



OPINNOMETH

Schriften des
Kompetenzzentrums für Operational Excellence- und Innovationsmethodik

Heft 10/2025, 27.08.2025

ASSESSMENT-TOOL ZUR ANALYSE DES IN- NOVATIONSGRADES IM HR-BEREICH

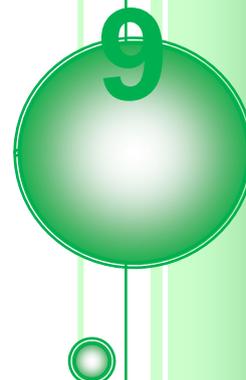
OPINNOMETH Whitepaper

Mit einer Einführung von Prof. Dr. Christian M. Thurnes
und ausgewählten Beiträgen der Masterthesis von Jacqueline Reinert

Herausgeber: Kompetenzzentrum OPINNOMETH
Prof. Dr.-Ing. Christian M. Thurnes
HS Kaiserslautern

Download unter: www.OPINNOMETH.de

ISSN 2199-0301



IMPRESSUM

Christian M. Thurnes (Hrsg.):
Assessment-Tool zur Analyse des Innovationsgrades im HR-Bereich
OPINNOMETH White-Paper

OPINNOMETH – Schriften des Kompetenzzentrums für Operational Excellence
und Innovationsmethodik

Heft 10/2025

Zweibrücken, 27.08.2025

ISSN 2199-0301

Redaktion und Herausgeber:

Prof. Dr.-Ing. Christian M. Thurnes
Kompetenzzentrum OPINNOMETH
HS Kaiserslautern/FB Betriebswirtschaft
Amerikastr. 1
66482 Zweibrücken
christian.thurnes@hs-kl.de

Auflage: ausschließlich online verfügbar

Erscheinungsweise: unregelmäßige Erscheinungsweise

Bezugsquelle: Download unter www.OPINNOMETH.de

INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis	2
<i>Prof. Dr.-Ing. Christian M. Thurnes:</i>	
Innovationsfähigkeit – Prüfstein für alle Unternehmensbereiche, insbesondere HR	4
<i>Jacqueline Reinert:</i>	
Bewertung des Innovationsgrades im HR-Bereich	6
Ausgangssituation zur Entwicklung des Tools	6
Motivation und Relevanz der Thematik	7
Analyse des Innovationsgrades im HR-Bereich	7
Erstellung eines Assessment-Tools zur Analyse von Innovationen im HR-Bereich	9
Die Wahl eines geeigneten Modells – Ein Reifegradmodell	9
Das Reifegradmodell nach Hersey und Blanchard	11
Ein stufenbasiertes Reifegradmodell für die Business Excellence	11
Vorgehensweise zur Entwicklung des Tools und dessen Anwendungsbereich	12
Entwicklung eines Reifegradmodells zur Analyse der Potenziale und Innovationsbereitschaft im HR-Bereich	14
Reifegrad 1 – „Innovations-Aversion“	16
Reifegrad 2 – „Passive Innovations-Toleranz“	16
Reifegrad 3 – „Neutrale Innovationsbereitschaft“	17
Reifegrad 4 – „Aktive Innovationsbereitschaft“	19
Reifegrad 5 – „Innovations-Affinität“	20
Das Reifegradmodell in tabellarischer Form zur besseren Anwendung	22
Hinweise und Anmerkungen zur Anwendung des Reifegradmodells	27
Kritik am ausgewählten Assessment-Tool	30
Qualitative Interviews mit ausgewählten Experten aus dem HR-Bereich	31
Handlungsempfehlungen zur Umsetzung von Innovationspotenzialen	33
Empfehlungen für die Anwendung des Modells	33
Empfehlungen für die Berücksichtigung unterschiedlicher Zielgruppen	35
Zukunftsausrichtung der Unternehmen zur Integration von Innovationspotenzialen	36
Zusammenfassung und Ausblick	37
Hintergründe, Quellen und Weiterführendes	39

ASSESSMENT-TOOL ZUR ANALYSE DES INNOVATIONS- ONSGRADES IM HR-BEREICH

OPINNOMETH Whitepaper

Zur Person

Jacqueline Reinert absolvierte 2024 das Studium MBA Innovations-Management an der Hochschule Kaiserslautern, Campus Zweibrücken, im Fachbereich Betriebswirtschaft.

Sie ist aktuell als Business Process Consultant und Expertin für Innovations- und Change Management tätig. Sie verbindet mit ihrem fundierten Hintergrund im HR-Bereich strategisches Denken mit einem feinen Gespür für Menschen und Prozesse. Ihre Stärke liegt in der kommunikationsstarken Begleitung von Veränderungsvorhaben – immer mit dem Ziel, Innovationen wirksam und nachhaltig im Unternehmen zu verankern. In ihrer Freizeit ist sie gerne künstlerisch tätig, malt und fotografiert.

Prof. Dr.-Ing. Christian M. Thurnes ist Leiter des Kompetenzzentrums OPINNOMETH und Gründer sowie Studiengangsleiter des MBA-Studiengangs Innovations-Management an der HS Kaiserslautern. Das Kompetenzzentrum OPINNOMETH – Kompetenzzentrum für Operational Excellence- und Innovations-Methodik – fokussiert methodische Aspekte in den Feldern der OpEx und des Innovationsmanagements und unterstützt deren Erforschung, Vermittlung und Verbreitung. Kontakt: christian.thurnes@hs-kl.de

Hinweise zu Marken und Links

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für Aktualität und die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Markennamen und geschützte Warenzeichen sind Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber. Die Nennung von Markennamen und geschützter Warenzeichen hat lediglich beschreibenden Charakter.

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Beschreibung
bAV	betriebliche Altersversorgung
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
CMM	Capability Maturity Model
CSR	Corporate Social Responsibility
ESN	Enterprise Social Networks
HCM	Human Capital Management
HR	Human Resources
HRM	Human Resource Management
KI	Künstliche Intelligenz
LMS	Lern-Management-System
WBTs	Web Based Trainings

INNOVATIONSFÄHIGKEIT – PRÜFSTEIN FÜR ALLE UNTERNEHMENSBEREICHE, INSBESONDERE HR

Christian M. Thurnes – Hochschule Kaiserslautern,
Kompetenzzentrum OPINNOMETH

Die Dynamik und Komplexität unserer Wirtschafts- und Unternehmenswelt nehmen stetig zu, weshalb Innovationsmanagement als strategische Führungsaufgabe immer bedeutender wird. Der kontinuierlich wachsende Veränderungsdruck auf das Unternehmen resultiert aus Aspekten wie der Globalisierung, dem technologischen Fortschritt, dem demografischen Wandel und der Digitalisierung sämtlicher Lebensbereiche. Organisationen müssen sich flexibel an neue Marktbedingungen, Kundenbedürfnisse und technologische Möglichkeiten anpassen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Innovation und Innovationsmanagement werden in vielen Unternehmen immer noch primär mit der Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen assoziiert. Diese Perspektive ist nachvollziehbar, weil Produktinnovationen sichtbare und direkt vermarktbar Ergebnisse liefern und somit unmittelbar Auswirkungen auf Umsatz, Gewinn, Marktanteil etc. haben. Aber eine derart enge Betrachtung ist nicht mehr zeitgemäß. Innovation ist nicht mehr nur ein technisches oder marktgetriebenes Phänomen – Sie durchdringt zunehmend alle Organisations- und Unternehmensbereiche und ist als umfassendes Konstrukt eng mit kulturellen organisatorischen und sozialen Faktoren verknüpft. Innovation ist somit keine isolierte betriebliche Funktion oder nur die Aufgabe der Entwicklung, sondern es erfordert eine unternehmensweite Innovationsbereitschaft und Innovationsorientierung, die alle Funktionsbereiche – von der IT, die Entwicklung, die Produktion, das Marketing über das Controlling bis hin zum Personalwesen – systematisch einbindet.

Vor diesem Hintergrund erschließen sich Prinzipien des Innovationsmanagements, wie sie in ISO 5600, bzw. ISO 56001 benannt werden:

- Realisation of value (wobei es sich hierbei um finanzielle, aber auch um nicht-finanzielle Werte handeln kann),
- Future-focused leaders (Führung mit der Perspektive des Verbessern-Wollens),
- Strategic directions (Führen und Handeln entlang konsistenter Zielvorstellungen),
- Culture (geteilte und vereinbarte Werte, Verhaltensweisen, etc.),
- Exploiting insights (Heranziehen vieler Quellen zur Erkenntnisgewinnung),
- Managing uncertainty (Innovation birgt Risiken; diese sollten nicht per se vermieden werden, sondern bewertet, beurteilt und vermindert bzw. abgefedert werden),
- Adaptability (die Organisation muss veränderlich und anpassungsfähig werden),
- Systems approach (es sind viele Elemente und Akteure, die in ihrem Zusammenwirken das Unternehmen innovationsfähig machen).

Sie verdeutlichen, dass gerade in dieser bereichsübergreifenden Sichtweise hohe Potenziale eines zukunftsgerichteten Innovationsmanagements liegen.

Aber wie kann das sein? Innovationen sind meist das Ergebnis komplexer interdisziplinärer Prozesse. Sie erfordern nicht nur Geistesblitze, sondern auch deren strukturierte Verarbeitung und Umsetzung, die Einbindung verschiedener Stakeholder sowie die Einrichtung ermöglichender Rahmenbedingungen. Daher müssen alle Unternehmensbereiche innovationsbereit und innovationsbefähigt sein, nicht nur jene, die traditionell mit Forschung und Entwicklung betraut sind. Funktionsbereiche wie der Einkauf, die Logistik, das Marketing oder die Finanzabteilung können durch innovative Ansätze ebenfalls signifikante Beiträge zur Wertschöpfung

des Unternehmens leisten. Auch die interne Organisation von Abläufen oder der Umgang mit Ressourcen können mittels Prozessinnovationen so gestaltet werden, dass dem Unternehmen entscheidende Effizienz -und Wettbewerbsvorteile erwachsen.

Aber dennoch wird die Innovationsfähigkeit vieler Unternehmensbereiche noch unzureichend systematisch analysiert. Besonders im Bereich des Personalwesens besteht diesbezüglich ein erhebliches Defizit. Dabei nimmt die Personalabteilung im Kontext der organisationalen Innovationsfähigkeit eine Schlüsselstellung ein, der sie sich jedoch häufig nicht vollumfänglich bewusst ist. Der Personalbereich beeinflusst die Innovationsfähigkeit des Unternehmens in vielerlei Hinsicht: Er gestaltet die Unternehmenskultur, ist verantwortlich für die Rekrutierung und Entwicklung von Talenten und fördert die Lern und Veränderungsprozesse in der Organisation. Der Faktor Mensch steht im Mittelpunkt der Arbeit des Personalwesens und gerade dieser Faktor wird in unserer Wissensbasierten und Projektorientierten Arbeitswelt immer mehr zum zentralen Treiber von Innovation. Kreativität, Kooperationsfähigkeit, Lernbereitschaft und Diversität sind nicht nur individuelle Kompetenzen, sondern zugleich zentrale Voraussetzungen für innovationsförderliche Strukturen. Das Personalmanagement gestaltet diese Rahmenbedingungen durch geeignete Recruiting-Strategien, moderne Weiterbildungsformate, neue Führungsmodelle oder den Aufbau einer offenen und lernorientierten Unternehmenskultur.

Aber auch der Personalbereich selbst steht unter hohem Innovationsdruck: Personalabteilungen müssen nicht nur Innovationen ermöglichen, sondern müssen sich selbst auch kontinuierlich hinterfragen und gegebenenfalls neu erfinden. Demografischer Wandel, technologischer Fortschritt (zum Beispiel KI) und auch die veränderten Erwartungen jüngerer Generationen sowie der Trend zur Individualisierung der Arbeitsverhältnisse fordern ein radikales Überdenken traditioneller Personalmanagementprozesse.

Vor diesem Hintergrund sind die oben genannten Prinzipien des Innovationsmanagements auch für den Personalbereich spezifiziert zu betrachten. Um gezielte Verbesserungen erzielen zu können, muss jedoch zunächst eine Analyse der Innovationsbereitschaft – oder vereinfacht formuliert – des Innovationsgrades des Personalwesens erfolgen. Und falls Maßnahmen ergriffen wurden, sollte auch die Bewertung ermöglicht werden, ob die Maßnahmen die Innovationsfähigkeit tatsächlich gesteigert haben.

Jacqueline Reinert hat sich in ihrer Masterthesis diesem Thema gewidmet. Diese Schrift enthält einige Auszüge daraus, welche insbesondere das entwickelte Grundmodell eines Analysetools zur Untersuchung des Innovationsgrades im HR-Bereich einer Organisation beschreiben.

BEWERTUNG DES INNOVATIONSGRADES IM HR-BEREICH

Jacqueline Reinert

AUSGANGSSITUATION ZUR ENTWICKLUNG DES TOOLS

Im Kampf um qualifizierte Talente rückt das HR-Management zunehmend in den unternehmerischen Fokus. Der europaweite Fachkräftemangel stellt die Unternehmen auch zukünftig vor immer größere Herausforderungen. Für Arbeitgeber¹ wird es zunehmend schwieriger, qualifizierte Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt zu rekrutieren und langfristig an das Unternehmen zu binden. Reichen interne Weiterbildungsangebote nicht mehr aus, bleibt nur die Akquise auf dem Arbeitsmarkt oder das Abwerben von Mitarbeitern bei der Konkurrenz (vgl. Immerschmitt & Stumpf, 2014, S. 4 f.).

