwicklung früher zunächst auf die fachlichen Qualifikationen geschaut wurde und erst dann auf methodische Skills (etwa Moderationsfähigkeiten) und schließlich auf soziale sowie persönliche Kompetenzen, sind heute alle Kompetenzfelder gleichrangig. Der Fokus verschiebt sich stärker auf soziale und persönliche Fähigkeiten: Wie gut kann sich jemand auf neue Situationen, Veränderungen und Unsicherheiten einstellen (Ambiguitätstoleranz)? Wie flexibel kann er Arbeitsschritte und -prozesse selbstständig anpassen und kreativ sowie effizient zum Ziel gelangen? Wie gut sind Mitarbeiter in der Lage, Arbeitsprozesse und auch berufsbegleitendes Lernen selbstständig zu organisieren und wechselnden beruflichen wie privaten Belastungen angemessen zu begegnen?

BIHK Lernreich als neue Informationsquelle

Der BIHK hat auf die Rückmeldungen der Experten reagiert. Im Frühjahr 2020 ist die neue Informationsplattform „BIHK Lernreich“ online gegangen. Hier werden laufend neue Impulse aus der Politik, Know-how für Personalentscheider sowie Praxisbeispiele und -hilfen veröffentlicht. Außerdem informiert der BIHK Sie zu relevanten Terminen der Berufsbildung, dem Arbeiten im digitalen Zeitalter und weiteren aktuellen Personalthemen.

Zitiert



Wir in der BAUR-Gruppe befinden uns mitten in der digitalen Transformation. Die wird uns nur gelingen, wenn wir unser Geschäftsmodell weiterentwickeln, aber auch unsere Mitarbeiter für die Zukunft qualifizieren.

*Workshop-Teilnehmerin Ines Döppelhan,
Personalentwicklerin*



Von der Methode und dem Ergebnis des Workshops begeisterte Teilnehmerinnen

Wie verändert die VUCA-Welt unsere Zusammenarbeit?

Agilität im betrieblichen Kontext

Die VUCA-Welt fordert Unternehmen dazu heraus, agiler zu werden. Agile Unternehmen werden streng genommen definiert über flache bis keine Hierarchien, die in kurzen Produktions- und Kreativitätszyklen Innovationen hervorbringen.

Teams arbeiten dabei stets möglichst

- vernetzt und virtuell,
- divers zusammengestellt (Geschlecht, Alter, Fachwissen, etc.) und
- selbstorganisiert.

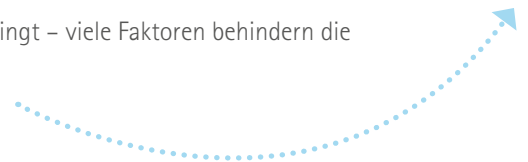
„Führungskräfte“ nehmen die Rolle des Gestalters, Möglichmakers, Coaches, Ermutigers und Lernbegleiters ein. Sie stellen die Teams zusammen, arbeiten aber auf Augenhöhe. Operative Tätigkeiten der „Führungskraft“ sollten vermieden, stattdessen sollte von ihnen der förderliche Rahmen aktiv gestaltet werden. Das fordert auch, Rollen und Aufgaben immer wieder loszulassen. Ein Mitarbeiter kann z. B. in einem Projekt eine leitende Rolle übernehmen, in einem anderen Projekt aber wieder als Unterstützer tätig sein. Dies bedingt eine Entlohnung nach der Bedeutung der Rolle der Person für das Projekt und nach ihrem Beitrag zur Erreichung des Unternehmensziels.

„Macht und Einfluss entstehen [dabei] nicht durch formell in der Hierarchie verliehene Macht, sondern durch inhaltliche Attraktivität bzw. inhaltlichen Mehrwert eines Mitarbeiters. Eine Lead-Rolle muss sich ein Mensch immer wieder durch attraktive Beiträge neu sichern. Dazu muss er kontinuierlich die Frage beantworten können: „Welchen Nutzen kann ich stiften?“ Dieses Attraktivitätsprinzip ersetzt das Loyalitätsprinzip.

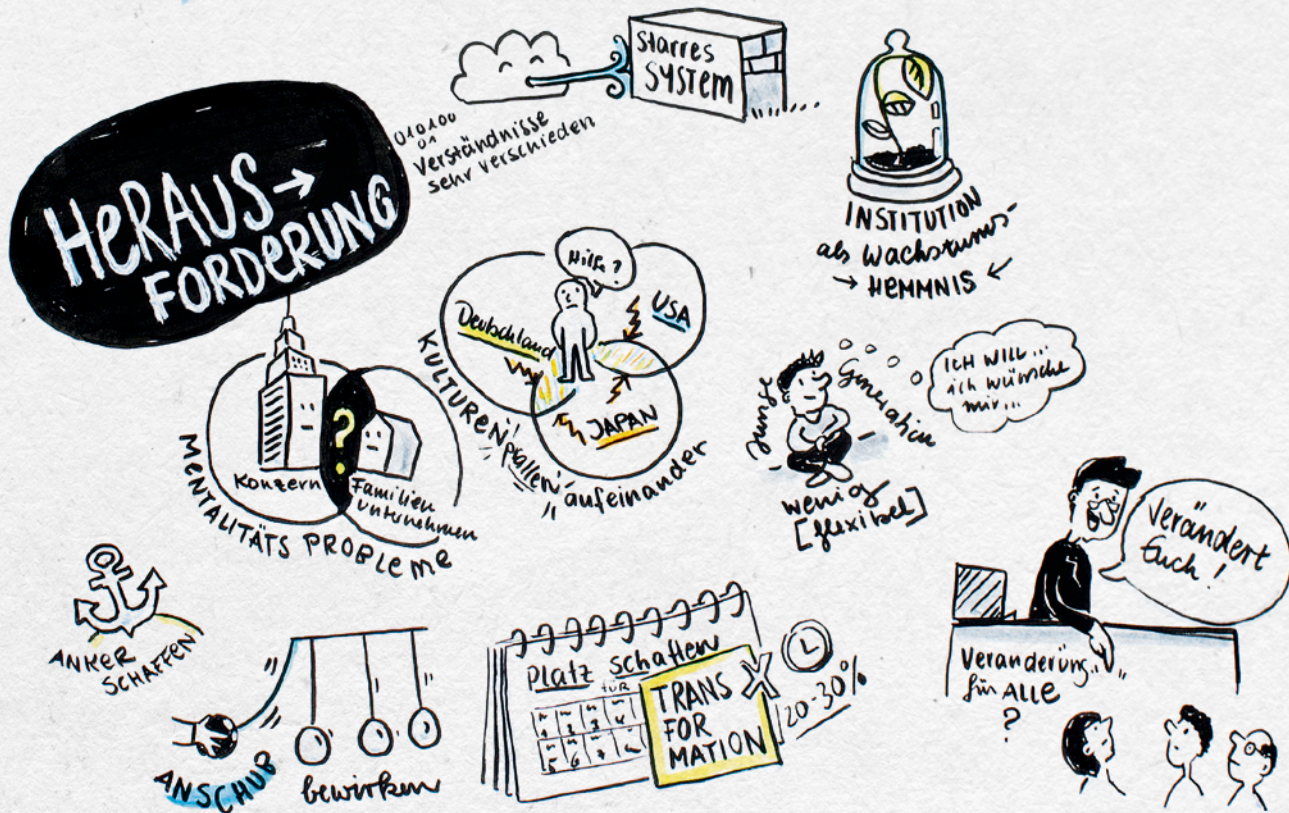
Freyth (2019, S. 237)

Dieses neue Führungsverhalten und der Ansatz der „agilen Unternehmung“ erscheinen zunächst extrem. Die BIHK Bildungsexperten empfehlen deshalb, nicht stets gleich den gesamten Betrieb auf eine agile Arbeitsweise umstellen zu wollen, sondern das Kerngeschäft und die internen Prozesse realistisch zu betrachten. Anschließend sollte zunächst in einzelnen, erfolgversprechenden Projekten mit innovativen Mitarbeitern agiles Arbeiten erlernt und Stück für Stück umgesetzt werden (= „Projektagilität“). Mit dem Erfahrungsschatz aus diesen Projekten kann dann weiter überlegt werden, ob und wie die Organisation als Ganzes agiler werden kann.