Zusätzlich wird der Fachkräftemangel durch diverse Einflussfaktoren wie den demographischen Wandel, die Globalisierung und die Digitalisierung beeinflusst, was die Talentsuche für Unternehmen erschwert. Die demographische Entwicklung in Deutschland führt zu einer erheblichen Verschiebung der Altersstrukturen. Während in den kommenden Jahren die Babyboomer aus den Unternehmen ausscheiden, werden aufgrund der niedrigen Geburtenrate immer weniger Fachkräfte nachrücken. Die Verfügbarkeit auf dem Bewerbermarkt reduziert sich zunehmend (vgl. Werding, 2019, S. 4 f.). Auch die progressive Zu- und Abwanderung von Bevölkerungsgruppen beeinflusst die Verfügbarkeit von Talenten und sollte unter Berücksichtigung anthropogener, wirtschaftlicher und politischer Aspekte betrachtet werden (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2023).

Das Zeitalter der Digitalisierung und die Automatisierung von Prozessen beeinflussen ebenfalls den Arbeitsmarkt. Während Arbeitsplätze an der einen Stelle durch technologische Neuheiten ersetzt werden, entstehen an anderer Stelle neue Berufsfelder. Diesbezüglich findet eine Umorientierung auf dem Arbeitsmarkt statt. Arbeitskräfte müssen sich an digitale und technologische Veränderungen und Vernetzungen anpassen können (vgl. Anrich & Kugler, 2020, S. 3 f.). Das zu rekrutierende Talent wird zukünftig den Arbeitgeber selbst wählen können. Je nach Branche ist dies bereits der Fall. Daher werden die Belange und Wertvorstellungen der Belegschaft und potenzieller neuer Mitarbeiter zunehmend wichtiger (vgl. Grieger, 2014, S. 23).

Unternehmen müssen sich als attraktiver Arbeitgeber präsentieren, um sich gegenüber der Konkurrenz durchsetzen zu können. Im „War for Talents“ und dem bestehenden Transformationsprozess ist die Implementierung von Innovationen, Strategien und Maßnahmen essentiell für die Mitarbeitergewinnung und -bindung (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2023). Das Personalmanagement übernimmt dabei eine durchaus zunehmend wichtigere Rolle, als nur die Verwaltung von personenbezogenen Daten und die Erstellung von

¹ Gendervermerk: In den folgenden Beiträgen werden von der Autorin zur flüssigeren und besseren Lesbarkeit personenbezogene Bezeichnungen generell in dem im Deutschen verwendeten generischen Maskulinum angeführt. Beim Lesen der Beiträge sollen sich alle Geschlechteridentitäten (m/w/d) gleichermaßen angesprochen und gleichbehandelt fühlen. Es handelt sich hierbei um keine Geschlechterdiskriminierung, sondern lediglich um eine reine Vereinfachung des Textes.

Verträgen. Der Mitarbeiter wird vermehrt als wichtigstes Kapital des Unternehmens betrachtet (vgl. Bösenberg & Küppers, 2011, S. 17).

"Man kann Produktivität nicht verordnen; man muss die Werkzeuge bereitstellen, damit die Menschen ihr Bestes geben können" (Steve Jobs nach: Workant, 2023).

Das Zitat von Steve Jobs, Mitbegründer von Apple, verdeutlicht, dass die Ideengenerierung, Motivation und Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern nur dann erfolgen kann, wenn die entsprechenden Gegebenheiten im Unternehmen geschaffen werden. Unternehmen sollen den Wert des Mitarbeiters erkennen, da dieser einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Bei der Generierung der geeigneten Rahmenbedingungen unterstützt das Personalmanagement. Hier werden gezielt Strategien entwickelt, um die Arbeitgeberattraktivität zu steigern, geeignete Mitarbeiter zu finden, diese zu motivieren und langfristig an das Unternehmen zu binden. Das HR-Management sollte sich dazu an aktuellen Trendentwicklungen und Innovationspotenzialen auf dem Markt orientieren (vgl. Grieger, 2014, S. 27 f.). Dabei beschränkt sich die Integration von HR-Innovationen nicht allein auf die Implementierung von IT-Systemen zur Vereinfachung und Digitalisierung von Recruiting-Prozessen, sondern umfasst beispielsweise die Umstrukturierung von Prozessen sowie die Social-Media-Präsenz und den Einsatz von „Employer Branding“-Strategien (vgl. Stickling, 2014, S. 43 f.). Die Maßnahmen des Personalmanagements sollten dabei auf unterschiedliche Zielgruppen, von Azubi bis hin zur Führungskraft, angepasst werden und in einer nachhaltigen Personalentwicklung verankert werden. Die Flexibilität und die Aufgeschlossenheit gegenüber Innovationen wird zunehmend bedeutsamer (vgl. Bösenberg & Küppers, 2011, S. 19 f.). Diesbezüglich stellt sich als höchst interessant dar, welche Maßnahmen und Strategien das HR-Management ergreifen kann, um die eigene Innovationsfähigkeit im HR-Bereich identifizieren und verbessern zu können.

Motivation und Relevanz der Thematik

Aufgrund der zuvor erläuterten Thematik und den aktuellen Herausforderungen wird es im Wandel zum „Arbeitnehmermarkt“ für Unternehmen essentiell wichtig, eine attraktive Arbeitgebermarke zu etablieren. Dazu müssen die geeigneten Bedingungen in der Personalarbeit geschaffen werden, um die Implementierung von Innovationen zu ermöglichen und Potenziale frühzeitig erkennen zu können. Wird die Offenheit gegenüber Neuerungen und Innovationsbereitschaft in allen Unternehmensbereichen gefördert, so begünstigt dies die Leistungsbereitschaft und Motivation der Belegschaft. Management und Führungskräfte sollten zunächst für die Thematik sensibilisiert werden und eine Einschätzung der aktuellen Situation im Unternehmen treffen können. Sind die bestehenden Umstände im Unternehmen bezüglich Arbeitgeberattraktivität, Mitarbeiterrecruiting und -bindung bekannt, können gezielt Innovationspotenziale und Strategien integriert werden, um langfristige Unternehmensziele zu realisieren, Verbesserungen vorzunehmen und Fluktuation zu reduzieren.

Analyse des Innovationsgrades im HR-Bereich

Das vorgestellte Assessment-Tool kann Personalabteilungen eine Orientierungshilfe bieten, um die Innovationsbereitschaft im eigenen Unternehmen bzw. im HR-Bereich besser ermitteln und definieren zu können.

Hierzu stellte sich die Frage, welche Innovationspotenziale das Personalmanagement von Unternehmen beeinflussen und welche Trendentwicklungen aktuell erkennbar sind. Dabei sollen weitere Kernfragen wie beispielsweise „Wie können Unternehmen Innovationspotenziale in das Human Resource Management integrieren?“ oder „Wie können Personalabteilungen die

Innovationsbereitschaft des eigenen Unternehmens ermitteln und optimieren?“ ebenfalls beantwortet werden.

Im Rahmen einer Masterthesis wurden qualitative Interviews mit ausgewählten Experten aus dem HR-Bereich durchgeführt, um einen Eindruck von der individuellen Innovationsbereitschaft, deren Wichtigkeit und deren Umsetzung in Unternehmen zu gewinnen. Zusätzlich dienten diese Interviews der Reflektion der Thematik und sie erbrachten eine kritische Rückmeldung zum erarbeiteten Assessment-Tool.

Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen werden abschließend einige Handlungsempfehlungen und Verbesserungsmöglichkeiten zur Integration von Innovationen und Trends in den Personalbereich bzw. in andere Unternehmensbereiche gegeben.

In der zugehörigen Masterthesis wurde eine breite Literaturrecherche durchgeführt, bei der zunächst die theoretischen Grundlagen untersucht wurden. Danach wurden insbesondere die Wirkung von Innovationspotenzialen im Unternehmen sowie die Trendentwicklungen und Innovationspotenziale im modernen Personalmanagement untersucht. Dieser Beitrag konzentriert sich auf das darauf aufbauend erstellte Reifegradmodell und stellt somit einen redaktionell bearbeiteten kleinen Ausschnitt der Masterthesis vor.

ERSTELLUNG EINES ASSESSMENT-TOOLS ZUR ANALYSE VON INNOVATIONEN IM HR-BEREICH

Um die Innovationsbereitschaft im Personalbereich ermitteln und analysieren zu können, muss ein geeignetes Tool ausgewählt werden, welches alle relevanten Aspekte erfasst, die es zu berücksichtigen gilt. Im Folgenden wird ein Assessment-Tool zur Überprüfung der Innovationspotenziale im HR-Bereich erstellt. So können die Trendentwicklungen auf dem Arbeitsmarkt und Innovationen adaptiert und diese Potenziale zur Optimierung des eigenen Personalbereichs anschließend integriert werden. Dazu muss zunächst eine Möglichkeit geschaffen werden die aktuellen Gegebenheiten im Unternehmen zu analysieren. Hierbei können Beispielmodelle als Inspiration dienen um anschließend ein auf die Unternehmensbedürfnisse angepasstes Modell zu erstellen.

Bei der Modellerstellung werden die theoretischen Grundlagen und Trendentwicklungen im Personalbereich berücksichtigt, die von der Autorin in ihrer Masterthesis ausführlich recherchiert und beschrieben wurden.

Die Wahl eines geeigneten Modells – Ein Reifegradmodell

Zur Einordnung und Analyse der Ist-Situation in einem Unternehmen existiert eine Vielzahl an Methoden und Modellen, die unterschiedlichen Aspekte erfassen und ein dementsprechendes Ergebnis ausweisen. Das entsprechende Projektteam, das für die Durchführung und Auswahl des Tools verantwortlich ist, sollte sich darüber im Klaren sein, welche Parameter konkret untersucht werden sollen und welchen Umfang die Analyse haben soll. Dies muss vorab eingegrenzt und festgelegt werden. Zusätzlich sollten zeitliche Aspekte berücksichtigt werden. Dazu zählt u.a. die Wahl des geeigneten Zeitpunktes der Durchführung der Analyse, aber auch die Eingrenzung des zeitlichen Aufwands der Erfassung und Auswertung. Um die Qualität, den Entwicklungsstand und die Innovationsbereitschaft im HR-Bereich zu einem bestimmten Zeitpunkt ermitteln zu können, kann ein Tool aus dem Qualitätsmanagement gewählt werden. Diese Modelle dienen der Verbesserung von Geschäftsprozessen zur Realisierung von Unternehmenszielen. In der Anwendung wird dabei versucht den Entwicklungsstand bzw. den Reifegrad eines zu betrachtenden Unternehmensbereichs genauer zu definieren (vgl. Braun & Esswein, 2006, S. 326). Daher sind diese Arten von Tools zur Bestimmung der Qualität auch für den betrachteten Untersuchungsrahmen von Relevanz.

Das sogenannte **Reifegradmodell** ist dabei ein Tool, welches dem Qualitätsmanagement zugeordnet werden kann. In dieser Modellform können verschiedene Entwicklungsstadien eines zu untersuchenden Geschäftsbereiches oder -prozesses erfasst und dargestellt werden. Jeder definierte Reifegrad kann eine Phase des Unternehmens zeigen. Angefangen von einem niedrigen Reifegrad können verschiedene Stufen oder Entwicklungsschritte durchlaufen werden, um im besten Fall, den höchsten Reifegrad im Betrachtungsrahmen erreichen zu können (vgl. Gabriel, 2023, S. 51 f.). Der Ausgangspunkt und die höchste Reifestufe können vom Projektteam festgelegt werden. Die verschiedenen möglichen Entwicklungsphasen und Niveaus im Tool werden vorab definiert. Die Auswahl der Komponenten die später zur Durchführung der Analyse des Reifegradmodells dienen, sollten die Komplexität der Unternehmenssituation widerspiegeln und realitätsnah gestaltet sein. Die Modellform sollte auf die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe und den zu betrachtenden Unternehmensbereich abgestimmt werden. Bezogen auf die Anwendung im Personalbereich können unterschiedliche Personengruppen wie beispielsweise Mitarbeiter, Führungskräfte oder auch verschiedene Geschlechter und Altersklassen eine mögliche Zielgruppe bilden. In der gesichteten Literatur besteht das Modell aus vier oder fünf Entwicklungsstufen (vgl. Gabriel, 2023, S. 52.). Jedes Niveau erhält dabei ausformulierte Bewertungskriterien, welche die einzelnen Stufen voneinander abgren-

zen und die aktuellen Gegebenheiten im Unternehmen bewertet. Es ermöglicht eine Entwicklung zur Verbesserung der Ausgangssituation entlang der Stufen im zuvor erarbeiteten Tool. Neben der Analyse der Ist-Situation im Unternehmen ermöglicht das Reifegradmodell einen Ausblick auf die Erreichbarkeit der gewünschten Soll-Situation (vgl. Gabriel, 2023, S. 51 f.). Die Analyse der aktuellen Situation eines Geschäftsbereichs anhand eines Reifegradmodells ermöglicht dem Unternehmen also die Erfassung von Daten, um Verbesserungen vornehmen zu können und schafft gleichzeitig bei einer erneuten Anwendung Vergleichswerte (vgl. Gabriel, 2023, S. 58.) Die Definition der unterschiedlichen Stufen und deren Kriterien ist abhängig von verschiedenen Faktoren. Hier müssen die Gegebenheiten und die Agilität des HR-Bereichs betrachtet werden. Auch die äußeren Einflüsse auf das Unternehmen und dessen Wirkungsbereich spielen eine Rolle bei der Festlegung der Entwicklungsstufen. Die Bedürfnisse und Ziele des Unternehmens und auch des Personalbereichs müssen berücksichtigt werden (vgl. Fischer & Häusling, 2021, S. 460). Anschließend können geeignete Maßnahmen und Strategien entwickelt werden, um Optimierungen vornehmen zu können.