Aber auch das ist nicht so einfach, wie es klingt – viele Faktoren behindern die Veränderung hin zu mehr Agilität:



Veränderungs- Bereitschaft



Was behindert Veränderung?

Aus den eigenen Erfahrungen heraus benannten die teilnehmenden Personalexperten folgende Herausforderungen der Veränderung:

- **starre unternehmerische Systeme:**
wenig Raum für Veränderungen
- **zeitliche Engpässe:**
zur Auseinandersetzung und für ein proaktives Einwirken auf Veränderung
- **Umbruch durch Fusionen und Übernahmen:**
von/mit Unternehmen unterschiedlicher Kontinente und Kulturkreise und/oder unterschiedlicher Führungsstile
- **wenig flexible junge Generation:**
mit verhältnismäßig hohem Anspruch an Arbeitgeber und eigene Karriere
- **Institution als Wachstumshemmnis:**
Weiterentwicklung / Hierarchie-sprünge nicht für alle fähigen Mitarbeiter möglich
- **Unsicherheit:**
woher der Anstoß der Veränderung kommen soll
- **Veränderungsdruck:**
Worthüllen bzw. undefinierte, aber alle Mitarbeiter betreffende Statements zur Veränderung durch die obersten Führungskräfte

Die Workshop-Teilnehmer sammelten, welche Herausforderungen zu bewältigen sind, um die Veränderungsbereitschaft zu steigern.

Wer Personalverantwortliche besonders fordert

Die Frage bleibt: WER muss in Zukunft WAS können? Im ersten Schritt einer möglichen Lösungsfindung entwickelten die Teilnehmer insgesamt sechs prototypische „Personas“, die nach ihrer Erfahrung besonders schwer für den Wandel der VUCA-Welt zu begeistern sind. Die fiktiven Personas wurden mit den erforderlichen Kompetenzen ihres jeweiligen Fachbereichs ausgestattet. Daran anschließend diskutierten die Experten die Lücken zwischen den vorhandenen und den wünschenswerten Kompetenzen dieser Personas. Zwei der sechs Charaktere kristallisierten sich als besonders interessant für die weitere Bearbeitung heraus, da sie allen Personalexperten in dieser oder sehr ähnlicher Form bekannt waren und ein besonders herausforderndes Beharrungsvermögen mit sich bringen:



Prototyp Franz ist kaum (noch) für Veränderung zu begeistern.

Franz (55)

Der über 55-jährige Franz führt ein Team fachlich an, dabei ist er auch für Urlaubs- und Schichtpläne verantwortlich. Er überwacht den Produktionsprozess und führt einfache Mitarbeitergespräche. Außerdem ist er Familienvater und bereits Opa. Er besitzt ein Haus mit Garten und scheut Überstunden ebenso, wie berufliche Konflikte. Seine Lernbereitschaft ist äußerst gering, denn er ist überzeugt, technische Anforderungen erlernt und verinnerlicht zu haben. Neuerungen misstraut er eher. Es geht ihm vor allem um Bestandswahrung und einen ruhigen Arbeitsalltag bis zur Rente.