Auch hinsichtlich der Reifegradmodelle existiert eine Vielzahl an Darstellungsformen, die im Laufe der Zeit aufgegriffen und für die unterschiedlichsten Unternehmensbereiche weiterentwickelt wurden. Zu diesen Tools zählt u.a. das „Capability Maturity Model“ (CMM) aus dem Softwarebereich, auf dessen Basis unterschiedliche Modellformen weiterentwickelt wurden oder neu entstanden sind (vgl. Gregori, 2023, S. 102).

Laut Gabriel kann auch die „Bedürfnispyramide“ nach Maslow im weiteren Sinne als Reifegradmodell betrachtet werden. Hier bildet die niedrigste Stufe die Sicherung der Grundbedürfnisse ab. Diese werden zuerst befriedigt, bevor es an die Erfüllung weiterer Bedürfnisse aus höheren Pyramidenstufen geht (vgl. Gabriel, 2023, S. 53). Die Berücksichtigung der Motivationsfaktoren der Mitarbeiter ist für die Strategieentwicklung des Personalbereichs wichtig, um gezielte Maßnahmen zur Förderung der Leistungsbereitschaft der Belegschaft zu ergreifen. Erst wenn alle Stufen im Entwicklungsprozess durchlaufen sind, folgt das Bedürfnis der Selbstverwirklichung auf der höchsten Stufe. Kritisiert wird an diesem Modell jedoch, dass die einzelnen Bedürfnisstufen zur Anregung und Förderung der persönlichen Motivation eines Menschen nicht immer eindeutig voneinander abzugrenzen sind (vgl. Holtbrügge, 2018, S. 16 f.).

Nach der Anwendung des Tools im Unternehmenskontext und der Analyse der Ausgangssituation kann eine Kontrolle erfolgen und ggf. notwendige Anpassungen am Modell vorgenommen werden. So kann zu einem späteren Zeitpunkt eine erneute Analyse durchgeführt werden. Das Modell kann beispielsweise zur optimierten Analyse durch einen entsprechenden Fragekatalog ergänzt werden, der bei der Betrachtung der Ist-Situation eine Zuordnung zu den einzelnen Entwicklungsstufen unterstützt. Ein Reifegradmanagement kann bei der Erfolgskontrolle und im Entwicklungsprozess eine Unterstützung sein. Auf Basis der Ergebnisse der Analyse werden mögliche Schritte zur Weiterentwicklung der Organisation erarbeitet. Dazu ist eine umfangreiche Expertise notwendig. Verfügt das Projektteam nicht über ein solches Know-How, so kann eine externe Unterstützung hinzugezogen werden (vgl. Idler, 2024, S. 51 f.).

In der gesichteten Literatur wird das Reifegradmodell als Assessment-Tool bereits vielfach in unterschiedlichster Weise und Form angewandt. Dies gilt insbesondere für IT-Prozesse und zur Analyse des Entwicklungsstandes im Digitalisierungsprozess. Im HR-Bereich wird das Modell bereits seit längerem verwendet, um spezifische Themenbereiche einzeln analysieren zu können. Jedoch liegt hier der Fokus auf der Unternehmens- und Personalführung. Eine Betrachtung der Innovationsbereitschaft, sowie der Orientierung an aktuellen Trends in der Personalarbeit und der Implementierung dieser Neuheiten in ein ganzheitliches Personalmanagement, ist laut aktuellem Wissenstand bisher nicht bekannt.

Das Reifegradmodell nach Hersey und Blanchard

Wie im vorherigen Abschnitt skizziert, werden laut der gesichteten Literatur die Reifegradmodelle besonders im IT-Bereich und der Personalführung angewandt. Beispielsweise befasst sich das bekannte Modell von Paul Hersey und Kenneth Blanchard mit der Ermittlung eines Reifegrades der Mitarbeiter eines Unternehmens unter Berücksichtigung unterschiedlicher Führungsstile. Das Modell legt dabei den Fokus auf die psychologische Reife des Mitarbeiters. Es wird die selbständige und verantwortungsbewusste Arbeitsweise im Zusammenhang mit der Beziehung und dem Vertrauensverhältnis zum Vorgesetzten betrachtet. Ein höherer aufgabenrelevanter Reifegrad mit mehr Verantwortung für den eigenen Handlungsbereich begünstigt die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Zusätzlich beeinflusst eine höhere Vertrauensbasis zur Führungskraft eine höhere Selbstständigkeit in der Arbeitsweise der Mitarbeiter (vgl. Scholz & Scholz, 2019, S. 308).

Reifegradmodelle können in verschiedenen Abbildungsformen dargestellt werden. Beispielsweise können die Modelle als Kurve oder in Form eines Rasters, als Felder-Matrix, in Form von Stufen oder auch in tabellarischer Form dargestellt werden. Die Wahl der Darstellung ist individuell und kann je nach Anlass angepasst werden. Ebenfalls ist eine Kombination der Darstellungsformen möglich. Die Wahl der Darstellungsform sollte dabei so getroffen werden, dass die Modellform aussagekräftig, selbsterklärend und übersichtlich ist. Durch die Darstellungsform soll der Betrachter schnellstmöglich einen Überblick über den Untersuchungsrahmen erhalten, um das Modell verstehen zu können. Dies ist besonders für den Anwender bzw. das Projektteam wichtig. Auch ist eine übersichtliche Darstellung zur weiteren Verwendung und Präsentation der Ergebnisse an anderen Stellen im Unternehmen bzw. bei der Geschäftsleitung sinnvoll. Die Abbildungsform sollte außerdem so gewählt werden, dass der eigentliche Zweck der Analyse leicht erkennbar ist und das Modell realitätsnah gestaltet werden kann (vgl. Gabriel, 2023, S. 50 f.).

In der Modelldarstellung nach Paul Hersey und Kenneth Blanchard werden die verschiedenen Führungsstile in unterschiedliche Felder eingeteilt und zusätzlich durch eine Kurven-Darstellung ergänzt (Abbildung siehe z.B. https://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Theorie_des_Situativen_Fuehrens_nach_Hersey_und_Blanchard.png). Zu jedem Führungsstil werden charakteristische Kriterien definiert und festgehalten, welche für die Identifikation relevant sind.

Hier reicht die Einteilung von einem delegierten Führungsstil über den partizipativen und integrierenden Führungsstil bis hin zu einem autoritären Führungsstil. Anhand der vor der Durchführung festgelegten Rahmenbedingungen, sowie den Kriterien die zur Bewertung der einzelnen Führungsstile und den Verhaltensweisen der jeweiligen Führungskräfte dienen, kann anschließend eine fundierte Aussage und Zuordnung durch den Anwender getroffen werden. Mit zunehmendem Reifegrad des Arbeitnehmers kann hier ein Wechsel des Führungsstils erfolgen, sowie eine qualitative Verbesserung der Arbeitsweise und zeitgleich der Beziehungsebene zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter herbeigeführt werden (vgl. Scholz & Scholz, 2019, S. 308 f.). Es ist anzumerken, dass in diesem Modell hauptsächlich der Führungsstil und die Reife des Mitarbeiters betrachtet werden, während darüber hinaus weiteren Faktoren eines erfolgreichen Personalmanagements unberücksichtigt bleiben. Dennoch kann das Modell nach Hersey und Blanchard als Inspiration dienen, um im Rahmen der Arbeit ein individuell gestaltetes Tool zur Erfassung der Innovationsbereitschaft im Personalbereich zu konzeptionieren.

Ein stufenbasiertes Reifegradmodell für die Business Excellence

Das „Capability Maturity Model“ wird hauptsächlich im IT-Bereich bei der Softwareentwicklung und bei der Verbesserung von digitalen Geschäftsprozessen in Unternehmen eingesetzt. Auf

Basis des Modells wird die entsprechende Prozessreife ermittelt (vgl. Gabriel, 2023, S. 49 f.). Das Optimierungsmodell beschreibt dabei einen Entwicklungspfad mit verschiedenen Niveaus zur Verbesserung der Ausgangssituation (vgl. Gabriel, 2023, S. 52).

Das Modell zeigt einen stufenorientierten Reifegradprozess zur Optimierung der Geschäftsführung bzw. einen stufenbasierten Entwicklungsprozess hin zu einem herausragenden Unternehmensmanagement (Abb. Siehe https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/3-540-30979-9_15.pdf Seite 11). Die verschiedenen Entwicklungsstufen veranschaulichen den Prozess hin zur „Business Excellence“ und einer erfolgreichen Unternehmensführung. Das hier gezeigte Modell kann als Wertsteigerungsinstrument betrachtet werden und somit auch dem Qualitätsmanagement zugeordnet werden (vgl. Braun & Esswein, 2006, S. 326 f.). Das Modell teilt den Entwicklungsprozess in fünf Stufen ein. Die Entwicklung zur Erreichung der höchsten Modellstufe erfolgt dabei kontinuierlich. Zur Erreichung der nächst höheren Stufe sind jedoch teilweise unterschiedliche Anstrengungen oder Zertifizierungen (hier in der Abbildung als „DIN EN ISO 9000ff“ Norm dargestellt) notwendig. Jede Stufe trägt eine eigene Bezeichnung sowie inkludierte spezifische Kriterien, die sie charakterisieren. Die unterste Stufe der „**Realisierung**“ beschreibt dabei eine unkontrollierte und unübersichtliche Geschäftsführung, deren Erfolg stark von den Aktivitäten und Handlungsweisen der Mitarbeiter abhängig ist. Die nächste Stufe ist die „**Wiederholung**“. Hier ist die Prozessabwicklung weniger unübersichtlich und einzelne Aufgaben können bereits gezielt koordiniert werden. Die folgende Stufe wird als „**Definition**“ bezeichnet. Hier existieren klare und definierte Prozessabläufe für unterschiedliche Aufgabenfelder. Die Mitarbeiter haben ein Verständnis für die Aufgabenverteilung und die jeweiligen Rollen im Unternehmen. Die nächst höhere Stufe wird als „**quantitative Messung**“ bezeichnet und beinhaltet den Erfolg eines Unternehmensprozesses, der anhand von Messgrößen qualitativ erfasst werden kann. Die höchste Stufe wird „**Optimierung**“ genannt. Hier wird ein effektiver Prozess im Unternehmen etabliert, dessen Qualität hinsichtlich Kosten, Zeit und Fortschritt anhand der zuvor definierten Messgrößen überprüft und bewertet werden kann. Die höchste Stufe beinhaltet somit alle positiven Entwicklungsschritte die aus den vorherigen Stufen resultieren (vgl. Braun & Esswein, 2006, S. 326 f.).

Dieses Modell dient ebenfalls als Inspiration zur später folgenden Modellentwicklung im Rahmen dieses Beitrags. Besonders positiv lässt sich hier beispielsweise die Definition und Darstellung der unterschiedlichen Entwicklungsstufen hervorheben. Jede Stufe ist klar formuliert, was eine objektive Zuordnung bei der Umsetzung durch das jeweilige Projektteam ermöglicht. In diesem Kontext sind der unterschiedlich hohe Aufwand und Arbeitseinsatz zur Erreichung einer nächsthöheren Stufe anzumerken. In der Praxis stellt dies eine erhebliche Herausforderung dar. Je nach aktueller Situation im Unternehmen und der Einordnung zum entsprechenden Stufenlevel, wird mehr oder weniger Energie notwendig sein, um die nächst höhere Stufe zu erreichen. Grundsätzlich spielt auch der Faktor Zeit eine entscheidende Rolle. Abhängig von Energie und Umfang des Aufwands, der zur Umsetzung von Maßnahmen erforderlich ist, kann die Weiterentwicklung zur nächst höheren Stufe unterschiedlich intensiv sein, sowie unterschiedlich viel Zeit in Anspruch nehmen.

Vorgehensweise zur Entwicklung des Tools und dessen Anwendungsbereich

Bei der Entwicklung eines geeigneten Assessment-Tools sollte zunächst der Anwendungsbereich definiert werden, um dann die Rahmenbedingungen für eine spätere Nutzung festlegen zu können. Das Tool dient grundsätzlich für eine Analyse der Ist-Situation im Personalbereich. Es soll die aktuelle Situation und Gegebenheiten im HR-Bereich analysiert werden, um im Anschluss geeignete Maßnahmen zur Förderung der Innovationspotenziale im Personalbereich einleiten zu können. Im Rahmen der Erstellung eines geeigneten Assessment-Tools gibt es verschiedene Modelle, die laut der Literaturrecherche genutzt werden können. Im Kontext

der Arbeit fiel die Wahl auf ein Reifegradmodell aus dem Qualitätsmanagement. Diese Modellform eignet sich besonders gut für die Analyse der unterschiedlichen Entwicklungsstufen bezüglich der Innovationsbereitschaft im Personalbereich unter Berücksichtigung der auf dem Markt angebotenen oder antizipierten Trendentwicklungen. Bei der Modellentwicklung können beispielsweise die folgenden Fragen gestellt werden:

- Wie lautet die konkrete Problemstellung?
- Wo möchte ich hin? Welchen Zustand möchte ich erreichen?
- Wie wird sich der Weg zum anvisierten Ziel gestalten? Wie finde ich eine Lösung, um den gewünschten Zustand zu erreichen?