Eines der Hauptprobleme von Franz liegt unterhalb der beschriebenen Oberfläche: Franz erfährt durch den Wandel der VUCA-Welt einen hierarchischen sowie Kontroll- und Wissensverlust. Er hat ggf. seine Ausbildung im Unternehmen absolviert, Prozesse optimiert und besaß viele Jahre einen Wissensvorsprung mit „sicherer“ Seniorposition. Plötzlich müssen Abstimmungen mit Kollegen erfolgen und er wird z. T. aus der Führungsrolle herausgenommen bzw. diese wandelt sich inhaltlich signifikant, zum Beispiel durch neue/effizientere IKT-Anwendungen, neue Teamstrukturen oder aktualisiertes Fachwissen. Franz fällt es schwer, den methodischen Vorsprung jüngerer Generationen zu akzeptieren und ggf. aufzuholen.

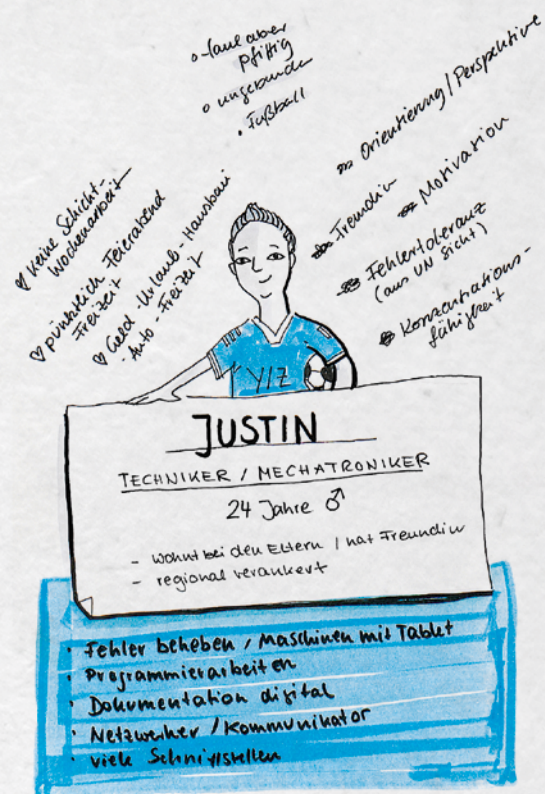
FRANZ

JUSTIN

Justin (24)

Justin ist 24 Jahre alt, pffiffig, aber faul. Er wohnt noch bei seinen Eltern, hat eine Freundin, ist regional verankert und hat für sich einen soliden Beruf gewählt, der ihm ausreichende Bezahlung, regelmäßigen Erholungsurlaub, den Kauf eines Autos und den Bau eines Hauses ermöglicht. Überstunden und Wochenendarbeit sind für ihn nur im äußersten Notfall realisierbar, da er stets pünktlich Feierabend haben möchte und bereits beim Berufseinstieg klar kommuniziert hat, dass er keine Schicht- und Wochenendarbeit machen wird.

Während der regulären Arbeitszeit zeigt er sich stets lösungsorientiert, behebt Fehler schnell und geht versiert mit Maschinen und dem iPad um. Programmierarbeiten erledigt er umgehend und digitale Dokumentation ist für ihn Alltag. Dabei ist er aber z. T. unkonzentriert und seine Fehlertoleranz weicht von der unternehmensseitig gewünschten Norm ab. Er ist ein Netzwerker und Kommunikator mit vielen innerbetrieblichen Schnittstellen. Betriebliche Orientierung und Perspektiven für seinen weiteren Weg mit seinem Arbeitgeber hat er jedoch für sich noch nicht definieren können.



Prototyp Justin benötigt besonderen Anschlag, um Veränderung konstruktiv anzunehmen.

Veränderungskompetenz: So machen Sie Franz und Justin fit für die Zukunft

An den Mitarbeitern ansetzen

Die Teilnehmer der BHK Innovationsworkshops haben der **Veränderungskompetenz** von Angestellten oder Teams eine entscheidende Schlüsselrolle zugeschrieben. Veränderungskompetente Menschen können ihre individuellen Kompetenzen und Qualifikationen privat wie beruflich auf neue, bislang unbekannte Situationen übertragen und entsprechend anpassen. Sie sind damit in der Lage, eine sich schnell verändernde Umwelt agil anzunehmen.