Bei der Modellerstellung sollte zunächst die Problemstellung und der Anlass zur Durchführung einer Analyse konkretisiert werden (vgl. Hecht, 2013, S. 129). Hier ist es wichtig, die aktuellen Trendentwicklungen und innovationsfördernden Potenziale für eine optimierte HR-Arbeit herauszuarbeiten und in das Modell zu integrieren. In diesem Zusammenhang ist auch die Definition der Zielerreichung bzw. eines gewünschten Soll-Zustandes von enormer Wichtigkeit. Diese Aspekte fließen in die Erstellung des mehrstufigen Reifegradmodells ein und bilden die höchste Entwicklungsstufe. Bei der Erstellung des Modells sollte auch berücksichtigt werden welche unterschiedlichen Zielgruppen erreicht werden sollen, zu welchem Zweck die Analyse konkret durchgeführt wird und wer von den Maßnahmen profitiert. In dem erarbeiteten Modell steht der Mitarbeiter im Fokus. Dieser soll durch die agile und innovative Arbeit im HR-Bereich die besten Chancen und Rahmenbedingungen erhalten, um das persönliche Potenzial im eigenen Unternehmen vollumfänglich integrieren zu können. Die Ideen und Kreativität der Mitarbeiter soll schließlich gefördert werden, um die Innovationsbereitschaft im Unternehmen zu verbessern. Somit beeinflussen die späteren eingeleiteten Maßnahmen nicht nur die Arbeit des HR-Managements, sondern auch andere Geschäftsbereiche. Daher sollte bei der Analyse des HR-Bereichs bzw. bei der Erstellung des Tools verschiedene Trendentwicklungen und Innovationspotenziale in den Themenbereichen wie u.a. Führung, Recruiting, Personalmarketing, Mitarbeiterbindung, Personalentwicklung, Innovations- und Unternehmenskultur sowie in Bezug auf strukturelle Rahmenbedingungen betrachtet werden. Diese Faktoren beeinflussen die Dynamik, Flexibilität und Agilität der Personalarbeit. Das gewählte Tool in Form eines Reifegradmodells dient somit nicht nur der Analyse der Ist-Situation, sondern ermöglicht die Darstellung von Verbesserungspotenzialen sowie die Ableitung von Handlungsempfehlungen.

Das Assessment-Tool soll in einer „allgemeinen Form“ gestaltet werden, so dass dieses unabhängig von der Unternehmensgröße, der Mitarbeiteranzahl und der Unternehmensbranche anwendbar ist. In der Praxis kann das entstandene Grundmodell den spezifischen Bedürfnissen eines jeden Unternehmens oder sogar den jeweiligen Abteilungen angepasst werden. Die einzelnen Entwicklungsstufen können ebenfalls je nach aktuellem Trend angepasst oder neu definiert werden. Durch die Anpassungen an das entsprechende Unternehmen können in der Anwendung genauere Werte erzielt werden, die anschließend bei wiederholter Durchführung Vergleichswerte liefern. Das hier erstellte Modell ist also als Grundmodell zu betrachten.

Die in der Arbeit gewählte Darstellungsform ist zum einen ein stufenbasiertes Reifegradmodell. Bei der Ausarbeitung diente das zuvor erläuterte theoretische „Capability Maturity Model“ als Inspiration, um eine umfassende Übersicht zu ermöglichen. Weiterhin wurde die Darstellung des Anwendungsbereichs innerhalb des Reifegradmodells in tabellarischer Form gewählt. So können mehr Details und Inhalte für eine anwenderfreundliche Durchführung integriert werden. Hierzu folgt im späteren Abschnitt eine genauere Erläuterung.

Entwicklung eines Reifegradmodells zur Analyse der Potenziale und Innovationsbereitschaft im HR-Bereich

Bei der Entwicklung des Reifegradmodells wurden die unterschiedlichen Reifegrade zunächst definiert, um den Betrachtungsrahmen besser abgrenzen zu können. Die folgende Abbildung (Abb. 1) zeigt die fünf gewählten Stufen. Jeder Entwicklungsstufe werden Kriterien zugeordnet, die bei der späteren Durchführung eine Bewertung und Zuordnung zu einer Entwicklungsstufe ermöglichen.

In der Praxis ist es durchaus möglich, dass je nach Entwicklungsstand des zu betrachtenden Themenbereichs unterschiedliche Reifegrade erkennbar sind. Zusätzlich ist es möglich, dass die einzelnen Entwicklungsstufen nicht immer leicht, bzw. eindeutig voneinander abzugrenzen sind. Viele der hier definierten Betrachtungsebenen beeinflussen sich gegenseitig und somit auch die Arbeit des HR-Bereichs. Dies kann in der Praxis die Abgrenzung der Entwicklungsstufen durchaus erschweren. Je nach Eingruppierung zu dem jeweiligen Reifegrad durch das Projektteam kann unterschiedlich viel Zeit, Budget, Energie und Personal investiert werden, um den nächst höheren Reifegrad zu erreichen. Beispielsweise kann die Annahme getroffen werden, dass bei einer Zuordnung des aktuellen Entwicklungsstands des HR-Bereichs zum Reifegrad 3 weniger Investitionen notwendig sind, um den Reifegrad 4 zu erreichen. Bei einer Einstufung in den Reifegrad 1, wenn der Reifegrad 4 als nächstes Ziel definiert wird, ist zu erwarten, dass weitaus mehr Aufwand und Zeit notwendig sind, um den gewünschten Entwicklungsstand zu erreichen. Dies lässt sich auf die jeweiligen Gegebenheiten und Strukturen im Unternehmen zurückführen. Grundsätzlich benötigen starre und unflexible Rahmenbedingungen einen erheblich höheren Aufwand, um diese für die neu entstandenen Bedürfnisse aufzubrechen und anschließend anzupassen.

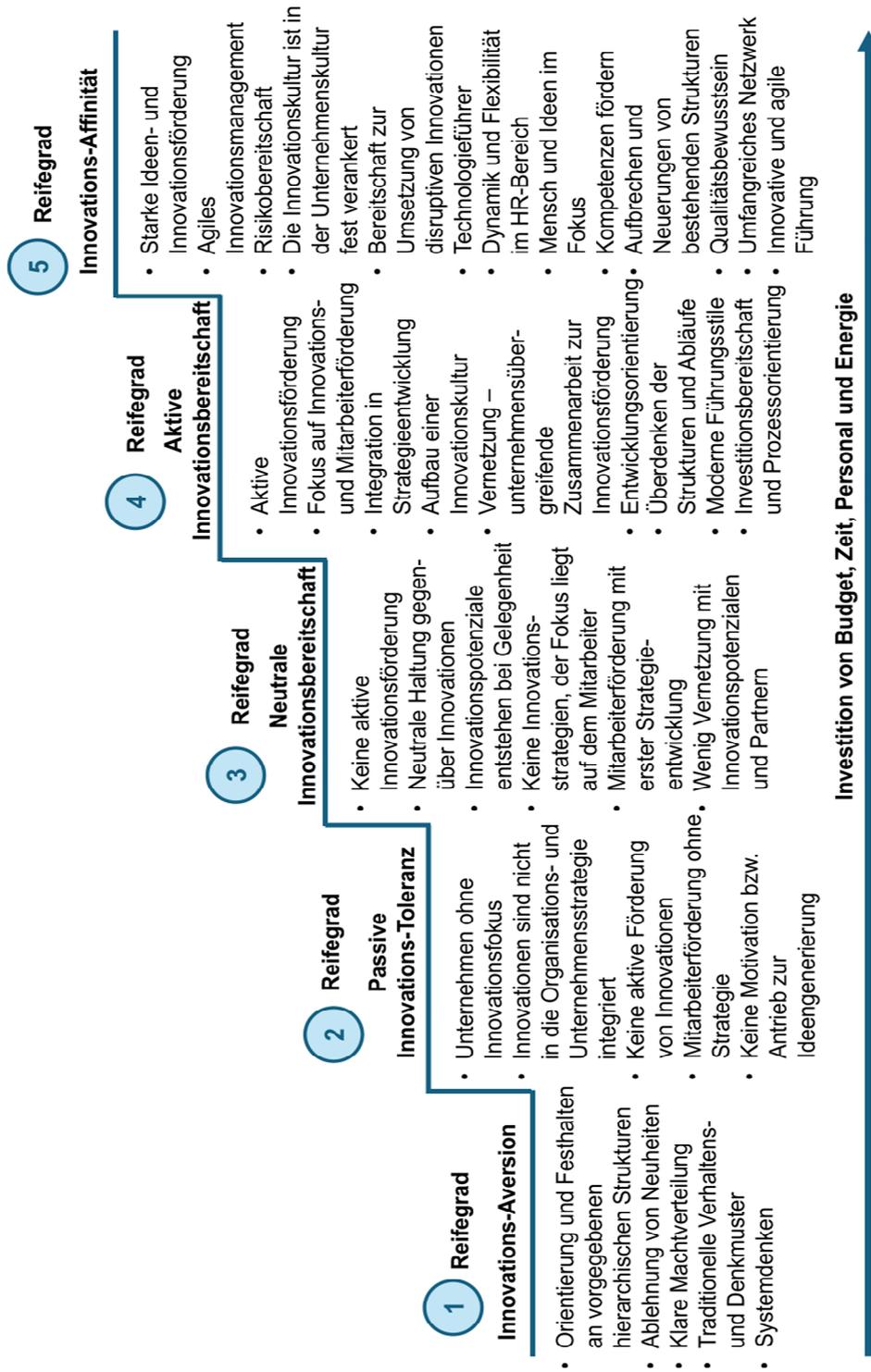


Abb. 1: Darstellung des stufenbasierten Reifegradmodells

Reifegrad 1 – „Innovations-Aversion“

Die erste und niedrigste Stufe des Reifegradmodells beschreibt eine Zuordnung zu einer Kategorie, welche eine grundlegend ablehnende Haltung gegenüber Innovationspotenzialen vorweist (siehe Abb. 1 bis 5). Neuheiten und Innovationen für den HR-Bereich werden kaum bis nie umgesetzt. Die Arbeit des HR-Bereichs richtet sich nach den traditionellen Gegebenheiten und Strukturen des Unternehmens. Der Arbeitgeber ist nicht bereit, in Innovationen und Ideen zu investieren, weil diese als zu risikoreich erachtet werden. Das Unternehmen ist risikoavers, daher findet keine Innovationsförderung statt. Die Arbeit der Personalabteilung und auch das Handeln anderer Geschäftsbereiche richtet sich nach traditionellen, teils veralteten Denk- und Verhaltensmustern. Die Wichtigkeit und das Bewusstsein für den Einsatz innovativer HR-Strategien zum Schaffen von Wettbewerbsvorteilen im Kampf um Talente ist nicht vorhanden. Der Mitarbeiter wird ausschließlich als Ressource zur Leistungserbringung betrachtet. Der individuelle Arbeitnehmer hat nicht die Wichtigkeit und Wertigkeit, die diesem eigentlich zugesprochen werden sollte. Das HR-Management beschränkt sich nur auf verwaltungstechnische Themen, die Pflege von Daten und rechtliche Aspekte. Der Wertewandel in der Arbeitswelt und der Gesellschaft wird nicht berücksichtigt. Die strengen hierarchischen Strukturen lassen eine undemokratische Machtverteilung erkennen. Es herrscht ein Systemdenken, nach dem Problemstellungen behandelt und Lösungsansätze gesucht werden. Die Funktion der Führungskraft hat einen besonderen Stellenwert im Unternehmen und wird als hochrangige Respektsperson betrachtet. Ihr wird eine besondere Anerkennung im Unternehmen und durch die Mitarbeiter zuteil. In der niedrigsten Stufe des Reifegradmodells wird ein autoritärer und patriarchischer Führungsstil gelebt.

Auch wenn die zuvor beschriebenen Arten der Führung seltener in der Praxis spürbar sind, werden diese immer noch vereinzelt in Unternehmen angewandt. Die Führungskraft verteilt die Aufgaben und Tätigkeitsbereiche an die Mitarbeiter und kontrolliert deren Ergebnis, sowie die Leistung der Mitarbeiter. Der Mitarbeiter hat keine Entscheidungskraft und richtet sich nach den Vorgaben der Vorgesetzten.

Die Werte des Unternehmens sind in keiner beschriebenen Unternehmenskultur verankert. Die Vorteile, die der Arbeitgeber seinen Mitarbeitern bietet, sowie die Attraktivität des Arbeitgebers wird nicht gefördert oder an externe Personen kommuniziert. Es sind keine Personalmarketingstrategien vorhanden. Zusätzlich sind die Auswirkungen und Veränderungen des „War for Talents“ für das Unternehmen bzw. dessen Branchenbereich noch nicht spürbar oder werden ignoriert. Daher werden keine Strategien für das Recruiting entwickelt. Der Recruitingprozess erfolgt über traditionelle Wege. Die Bewerbungen, die eine umfangreiche Bewerbermappe mit entsprechendem Anschreiben beinhalten, werden dem Unternehmen mit Kopie eines Zeugnisausweises postalisch zugesendet. Der Recruitingprozess mit anschließender Personalauswahl ist aufwendig und zeitintensiv. Die Arbeit des HR-Bereichs bzw. das Recruiting werden nicht durch technologische HCM-Systeme unterstützt, was die Abläufe verlangsamt und erschwert.

Da der Fokus auf der Leistungserbringung der Mitarbeiter liegt, beschäftigt sich die Personalentwicklung hauptsächlich mit dem Performance Management. Die Erfüllung von Unternehmens- und Abteilungszielen wird kontrolliert und in Mitarbeiter-, Konflikt- oder Zielvereinbarungsgesprächen analysiert.

Reifegrad 2 – „Passive Innovations-Toleranz“

Der zweite im Modell definierte Reifegrad beschreibt die „passive Innovations-Toleranz“ (siehe Abb. 1 bis 5). Im Unternehmen existiert kein Fokus auf Innovationen, jedoch hat der Arbeitgeber keine negative bzw. ablehnende Haltung gegenüber der Umsetzung im Unternehmen. Die bisherigen Strukturen im Unternehmen und auch die Gegebenheiten im HR-Bereich haben

sich bewährt, daher werden innovative Anpassungen als „nicht notwendig“ erachtet. Somit existieren auch hier keine gezielten Innovationsstrategien zur Implementierung in die Organisation. Die Ideengewinnung der Mitarbeiter wird nicht gefördert. Innovative Ansätze werden nur selten durch den Arbeitgeber umgesetzt.

Im Unternehmen und dessen Branche sind die ersten Auswirkungen des „War for Talents“ spürbar. Die Stellenbesetzung, das Recruiting von neuen Auszubildenden und Mitarbeitern, wird dadurch zunehmend erschwert. Beispielsweise lassen sich nicht die passenden Talente auf dem Arbeitsmarkt finden oder der Konkurrenzkampf um qualifizierte Mitarbeiter mit anderen Unternehmen intensiviert sich. Bezüglich dem Faktor Mitarbeiter findet ein Umdenken statt. Dem Arbeitgeber ist bewusst, dass die Mitarbeiter ein wichtiger Bestandteil des Unternehmens sind. Um ein gewisses Niveau an Leistungserbringung durch den Mitarbeitereinsatz erzielen zu können, müssen die Bedingungen für die Mitarbeiter verbessert werden. Vereinzelt werden Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung und -förderung umgesetzt, jedoch besteht noch keine gezielte Strategieentwicklung. Teilweise werden individuelle Maßnahmen getroffen, um Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden oder den Arbeitnehmern Chancen zur Weiterentwicklung zu ermöglichen. Eine allgemeine und einheitliche Umsetzung solcher Maßnahmen ist jedoch nicht vorhanden. Im Bereich der Mitarbeiterförderung findet eine Neuorientierung statt. Der Fokus liegt nicht mehr alleine auf dem Performancemanagement, sondern wird um Themen des Qualifizierungsmanagement erweitert. Die Mitarbeiter des Unternehmens besuchen beispielsweise zu Schulungs- und Weiterbildungszwecken Angebote von externen Dienstleistern.

Die Werte des Unternehmens werden in einer Unternehmenskultur verankert. Im zweiten Reifegrad ist eine Weiterentwicklung des Führungsstils ersichtlich. Traditionelle und veraltete Muster werden abgelehnt. Die Führungskräfte befinden sich in einem Findungsprozess bezüglich des geeigneten Stils und der Verteilung von einer angemessenen Verantwortung an die eigenen Mitarbeiter. Die Arbeitnehmer werden durch den Vorgesetzten ausreichend über die für sie relevanten Unternehmensaspekte informiert und es wird mehr Transparenz geschaffen. Die Führungskraft steht dem Team als Berater in allen Themenbereichen zur Verfügung. Die Meinung der Mitarbeiter wird berücksichtigt und zu Rate gezogen, jedoch liegt die Entscheidungsgewalt weiterhin bei der Führungskraft.

Das Personalmarketing und das Werben um Mitarbeiter beschränkt sich auf Stellenausschreibungen und die Präsenz mittels eigener Unternehmenswebseite. Werbekampagnen und -maßnahmen werden lediglich für Kunden der Organisation generiert, nicht jedoch zur Akquise von neuen Talenten. Daher profitiert das Unternehmen als Arbeitgeber von dessen Bekanntheitsgrad, durch die an Kunden gerichtete Werbemaßnahmen. Auch das Recruiting erfolgt gezielt nur über Stellenausschreibungen und die Unternehmenswebseite. Die traditionelle postalische Bewerbung in Papierform ist weniger gewünscht. Das Einreichen der Bewerberdaten erfolgt per E-Mail. Die Notwendigkeit einer Umstrukturierung des Recruitingprozesses und der betreffenden Abläufe ist ersichtlich. Diesbezüglich soll die HR-Arbeit zukünftig durch technologische Systeme unterstützt werden, um die Abläufe zu vereinfachen und zu beschleunigen. Hier wird das entsprechende Budget zu Verfügung gestellt und ein geeignetes System ausgewählt.

Reifegrad 3 – „Neutrale Innovationsbereitschaft“

Der dritte Reifegrad in diesem Modell wird als „neutrale Innovationsbereitschaft“ bezeichnet (siehe Abb. 1 bis 5). In dieser Kategorie findet keine aktive Innovationsförderung statt. Das Unternehmen motiviert und ermutigt die Mitarbeiter nicht zur Ideengenerierung und hat somit eine neutrale Haltung gegenüber Innovationspotenzialen. Die Innovationspotenziale entstehen bei Gelegenheit und werden anschließend gerne bzw. nach Notwendigkeit in den HR-

Bereich integriert. Wird die Entscheidung zur Umsetzung eines Trends oder einer Innovation getroffen, so wird die Realisierung für den HR-Bereich gefördert. Es existieren jedoch noch keine Strategien für den Umgang und die Implementierung von Innovationen oder aktuellen Trendentwicklungen im Unternehmen. Die bisherige Strategiewahl, die bestehenden Strukturen im Unternehmen und besonders im HR-Bereich werden kritisch hinterfragt. Das Bewusstsein für die Wichtigkeit der Thematik entsteht sukzessiv und die Notwendigkeit für einen Veränderungsprozess bezüglich der Offenheit und Integration von Innovationspotenzialen ist ersichtlich. Durch die mangelnden Innovationsstrategien ist bisher keine Zusammenarbeit und Vernetzung mit externen Partnern, über die Organisationsstrukturen hinaus, vorhanden.

Eine attraktive Unternehmenskultur wird gelebt und die Werte, welche das Unternehmen, dessen Philosophie und Arbeitsweise widerspiegeln, werden extern kommuniziert.

Der Fokus liegt stark auf dem Faktor Mitarbeiter. Die Bedeutsamkeit der Arbeitnehmer für das Unternehmen wird anerkannt und rückt zunehmend in den Fokus. Daher erfolgt eine erste Strategieentwicklung für ein attraktiveres HR-Management sowie die Entwicklung von Maßnahmen zur Mitarbeiterförderung und -bindung. Um Fluktuation zu reduzieren, werden Verbesserungsmaßnahmen bezüglich des Betriebsklimas und der Arbeitsatmosphäre umgesetzt. Auch sollen besondere Leistungen oder Zielerreichungen einzelner Personen oder eines Teams durch Prämienzahlungen belohnt werden. Diese Strategie soll hierbei durch einen finanziellen Anreiz die Bindung zum Arbeitgeber stärken. Die Führungskräfte sind weiterhin mit der Optimierung des geeigneten Führungsstils beschäftigt und passen sich dem Veränderungsprozess an. Aktuell wird ein konsultativer bzw. partizipativer Führungsstil angewendet. Die Mitarbeiter werden in Entscheidungsprozesse integriert und übernehmen mehr Verantwortung. Die Ideen und Lösungsansätze der Mitarbeiter fließen in den Entscheidungsprozess mit ein und es findet ein offener Informationsaustausch statt.

Bezüglich des Personalmarketings werden erste Strategien zur Verbesserung entwickelt. Hier steht eine Fokussierung auf einen bestimmten Bereich, eine definierte Zielgruppe oder ein spezielles digitales Medium noch aus. Die Maßnahmen werden vorerst allgemein gehalten und sollen sowohl externe Personen als auch interne, bereits dem Unternehmen angehörige Mitarbeiter ansprechen.

Im dritten Reifegrad des Modells wird der Recruitingsprozess weiter angepasst und optimiert. Der HR-Bereich nutzt, neben der Präsenz auf der eigenen Unternehmenswebseite, weitere Medien, um die Reichweite zu erhöhen. Dabei greift der Arbeitgeber auf die Nutzung von Job-Portalen wie beispielsweise „StepStone“ oder „Indeed“ zurück. Durch den erstmaligen Einsatz von HCM-Systemen können der Recruitingprozess, die Erfassung und Verarbeitung von Bewerberdaten, sowie andere Abläufe im HR-Bereich beschleunigt und optimiert werden. Je nach Investitionsbereitschaft des Unternehmens kann das gewählte HCM-System erweitert und auf die Bedürfnisse des HR-Bereichs angepasst werden.

Um die Mitarbeiter zu fördern, werden im Bereich der Personalentwicklung eigene Seminare angeboten. Dabei können die eigenen Mitarbeiter und Kollegen bei der Angebotserstellung mitwirken und als Referenten fungieren. Dies ist eine kostengünstige Option, um für andere Mitarbeiter eine Weiterbildung zu ermöglichen. So können diese einen ähnlichen Wissenstand erreichen, wie diejenigen Mitarbeiter, die eine Schulung im eigenen Spezialgebiet anbieten. Zusätzlich kann dies als ein Zeichen des Vertrauens und der Wertschätzung seitens des Arbeitgebers gewertet werden. Dieser schreibt dem Dozenten eine entsprechend hohe Kompetenz und ausreichend Wissen zu, um seine Kollegen bestmöglich zu schulen. Auch ein Angebot an Team-Workshops und Team-Events sind eine beliebte Maßnahme um die Zusammenarbeit und der Arbeitsatmosphäre in der Abteilung oder im Team zu verbessern.

Reifegrad 4 – „Aktive Innovationsbereitschaft“

Die „aktive Innovationsbereitschaft“ beschreibt den vierten Reifegrad im erstellten Modell (siehe Abb. 1 bis 5). Der Fokus liegt hierbei auf der Umsetzung von Innovationspotenzialen mit einer entsprechenden Strategieentwicklung zur aktiven Förderung von Potenzialen und der Umsetzung von attraktiven Trends im HR-Bereich. Die Arbeit des HR-Bereichs ist entwicklungsorientiert. Es wird im Prozess angestrebt, die strukturellen Bedingungen und die Agilität des HR-Bereichs weiter zu verbessern sowie die Attraktivität des Arbeitgebers zu steigern. Dabei orientiert sich das HR-Management an aktuellen Trendentwicklungen auf dem Markt und entwickelt geeignete Maßnahmen für das eigene Unternehmen. Zusätzlich sollen unternehmensübergreifende Netzwerke mit Partnern aufgebaut werden, um die Implementierung von Innovationen zu erleichtern, den Erfahrungsaustausch zwischen verschiedenen Parteien zu fördern und eine gegenseitige Unterstützung ermöglichen. Je nach Prozessoptimierung sind unterschiedlich hohe Investitionen notwendig, zu denen ein Unternehmen eine Bereitschaft aufzeigen muss. Ziel ist es u.a. eine offene Innovationskultur aufzubauen, welche die Mitarbeiter zur Ideengenerierung motiviert und zu einer aktiven Selbstbeteiligung an Lösungsansätzen ermutigt. Um diese Innovationskultur aktiv im Unternehmen zu leben und bei den Mitarbeitern im Gedächtnis zu verankern, werden geeignete Kommunikationswege gesucht. Zur Ideengenerierung ermöglicht der Arbeitgeber den Mitarbeitern neue Formen der Team- und Zusammenarbeit. Die Arbeit kann dabei unabhängig von Ort, Zeit und einem festen Arbeitsplatz erfolgen. Dazu werden im Unternehmen verschiedene Arbeitsorte für Team- oder Einzelarbeit gestaltet, um für die Mitarbeiter bestmöglich „Raum“ für Kreativität zu schaffen. Zusätzlich werden Mitarbeiter mit dem entsprechenden Equipment ausgestattet, um digitale und mobile Arbeitsformen zu ermöglichen.

Die Führungskräfte wählen einen modernen und demokratischen Führungsstil. Die Entscheidungsfindung entsteht durch die Zusammenarbeit im Team. Die Meinung der Teammitglieder ist wichtig im Entscheidungsprozess. Entscheidungen können gemeinsam getroffen werden und deren entsprechende Konsequenzen (positiv und negativ) werden vom gesamten Team und der Führungskraft gemeinschaftlich getragen. Der Vorgesetzte hat eine beratende Funktion und greift bei Problemen und Konflikten ein. In der modernen Führung ist auch das Leiten von Teams auf Distanz sowie das Führen von internationalen Teams wichtig. Durch die ortsunabhängige Arbeitsweise, sprachliche Vielfalt und Zusammenarbeit in internationalen Teams sind Meetings und Konferenzen nicht immer in Präsenz möglich. Daher müssen die Führungskräfte in ihrer Funktionsausübung auch Probleme der digitalen Arbeitsweise effektiv bewältigen können.