Veränderung muss man daher tatsächlich können, aber auch wollen und sollen bzw. dürfen. An diesen drei Stellschrauben können Sie als Personalverantwortlicher drehen, um Ihre Mitarbeiter fit für die Zukunft zu machen:

Veränderungskompetenz: Ansatzpunkte für die Personalarbeit

Können

Ermitteln Sie den Informationsstand der Belegschaft!

Was wissen Ihre Mitarbeiter bereits über Change, Veränderungsprozesse und Agilität? Wie stehen sie emotional dazu? Welche Erfahrungen haben sie in der Firma bisher mit Veränderungen gemacht?

Bauen Sie Basiswissen auf!

Schulen Sie die Mitarbeiter (und ggf. auch sich selbst?) in der Anwendung agiler Methoden und Techniken. „Klassiker“ sind hier z.B. SCRUM, Kanban, Design Thinking, die Nutzung moderner Social Collaboration Tools, Working out loud etc.

Wollen

Stiften Sie Sinn („purpose“)!

Vermitteln Sie den Nutzen und Sinn des „neuen Handelns“ – möglichst konkret auf jeden Einzelnen bezogen. Erst wenn Sie Justin erklären können, warum eine Veränderung des Bisherigen für ihn vollkommen Sinn macht, wird er sich aus eigenem Antrieb verändern wollen.

Machen Sie jeden Einzelnen sichtbar!

Zeigen Sie klar auf, welche wichtige Rolle Justin und Franz im Gesamtgefüge spielen! Zum einen zeugt es von Wertschätzung, dies auszudrücken. Zum anderen macht es ihnen selbst deutlich, welchen Beitrag sie bei Veränderungsprozessen leisten müssen.

Sollen bzw. dürfen

Stellen Sie die Unterstützung von „ganz oben“ sicher!

Man kann es nicht deutlich genug aussprechen: Wenn die Veränderung nur ein Lippenbekenntnis ist und nicht von ganz oben gelebt, gefördert und konsequent verfolgt wird, wird sie maximal ein Strohfeuer sein.

Machen Sie's schriftlich!

Fixieren Sie das gewünschte Verhalten in konkreten Zielvereinbarungen! Nur, wenn eine neue Erwartungshaltung unmissverständlich ausformuliert ist, besteht eine gute Chance, dass sie auch erkannt, akzeptiert und umgesetzt wird.

Können

Wenden Sie das Wissen an!

Bieten Sie kleine Projekte zum Üben an! Welche Möglichkeiten bieten sich am täglichen Arbeitsplatz für Ihre Mitarbeiter, mit diesen Techniken zu spielen und erste Erfahrungen zu machen?

Schaffen Sie Handlungsspielraum!

Es wäre verwunderlich, wenn Sie sich von einer traditionellen in eine agile Organisation umwandeln könnten, ohne Strukturen zu verändern – informell und formell brauchen Mitarbeiter Handlungsspielraum, um Veränderung gestalten zu können. Bauen Sie daher hinderliche Strukturen konsequent ab!

Bieten Sie Reflexionshilfen an!

Woran können Ihre Mitarbeiter merken, dass sie sich auf dem richtigen oder falschen Weg befinden? Wer gibt ihnen Feedback? Wann und wie regelmäßig wird dies getan? Und in welcher Form? Schaffen Sie einen klaren Rahmen für die Reflexion.

Setzen Sie Ihre Führungskräfte als Coaches ein!

Gerade auch für die Reflexion werden Sie auf Ihre Führungskräfte zurückgreifen müssen. Sind die Führungskräfte für diese Aufgabe gut gerüstet? Brauchen sie ggf. externe Unterstützung? Sind vielleicht nur einzelne Ihrer Führungskräfte für ein solches Coaching geeignet?

Wollen

Bieten Sie Sicherheit!

Gerade in Zeiten von Veränderungen müssen Sie gewährleisten, dass die Mitarbeiter sich unterstützt und sicher fühlen. Eine externe Beratung kann hier manchmal hilfreich sein.