Im Bereich des Personalmarketings und der Mitarbeiterbindung werden attraktive Strategien entwickelt, um die Reichweite des Unternehmens zu erhöhen und die Attraktivität zu steigern. Durch den Einsatz von „Employer Branding“ Strategien soll das Unternehmensimage verbessert und eine attraktive Arbeitgebermarke aufgebaut werden. Diese Maßnahmen verschaffen dem Unternehmen klare Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz im „War for Talents“. Sie können u.a. als Symbol der Wertschätzung durch den Arbeitgeber dienen, da der Mitarbeiter mit seinen individuellen Bedürfnissen und Wertvorstellungen von den Maßnahmen profitiert. Die Maßnahmen sind entsprechend auf die Erfüllung der Mitarbeiterbedürfnisse ausgerichtet. Der Arbeitgeber zeigt sein Engagement durch eine gewisse Investitionsbereitschaft zur Realisierung dieser Maßnahmen. Die Arbeitgebermarke wird nach außen den externen Personen über verschiedene Medien und Kanäle kommuniziert, um so den potenziellen neuen Talenten die Vorteile des Unternehmens zu präsentieren. Ziel ist es, die Wettbewerbsvorteile hinsichtlich der Arbeitgeberattraktivität auszubauen.

Der Recruitingprozess wird weiter optimiert. Der Bewerbungsprozess kann über Bewerberportale des Unternehmens mit entsprechender technologischer Unterstützung durch HCM-

Systeme erfolgen. Die technischen Möglichkeiten unterstützen bei der Vereinfachung, der Filterung sowie der Beschleunigung von Prozessabläufen, während der Vorauswahl von Kandidaten und können je nach Bedarf und Investitionsbereitschaft erweitert werden. So kann das System beispielsweise auch für das Talentmanagement oder Performance-Management genutzt werden. Auch können Eignungstests, Interviews und Assessment-Center digital abgebildet werden. Ein traditionelles Anschreiben der Bewerber ist dabei nicht mehr notwendig bzw. gewünscht. Die Recruitingstrategien werden auf die jeweilige Zielgruppe angepasst. Durch die Schnelligkeit und technologische Entwicklung ist eine Nutzung von mobilen Endgeräten zur Einreichung von Bewerbungen der potenziellen Mitarbeiter besonders attraktiv. Zusätzlich werden die Webpräsenz des Unternehmens und das Werben um Talente bei Messen verstärkt, um gezielt Talente anzusprechen. Es wird angestrebt, Auszubildende oder Studierende frühzeitig auf das Unternehmen aufmerksam zu machen. Ist der Recruitingprozess beendet und eine Einstellung des Talents erfolgt, so soll auch ein guter Onboarding-Prozess erfolgen, um dem Neuzugang den Eintritt in das Unternehmen zu erleichtern. Ein guter Onboarding-Prozess signalisiert die Bedeutung des neuen Mitarbeiters für das Unternehmen und ist ein Zeichen der Wertschätzung.

Im Bereich der Personalentwicklung werden die Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt und entsprechend Strategien zur Optimierung entwickelt. Auf Basis der Wünsche der Belegschaft wird ein entsprechendes Angebot an Seminaren und Weiterbildungsmöglichkeiten generiert. Durch das Angebot offeriert der Arbeitgeber Aufstiegsmöglichkeiten und Karrierechancen für die eigene Belegschaft. Der Einsatz von internen Mitarbeitern als Referenten wird durch externe Dozenten und Dienstleitern ergänzt und in das Weiterbildungsangebot des Unternehmens integriert. Auch die Option für digitale Fortbildungsmöglichkeiten und Webinare wird geschaffen. Durch die Zusammenarbeit mit Universitäten und Hochschulen wird den jüngeren Generationen der Belegschaft die Möglichkeit für berufsbegleitende oder duale Studiengänge ermöglicht.

Reifegrad 5 – „Innovations-Affinität“

Der höchste Reifegrad des Modells wird als „Innovations-Affinität“ bezeichnet (siehe Abb. 1 bis 5). Diese Stufe beschreibt eine hohe Bereitschaft zur Implementierung und Förderung von Innovationen. Bei der Umsetzung von Potenzialen und Trendentwicklungen ist das Unternehmen bereit Risiken einzugehen und auch disruptive Innovationspotenziale zu integrieren. Die Kreativität der Mitarbeiter wird gefördert und in einem guten Ideen- und Innovations-Management verankert. Dabei wird versucht, die agile Innovationskultur stetig anzupassen und in die Unternehmenskultur einfließen zu lassen. Durch die Kommunikation über verschiedene Medien sollen die Vorteile des Unternehmens und dessen Haltung gegenüber Innovationspotenzialen an externe und interne Personen kommuniziert werden. Die aktuellen Trends und Entwicklungen im HR-Bereich werden dabei stetig analysiert und das eigene Strategierepertoire erweitert bzw. optimiert. Das Ziel ist es, ein möglichst agiles, flexibles und dynamisches HR-Management zu generieren, welches die Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter im ganzen Unternehmen begünstigt und die passenden Rahmenbedingungen schafft. So sollen innovationsfördernde HR-Strukturen geschaffen werden. Dabei wird der Fokus bei der Prozessoptimierung auch auf die Qualität gerichtet.

Die Umstrukturierung und Gestaltung von neuen und unterschiedlichen Arbeitsplätzen, soll optimiert werden. So können die verschiedensten Arbeitsweisen und Arbeitszeitmodelle integriert werden. Der moderne Führungsstil soll zum innovativen Führungsstil transformiert werden. Die Vorgesetzten ermutigen die Mitarbeiter aktiv bei der Ideengewinnung und unterstützen diese als Motivatoren. Ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auf Augenhöhe begünstigt eine gute Arbeitsbasis, die Raum für Kreativität ermöglicht.

Die Führungskraft ist Ansprechpartner, Berater und hat eine Steuerungsfunktion, durch welche die Mitarbeiter oder das Team bei der Umsetzung von Innovationspotenzialen im Unternehmen den Fokus oder die Motivation im Prozess nicht verlieren sollen. Die Arbeitsweise ist im hohen Maße eigenverantwortlich und soll zur Begünstigung der Work-Life-Balance flexibel gestaltet sein. Neben einer guten Führungskraft ist auch die abteilungs- bzw. unternehmensübergreifende Zusammenarbeit wichtig. Durch die Interaktion mit dem HR-Team, internationalen Teams und anderen Führungskräften können Innovationen effektiver in das Unternehmen integriert werden und ein Verständnis bei der Belegschaft für den Prozess geschaffen werden.

Im Bereich der Recruiting-, Mitarbeiterbindungs- und Personalmarketingstrategien werden weitere Anpassungen entsprechend der aktuellen Trendentwicklungen vorgenommen. Beispielsweise sollen durch den Einsatz von innovativen „Employer Benefits“ die „Employer Branding“ Strategien zur Mitarbeiterbindung erweitert werden und die Attraktivität des Arbeitgebers gesteigert werden. Durch das Benefit-Angebot des Unternehmens werden gezielt Maßnahmen angeboten, welche die Bedürfnisse der Mitarbeiter ansprechen und die Work-Life-Balance fördern. Die nicht-monetären Anreize und freiwilligen Zusatzleistungen haben eine motivierende Wirkung auf die Belegschaft und wecken das Interesse von neuen Talenten. Dies funktioniert nur mit einer guten Kommunikation und Präsenz über z.B. Social-Media-Kanäle, sowie einer entsprechenden Investitionsbereitschaft in das Leistungsangebot. Die Unternehmensvorteile und Vorzüge gegenüber anderen Konkurrenten können so hervorgehoben werden. So wird die externe Unternehmenspräsenz stetig an die aktuellen Trends angepasst, wie beispielsweise durch die Erstellung von Karrierewebseiten. Über diese können die Nutzer der Webseite die Stellenangebote des Unternehmens, sowie der Innovationsfokus des Unternehmens, und die Employer Benefits gesichtet werden.

Über die Karriereseiten können die Interessenten die Bewerbungen einreichen. Von besonderer Beliebtheit sind One-Klick Bewerbung via Social-Media Plattformen. Über Kommunikationsplattformen wie z.B. LinkedIn oder Xing können Bewerber per „Klick“ die persönlichen Daten zu Bewerbungszwecken an das Unternehmen übermitteln. Die Talente sollen über verschiedene Medien schnell und unkompliziert erreicht werden. Zusätzlich kommen Strategien bezüglich Active-Sourcing und Headhunting vermehrt zum Einsatz. Diese sind fester Bestandteil des Recruitings. Einzelne Mitarbeiter des HR-Bereich beschäftigen sich ausschließlich mit der Suche und direkten Ansprache sowie der anschließenden Betreuung von Wunschkandidaten. Der Austausch mit Bewerbern und Recruitern erfolgt auf Augenhöhe. Nicht nur der Recruiter entscheidet sich für einen Kandidaten, sondern auch das Talent entscheidet sich für den attraktiveren Arbeitgeber. Hierbei spielt auch die Schnelligkeit des Recruitingprozesses und die Rückmeldung bzw. die Updates zum aktuellen Stand der eigenen Bewerbung für die Interessenten eine Rolle.

Findet keine passende Stellenbesetzung statt, so können die Bewerber mit den eingereichten Daten in Talent-Pools integriert und zu einem späteren Zeitpunkt bei neuen Gelegenheiten kontaktiert werden. Auch das Recruiting von Quereinsteigern, mit entsprechender interner Weiterqualifizierung ist eine attraktive Option, neue Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen.

In diesem Reifegrad ist das Unternehmen bzw. der HR-Bereich technologisch auf dem aktuellen Stand und ggf. Vorreiter. Die HCM-Systeme werden an die Trendentwicklungen angepasst, weiterentwickelt und durch den Einsatz von KI ergänzt. Die technologischen Gegebenheiten begünstigen die Schnelligkeit und Effizienz der Abläufe im HR-Bereich. Hierzu zählen beispielsweise das Machine-Learning, die Verwendung von Cloud-Datenbanken und Lern-Management-Systeme, der Einsatz von Chatbots und Dialogsystemen.

Durch die Personalentwicklung werden die Kompetenzen der Mitarbeiter stetig gefördert und Karrierechancen aufgezeigt. Das Angebot an Seminaren kann weiter ausgebaut werden. Bei größeren Unternehmen werden Akademien und eigene Bildungsstätten gegründet, die Anlaufstellen zur Qualifizierung des eigenen Personals sind und außerdem von externen Unternehmen genutzt werden können. Durch die erhöhte Investitionsbereitschaft in verschiedene HR-Bereiche kann auch das Leistungsangebot an Weiterqualifizierungen ausgebaut werden. Beispielsweise kann das Online-Angebot mit dem Einsatz von Lernplattformen, Lern-Management-Systeme mit WBTs, Apps, Lernquiz, Tests und Online-Klausuren erweitert werden. Die Nachfrage an digitalen Verfügbarkeiten von Lernmaterialien und Qualifizierungsprogrammen nimmt immer weiter zu.

Das Reifegradmodell in tabellarischer Form zur besseren Anwendung

In den folgenden Abbildungen (siehe Abb. 1 bis 5) wird das Reifegradmodell mit einer Zuordnung der einzelnen Kriterien zu der jeweiligen Betrachtungsebenen gezeigt. Hierbei werden die strukturellen Gegebenheiten und die Agilität des HR-Bereichs sowie der Faktor Führung, die Innovationsförderung mit einer Innovations- und Unternehmenskultur, die Mitarbeiterbindung, das Recruiting und die Personalgewinnung, der Einsatz von Technologien, sowie das Personalmarketing und die Personalentwicklung betrachtet. Wie erwähnt, werden den einzelnen Betrachtungsebenen je nach Reifegrad unterschiedliche Kriterien zugeordnet, welche wiederum die jeweilige Stufe charakterisieren. Dies ermöglicht bei der Anwendung eine genaue Zuordnung zu den einzelnen Reifegraden. Das Modell lässt somit eine konkrete Unterscheidung bzw. Abgrenzung der Stufen zu.

In der Praxis kann das Modell erweitert werden indem beispielsweise je nach aufgeführtem Kriterium Fragen ergänzt werden. So kann eine Einschätzung durch das Projektteam vereinfacht werden. Die Fragen können den Umfang der grob definierten „Eigenschaften“ noch genauer und zielgerichteter abgrenzen. Dies ermöglicht dem Team eine bessere Einschätzung der Ist-Situation.