Klären Sie Selbstbild und Fremdbild!

Vor welchen drei großen Veränderungen steht Ihre Organisation aus der Sicht der Geschäftsführung in den nächsten drei Jahren? Welche großen Veränderungen erwarten die Mitarbeiter? Passt dieses Bild zusammen? Denn nur dann können alle an einem Strang ziehen. Ein kurzer Fragebogen kann hier ein Anfang sein.

Respektieren Sie Ängste!

Machen Sie sich als Personalverantwortlicher klar, welche Ängste Justin und Franz haben könnten, und bedenken Sie diese sensibel! Veränderung kann beängstigend sein und bestehende informelle Machtstrukturen aufbrechen.

Machen Sie Betroffene zu Beteiligten!

Wer die Veränderungen zuerst umsetzen soll, sollte auch an den Veränderungsschritten beteiligt werden. So schaffen Sie eine stärkere Verbindung zum Thema und „drücken es nicht von oben auf“.

Sollen bzw. dürfen

Fördern Sie Eigenverantwortung!

Wer sich verändern soll, braucht Entscheidungsmöglichkeiten. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter eigenverantwortlich zu handeln und reflektieren Sie mit Ihren Führungskräften, welche Strukturen sie dabei behindern.

Fordern Sie die Inanspruchnahme von Mitbestimmungsrechten ein!

Wenn Sie Freiheiten und Mitbestimmungsrechte geben, müssen Sie auch einfordern, dass diese wahrgenommen werden. Nur so machen Sie sichtbar, dass das nicht nur „nett“ ist, sondern dass Sie die Beteiligung der Belegschaft erwarten.

Kommunizieren Sie das Thema intern!

Wenn Agilität und Veränderung wirklich Ihre Strategie durchdringen, muss dies erlebbar werden – in Ihrem Leitbild, in jeder Entscheidung, in jedem Rundbrief, in jeder Stellenausschreibung und in jeder Meldung auf der Webseite.

Belohnen Sie Veränderung!

Aber sanktionieren Sie auch Veränderungsresistenz. Seien Sie dabei nicht zu schnell zu streng, aber dennoch deutlich in der Aussage. Veränderungsbereite Personen müssen sehen, dass nicht veränderungsbereite Kollegen auch Konsequenzen spüren.

Nach Können, Wollen und Sollen bzw. Dürfen kommt schließlich noch ein Aspekt hinzu, der für Veränderung stattfinden muss: **das Tun**.

Mit einem „Keimzellenprojekt“ starten

Wenn Sie in Ihrer Organisation nur wenig Erfahrung mit agilen Methoden haben, sollten Sie mit einem kleinen Projekt starten, um entsprechende Kompetenz aufzubauen. Das kann zum Beispiel die Planung des nächsten Mitarbeiterfestes sein oder auch die Erarbeitung von Leitlinien zur Verbesserung der Kundenfreundlichkeit am Telefon.



- Sie erreichen **kurzfristige Erfolge**.
- Sie **lernen gemeinsam** „beim Tun“.
- Sie gehen noch **keine zu großen Risiken** ein.
- Sie schaffen eine **solide Erfahrungsgrundlage**.



- Sie könnten **Neid in der Belegschaft** auslösen.
- Sie könnten **scheitern**.
- Das Tagesgeschäft könnte **kurzzeitig beeinträchtigt** werden.
- Ein **zu kleines Projekt** könnte nicht die notwendige Unterstützung durch die Leitungsebene bekommen.



Schaffen Sie, um (berechtigtem) Neid vorzubeugen, **für alle die Möglichkeit**, sich für ein solches Projekt zu „bewerben“.

Feiern Sie Erfolge, aber begleiten Sie als Personalabteilung Misserfolge positiv!

Klären Sie vorab mit den Führungskräften, wie das **Tagesgeschäft trotz des Projekts aufrechterhalten** werden kann.

Das richtige Team für die Keimzelle zusammenstellen

Ziel ist natürlich, möglichst beim ersten Versuch ein Erfolgsprojekt entstehen zu lassen. Die richtige Zusammenstellung des Teams spielt hierfür eine wichtige Rolle. Achten Sie bei der Zusammenstellung auf unterschiedliche Erfahrungen und Wissenshintergründe. Die Personen für das Keimzellenprojekt sollten möglichst folgende Eigenschaften mitbringen:

Anstrengungsbereitschaft **Neugierde**
 Optimismus Teamerfahrung
 Frustrationstoleranz Selbstvertrauen

Aber: Vergessen Sie dabei Justin und Franz nicht! Versuchen Sie, zumindest einen Justin oder Franz ins Kernteam zu bringen. Sie werden hoffentlich von der Gruppe mitgetragen und ein Stück mit auf den Weg zu mehr Veränderungskompetenz genommen.

Die Keimzellen weiterführen

Lassen Sie nach einem abgeschlossenen Projekt nicht nach! Kommunizieren Sie die Erfolge des Projekts großzügig und haben Sie schon vor Abschluss die nächsten Projektideen parat! Von der von Ihnen geschaffenen Keimzelle aus kann das Thema nur dann wachsen, wenn die Organisationskultur und -struktur sich damit auch Stück für Stück verändert. Sie, die Personalverantwortlichen, sind der Dreh- und Angelpunkt! Wir wünschen Ihnen viel Erfolg, gehen Sie es an!

Literatur

Es sind bereits einige BIHK Broschüren – z. T. mit Praxishilfen – zu verwandten Themen erschienen, folgend ein Auszug der frei für Sie zugänglichen BIHK Formate unter bikhk.de:

- Ältere Mitarbeiter in der digitalen Arbeitswelt – Handlungsfelder, Tipps und Best Practice (2018)
- Ausbildung digital: Wie KMU den Wandel gestalten (2019)
- Lernwelt KMU (1/2016), Wir gewinnt: Gemeinsam Werte lernen und leben
- Lernwelt KMU (1/2017), Abenteuer Personalauswahl: Kompetenzen erkennen und bewerten

Einen noch umfangreicheren Überblick zu den Möglichkeiten der Personalentwicklung finden Sie beispielsweise in:

- Feyth, A. (2019). Persönliche Veränderungskompetenz und Agilität stärken. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kauffeld, S. & Frieling, E. (2012). Kompetenzmanagement: Grundlagen und Praxisbeispiele. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Ryschka, J., Solga, M. & Mattenklott, A. (Hrsg., 2011). Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele. Wiesbaden: Gabler.

Hinweis



Wenn Sie mehr über die BIHK Zukunftsbilder wissen wollen, an den Arbeitsergebnissen interessiert sind oder selbst gerne Zukunftsbilder mit uns entwerfen möchten, sprechen Sie uns an!

@ email@ihk-forbild-bayern.de

☎ 089 5116-2291

🔗 zukunftsbilder.bikhk.de



Industrie- und Handelskammern
in Bayern

Impressum

Verleger und Herausgeber:

Bayerischer Industrie- und Handelskammertag (BIHK) e.V.

Vorstand: Dr. Eberhard Sasse und Dr. Manfred Gößl

Max-Joseph-Straße 2, 80333 München

☎ +49 (0)89-5116-0

@ info@bihk.de

🌐 bihk.de

Ansprechpartner:

Lucie Großstück

Dr. Katharina Harris

Gestaltung: Ideenmühle, Eckental

Bildnachweis: Titel: Adobe Stock @bilderstoeckchen // Innenseiten: BIHK e.V. // Graphic Recording: Beate Kopp, beatekopp.de

Druck: Oberländer GmbH & Co. KG, Bodenseestraße 18, 81421 München

Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Ein Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text die männliche Form verwendet.
Selbstverständlich sind damit alle Geschlechter gleichermaßen gemeint.

Stand: März 2020