Betrachtungsebenen	1 Reifegrad Innovations-Aversion	2 Reifegrad Passive Innovations-Toleranz	3 Reifegrad Neutrale Innovationsbereitschaft	4 Reifegrad Aktive Innovationsbereitschaft	5 Reifegrad Innovations-Affinität
Strukturen und Agilität des HR-Bereichs	<ul style="list-style-type: none"> Die Arbeit des HR-Bereichs richtet sich nach den traditionellen Strukturen des Unternehmens Systemdenken Im Unternehmen/HR-Bereich sind klare und strenge hierarchische Strukturen vorhanden Wichtigkeit des Faktors Mitarbeiter und Innovationskraft sind nicht bekannt HR-Arbeit beschränkt sich auf rechtliche und veraltungstechnische Daten 	<ul style="list-style-type: none"> Bisherige Strukturen im Unternehmen/HR-Bereich haben sich bewährt, eine Anpassung wird als „nicht notwendig“ erachtet Ein Umdenken bezüglich des Faktors Mitarbeiter findet statt HR-Management beschränkt sich nicht mehr nur auf Verwaltung von Daten und Gehaltsabrechnung Erste Auswirkungen des „War for Talents“ machen sich bemerkbar 	<ul style="list-style-type: none"> Bisherige Strukturen und Strategien werden kritisch hinterfragt Eine neutrale Haltung gegenüber Innovationspotenzialen, ohne strategische Maßnahmen zur Förderung Die Wichtigkeit des Faktors Mitarbeiter ist bekannt, daher erfolgt eine erste Strategieentwicklung zur Mitarbeiterförderung Strategien für HR-Management Wenig Vernetzung mit Innovationspotenzialen und Zusammenarbeit über Organisationsstrukturen hinaus Bewusstsein für innovativen Veränderungsprozess entsteht 	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklungsorientiert Prozessorientierung zur Verbesserung der Wettbewerbsposition des AG Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit und Vernetzung zur Innovationsförderung Überdenken von Strukturen und Abläufen Anpassungen werden vorgenommen, um Innovationspotenziale besser integrieren zu können Hohe Investitionsbereitschaft in Innovationsstrategien Neue Formen der (Team-) Arbeit, je nach Ort, Zeit und Arbeitsplatz (Gestaltung) 	<ul style="list-style-type: none"> Agile und dynamische Gegebenheiten des HR-Bereichs Innovationsfördernde HR-Strukturen Strukturelle und organisatorische Anpassungen und Ideen sind willkommen Orientierung an der Optimierung von HR-Prozessen Qualitätsbewusstsein Offenheit gegenüber Neuheiten und Ideen Moderne Arbeitsplätze für unterschiedliche Arbeitsweisen werden geschaffen
	Führung	<ul style="list-style-type: none"> Klare Machtverteilung Führungskräfte haben in ihrer ausübenden Funktion einen besonderen Stellenwert im Unternehmen Autoritärer und patriarchalischer Führungsstil wird gelebt Führungskraft verteilt die Aufgaben und Tätigkeiten und kontrolliert die Arbeit der Mitarbeiter Keine bis geringe Entscheidungskraft der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Traditionelle und veraltete Führungsstile werden abgelehnt Umdenken in der Wahl des geeigneten Führungsstils Beratender Führungsstil Meinung der Mitarbeiter wird berücksichtigt Entscheidungsfindung liegt bei Führungskraft Führungskraft informiert die Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> konultativer bzw. partizipativer Führungsstil Mitarbeiter werden in Entscheidungsprozesse integriert Guter Informationsaustausch Berücksichtigen der Meinungen, Ideen und Lösungsansätze der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Moderner und demokratischer Führungsstil Entscheidungsfindung durch Zusammenarbeit im Team Meinung der Mitarbeiter ist wichtig im Entscheidungsprozess Führungskraft greift bei Problemen und Konflikten ein Moderne Führung auf Distanz und von internationalen Teams Führung unabhängig von Arbeitsort und der unterschiedlichen Sprachen im Team

Abb. 2: Reifegradmodell in tabellarischer Form – Teil 1

Betrachtungsebenen	1 Reifegrad Innovations-Aversion	2 Reifegrad Passive Innovations-Toleranz	3 Reifegrad Neutrale Innovationsbereitschaft	4 Reifegrad Aktive Innovationsbereitschaft	5 Reifegrad Innovations-Affinität
Innovationsförderung, Innovations- und Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> Ablehnung von Neuheiten und Festhalten am „Bekanntem“ Traditionelle Verhaltens- und Denkmuster Keine Risikobereitschaft bezüglich der Umsetzung von Neuheiten und Innovationen Risikoaversion Die Wichtigkeit und Relevanz der Thematik ist nicht ersichtlich Werte des Unternehmens sind nicht in einer Unternehmenskultur verankert Keine Unternehmenskultur definiert Keine Innovationsförderung vorhanden 	<ul style="list-style-type: none"> Im Unternehmen besteht kein Fokus auf Innovationen Keine Organisations- und Unternehmensstrategien zur Implementierung von Innovationen vorhanden Keine Förderung von Neuheiten, Ideen der Mitarbeiter und Innovationen Keine aktive Motivation zur Ideengewinnung Innovationen werden selten im Unternehmen/HR-Bereich umgesetzt Aufbau einer Unternehmenskultur in der die Werte des Unternehmens verankert sind 	<ul style="list-style-type: none"> Keine aktive Innovationsförderung Neutrale Haltung gegenüber Innovationen Keine Strategieentwicklung zur Förderung von Innovationen Innovationspotenziale entstehen bei Gelegenheit Umsetzung von Innovationen erfolgt gelegentlich und ohne Strategie Attraktive Trends werden nur bei Notwendigkeit im HR-Bereich umgesetzt Eine attraktive Unternehmenskultur wird gelebt und extern kommuniziert 	<ul style="list-style-type: none"> Aktive Innovationsförderung Fokus auf Innovationspotenzialen und entsprechender Strategieentwicklung Aufbau einer Innovationskultur Kommunikationswege für die Innovationskultur werden gesucht Orientierung an aktuellen Trends im HR-Bereich Motivation der Mitarbeiter zur Ideengenerierung 	<ul style="list-style-type: none"> Hohe Risikobereitschaft Umsetzung von disruptiven Innovationspotenzialen Integration der Innovationskultur in die Unternehmenskultur mit Kommunikation über verschiedene Medien Hohe Innovationsförderung Gutes Ideen- und Innovations-Management Stetige Betrachtung von Neuerungen und Trends im HR-Bereich mit Integration von relevanten Maßnahmen in das Unternehmen
Mitarbeiterbindung	<ul style="list-style-type: none"> Kein Fokus auf dem Faktor Mitarbeiter Probleme des „War for Talents“ sind noch nicht spürbar, stellt also kein Problem für das Unternehmen dar Keine Mitarbeiterbindungsstrategien vorhanden Keine Investitionen in Bindungsmaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> Umdenken im Unternehmen bezüglich der Wichtigkeit des Mitarbeiters für das Unternehmen Mitarbeiterbindungsmaßnahmen ohne konkrete Strategie Individuelle Maßnahmen möglich, keine einheitliche Umsetzung 	<ul style="list-style-type: none"> Fokus auf Mitarbeiterbindung Erste Strategieentwicklung zur Mitarbeiterbindung Verbesserungsmaßnahmen bezüglich des Betriebsklimas und der Arbeitsatmosphäre Prämienzahlungen als Anreiz 	<ul style="list-style-type: none"> Einsatz von Employer Branding Strategien zur Verbesserung des Unternehmensimages Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke Strategien zur Steigerung der Attraktivität des AG für Mitarbeiter und neue Talente Strategien zur Symbolisierung von Wertschätzung durch den AG Bedürfnisse und Wertvorstellungen des Mitarbeiters im Fokus 	<ul style="list-style-type: none"> Erweiterter Einsatz von innovativen Employer Benefits im Rahmen der Employer Branding Strategien Kompetenzen der Mitarbeiter stetig fördern Karriereschancen aufzeigen Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance Benefits-Angebot erweitern entsprechend der Bedürfnisse der Mitarbeiter Starke externe Kommunikation und Investitionsbereitschaft

Abb. 3: Reifegradmodells in tabellarischer Form – Teil 2

Betrachtungsebenen	1 Reifegrad Innovations-Aversion	2 Reifegrad Passive Innovations-Toleranz	3 Reifegrad Neutrale Innovationsbereitschaft	4 Reifegrad Aktive Innovationsbereitschaft	5 Reifegrad Innovations-Affinität
Recruiting und Personal-gewinnung	<ul style="list-style-type: none"> Der traditionelle Recruiting-Prozess (Papierform via Post) Bewerbermappe wird zunehmend unattraktiv Lange Wartezeiten im Bewerbungsprozess Erhöhter Aufwand bei der Sichtung und Vorauswahl von Bewerbungen und Talenten 	<ul style="list-style-type: none"> Recruiting über Stellenausschreibungen auf Unternehmenswebseite Bewerbungen in Papierform sind weniger gewünscht; per E-Mail bevorzugt Notwendigkeit der Anpassung und Umstrukturierung des Recruitingprozesses ersichtlich 	<ul style="list-style-type: none"> Recruiting über Unternehmenswebseite und Beginn der Nutzung von Job-Portalen (StepStone, Indeed, etc.) Anpassung des Recruitingprozesses Anpassungen im Prozess bezüglich des Faktors Schnelligkeit und Rückmeldung an den Bewerber 	<ul style="list-style-type: none"> Bewerbungen über Bewerberportale von Unternehmen Kein traditionelles Anschreiben notwendig Maßnahmen zur Erhöhung der Reichweite bei der Talentsuche Höhere Investitionen in Recruitingstrategien und technologische Unterstützung Recruiting angepasst auf die jeweilige Zielgruppe Nutzung von mobilen Endgeräten für den Bewerbungsprozess Verbesserung der Schnelligkeit Präsenz auf Messen für die Talentsuche Guter Onboarding Prozess 	<ul style="list-style-type: none"> One-Click Bewerbung via Social-Media Plattformen Bewerbungen via Kommunikationsplattformen wie z.B. LinkedIn oder Xing Einsatz von Active-Sourcing und Headhunting Strategien Schnelle und flexibler Recruitingprozess Begegnung von Bewerber und Unternehmen auf Augenhöhe Adressaten werden schnell und flexibel erreicht Optimierung der mobilen Endgerät-Bewerbung Interesse am Unternehmen bei Talenten wird geweckt Talent-Poole gründen Recruiting von Quereinsteigern
	Einsatz von Technologie	<ul style="list-style-type: none"> Die HR-Arbeit wird nicht durch HCM-Systeme unterstützt Keine Investitionen in Systeme zur Unterstützung der HR-Tätigkeit Mehraufwand für HR-Personal Unübersichtlich 	<ul style="list-style-type: none"> Umdenken bezüglich der Notwendigkeit von HR unterstützenden Technologien und Systemen Klärung von Budgets Optimierung von Prozessen und Abläufen mit technischer Unterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> Erste Verwendung von HCM-Systemen Bereitschaft für Investitionen in Systeme zur Verbesserung von Abläufen Wahl von Systemen, die Erweiterungen ermöglichen Integration in bestehende Systeme des Unternehmens sind möglich Erfassung von Bewerberdaten digital 	<ul style="list-style-type: none"> Sortierung und Vorauswahl von Kandidaten durch HR-Systeme unterstützt Filterungen im Recruitingprozess möglich Ausbau von HCM-Systemen mit erweiterten Funktionen für z.B. Talentmanagement, Performance-Management Geringerer zeitlicher und organisatorischer Aufwand Eignungstest, Interviews und Assessment-Center können digital durchgeführt werden

Abb. 4: Reifegradmodell in tabellarischer Form – Teil 3

Betrachtungsebenen	1 Reifegrad Innovations-Aversion	2 Reifegrad Passive Innovations-Toleranz	3 Reifegrad Neutrale Innovationsbereitschaft	4 Reifegrad Aktive Innovationsbereitschaft	5 Reifegrad Innovations-Affinität
Personalmarketing	<ul style="list-style-type: none"> Keine Kommunikation der Unternehmensvorteile für externe Personen Keine Personalmarketingstrategien vorhanden 	<ul style="list-style-type: none"> Werben um Mitarbeiter beschränkt sich auf Stellenausschreibungen und Unternehmenswebseite Unternehmen ist durch Werbemaßnahmen für Kunden bekannt 	<ul style="list-style-type: none"> Erste Entwicklung von Personalmarketingstrategien Keine Fokussierung der Strategien auf einen bestimmten Bereich, eine Zielgruppe oder welches Kommunikationsmedium sinnvoll ist Maßnahmen werden allgemein gehalten 	<ul style="list-style-type: none"> Höhere Investitionsbereitschaft für Marketingmaßnahmen Vorteile des Unternehmens für externe Personen werden präsentiert; verschiedene Medien genutzt Wettbewerbsvorteile werden ausgebaut 	<ul style="list-style-type: none"> Optimierung der Social-Media Präsenz Anpassungen der externen Unternehmenspräsenz an aktuelle Trends Erstellung von Karrierewebsites zur Integration von Innovationsfokus, Recruiting und Employer Benefits
	Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> Keine Mitarbeiterförderung Fokus liegt auf dem Performance Management und der Leistungserbringung Mitarbeiter-, Konflikt- und Zielerreichungsgespräche werden durchgeführt 	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterförderung ohne gezielte Strategieentwicklung Balance finden zwischen Performance- und Qualifizierungsmanagement Mitarbeiter besuchen ggf. zu Schulungs- und Weiterbildungszwecken Angebote von externen Dienstleistern 	<ul style="list-style-type: none"> Interne Besetzung von Mitarbeitern; ein Zeichen der Wertschätzung durch den Arbeitgeber Aufbau eines eigenen Seminarangebots für die Mitarbeiter Vereinzeltes Angebot an Team-Workshops und Team-Events zur Verbesserung der Zusammenarbeit und der Arbeitsatmosphäre Aufbau eines Seminarangebots mit Mitarbeitern und Kollegen als Referenten und Dozenten (kostengünstig) 	<ul style="list-style-type: none"> Aufstiegsmöglichkeiten und Karrierechancen werden angeboten Bedürfnisse und Wünsche der Belegschaft werden ernst genommen und ein entsprechendes Angebot entwickelt Externe Referenten und Dozenten in Angebot integrieren Bedürfnisorientiertes Seminarangebot Webinare und digitale Fortbildungen Zusammenarbeit mit Hochschulen und Universitäten – Studiengänge Zunehmende Investitionsbereitschaft in Maßnahmen

Abb. 5: Reifegradmodell in tabellarischer Form – Teil 4

Hinweise und Anmerkungen zur Anwendung des Reifegradmodells

Bei der Anwendung des erstellten Reifegradmodells können neben der Verwendung von ergänzenden Fragen zur genaueren Abgrenzung der Kriterien auch andere Bewertungsmöglichkeiten zur Erfassung des Ist-Zustandes des Unternehmens sinnvoll sein.

Wird eine passende Bewertung der einzelnen Kriterien in den unterschiedlichen Reifegraden ermöglicht, so können präzise Annahmen zur Einstufung in das Tool durch das Projektteam getroffen werden. Besonders beliebt ist dabei der Einsatz von Rating-Skalen als Hilfsmittel zur Erfassung des Entwicklungsstandes. Bei der Durchführung werden durch die Anwender des Modells Zuordnungen zu den zuvor definierten Stufen der Werteskale getroffen. Die Aussagekräftigkeit der zu betrachteten Kriterien im Reifegradmodell kann dadurch erhöht werden. Bei der Beurteilung und Zuordnung zu den Rating-Werten wird die aktuelle Ist-Situation des Unternehmens bzw. der Gegebenheiten im HR-Bereich durch die subjektive Wahrnehmung der Teammitglieder konkretisiert. Hier ist darauf zu achten, dass die Bewertungen möglichst realitätsnah vorgenommen werden. Die Skalenwerte können dabei rein numerische Werte wie beispielsweise die Zuordnung von eins bis fünf haben, oder durch zusätzliche Aussagen oder durch Wahrscheinlichkeiten eines „Zutreffens“ ergänzt sein. Hier ist es entscheidend, dass die Bewertungsmöglichkeiten differenzierbar und eindeutig sind (vgl. Schuhmacher, 2014, S. 64).

In dem erstellten Modell wurden die Bewertungen auf einer Skala von eins bis fünf gewählt, da dies eine gute Möglichkeit ist die einzelnen festgelegten Kriterien einer Reifegradstufe zu bewerten. Der Skalenwert „1“ steht dabei für die niedrigste Übereinstimmung bzw. bildet die niedrigste Bewertungsstufe ab. Beim Skalenwert „5“ ist die höchste Übereinstimmung vorhanden, bzw. ist dieser die höchste Bewertungsmöglichkeit. Die Wahl für eine Bewertungsskala von eins bis fünf ermöglicht auch die Bewertung eines neutralen Wertes. Bei dem Skalenwert „3“ kann diese Bewertung dargestellt werden. Die folgende Abbildung (Abb. 7) zeigt ein Ausschnitt eines Beispiels zur Erweiterung des Reifegradmodells mit der ausgewählten Bewertungsskala.

In der hier abgebildeten Darstellung werden als Beispiel die Bewertungsmöglichkeiten in den Reifegraden eins und zwei, der beiden Betrachtungsebenen „Strukturen und Agilität des HR-Bereichs“ und „Führung“ gezeigt. Die Zuordnung zu den Bewertungsstufen der Rating-Skala schafft Vergleichswerte, um zu einem späteren Zeitpunkt eine erneute Analyse mit dem Assessment-Tool durchführen zu können. So können die Entwicklungen und Potenziale eines Unternehmens in den einzelnen Reifegraden besser dargestellt werden. Die Bewertungsskala ist wie folgt ausgewählt:

- 1 = trifft überhaupt nicht zu/ ist überhaupt nicht vorhanden
- 2 = trifft weniger zu/ ist weniger vorhanden
- 3 = trifft eher zu/ ist eher vorhanden, jedoch wird diese Bewertung eher neutral betrachtet
- 4 = trifft zu/ ist vorhanden
- 5 = trifft voll und ganz zu/ ist voll und ganz vorhanden

Betrachtungsebenen	Reifegrad Innovations-Aversion		Reifegrad Passive Innovations-Toleranz						
	1	2	3	4					
	<p>Bewertungskriterien: 1 = trifft überhaupt nicht zu 2 = trifft weniger zu 3 = trifft eher zu 4 = trifft zu 5 = trifft voll und ganz zu</p>		<p>Bewertungskriterien: 1 = trifft überhaupt nicht zu 2 = trifft weniger zu 3 = trifft eher zu 4 = trifft zu 5 = trifft voll und ganz zu</p>						
Strukturen und Agilität des HR-Bereichs	Die Arbeit des HR-Bereichs richtet sich nach den traditionellen Strukturen des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Systemdenken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Im Unternehmen/HR-Bereich sind klare und strenge hierarchische Strukturen vorhanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Wichtigkeit des Faktors Mitarbeiter und Innovationskraft sind nicht bekannt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	HR-Arbeit beschränkt sich auf rechtliche und verwaltungstechnische Daten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führung	Klare Machtverteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Führungskräfte haben in ihrer ausübenden Funktion einen besonderen Stellenwert im Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Autoritärer und patriarchalischer Führungsstil wird gelebt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Führungskraft verteilt die Aufgaben und Tätigkeiten und kontrolliert die Arbeit der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Keine bis geringe Entscheidungskraft der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<p>Bewertungskriterien: 1 = trifft überhaupt nicht zu 2 = trifft weniger zu 3 = trifft eher zu 4 = trifft zu 5 = trifft voll und ganz zu</p>		<p>Bewertungskriterien: 1 = trifft überhaupt nicht zu 2 = trifft weniger zu 3 = trifft eher zu 4 = trifft zu 5 = trifft voll und ganz zu</p>						
	<p>Bewertungskriterien: 1 = trifft überhaupt nicht zu 2 = trifft weniger zu 3 = trifft eher zu 4 = trifft zu 5 = trifft voll und ganz zu</p>		<p>Bewertungskriterien: 1 = trifft überhaupt nicht zu 2 = trifft weniger zu 3 = trifft eher zu 4 = trifft zu 5 = trifft voll und ganz zu</p>						
	<p>Bewertungskriterien: 1 = trifft überhaupt nicht zu 2 = trifft weniger zu 3 = trifft eher zu 4 = trifft zu 5 = trifft voll und ganz zu</p>		<p>Bewertungskriterien: 1 = trifft überhaupt nicht zu 2 = trifft weniger zu 3 = trifft eher zu 4 = trifft zu 5 = trifft voll und ganz zu</p>						

Abb. 6: Tabellarisches Reifegradmodell – Ausschnitt mit Bewertungsmöglichkeiten

Die Abbildung 7 zeigt ein Beispiel einer möglichen Bewertung und Zuordnung in der Ratingskala. Im ersten Schritt werden die einzelnen Reifegrade mit den jeweiligen Kriterien gesichtet, sodass das Team eine Einschätzung treffen kann, welche Reifegrade des Tools auf

den „ersten Blick“ für den HR-Bereich zutreffend sind. Dabei können zum Zeitpunkt der Durchführung zeitgleich andere Reifegrade als Ist-Zustand der Abteilung ausgeschlossen werden.

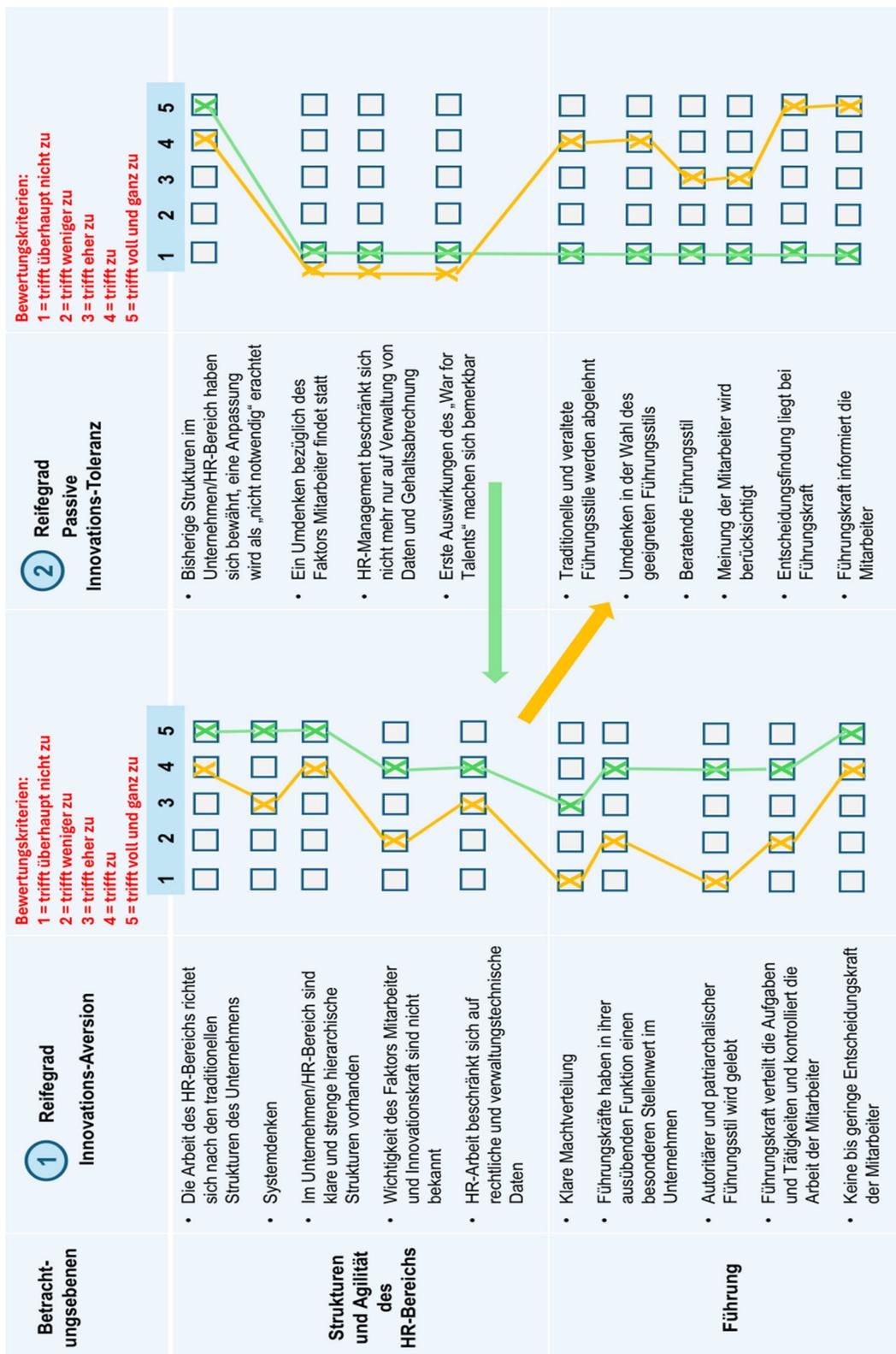


Abb. 7: Beispiel zur Anwendung des tabellarischen Modells

Anschließend werden die Kriterien der Betrachtungsebenen unter Anwendung der Rating-Skala analysiert und bewertet. Die Zuordnungen sind im Modellausschnitt in der Abbildung 7 durch **grüne** „Kreuze“ (**X**) markiert. Im gewählten Beispiel ordnet das Projektteam dem Personalbereich den niedrigen Reifegrad „1“ zu. Der Ausschnitt zeigt die Betrachtungsebenen „Strukturen und Agilität des HR-Bereichs“ und „Führung“. Die markierten Bewertungen geben Aufschluss über den jeweiligen Entwicklungsstand im zugeordneten Reifegrad „1“. So wird deutlich, bei welchen Kriterien die Abteilung bereits gute Rahmenbedingungen für den entsprechenden Reifegrad erfüllt, um mit geringen Veränderungen eine Weiterentwicklung zum nächst höheren Reifegrad erreichen zu können. Zeitgleich zeigt die Rating-Skala, in welcher Betrachtungsebene noch erhebliche Investitionen zur Optimierung erforderlich sind.

Wird das Tool in gleicher Form zu einem späteren Zeitpunkt erneut angewandt, so lassen sich Veränderungen und im besten Fall Verbesserungen im jeweiligen Reifegrad erkennen. Die Auswertung der zweiten Anwendung des Assessment-Tools wird durch **orange**farbene „Kreuze“ (**X**) markiert (siehe Abb. 7). Hier ist erkennbar, dass die HR-Abteilungen Optimierungen in den Betrachtungsebenen „Strukturen und Agilität des HR-Bereichs“ und „Führung“ vorgenommen hat. Die Werte, die durch beide Anwendungen erfasst worden sind, lassen Vergleichsmöglichkeiten zu. Es ist ersichtlich, dass im Bereich „Strukturen und Agilität des HR-Bereichs“ nach der ersten subjektiven Bewertung des Projektteams, Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt wurden. Trotzdem ist noch nicht das Entwicklungspotenzial zur Erreichung des nächst höheren Reifegrades vorhanden.

Im gewählten Beispiel zeigt die Betrachtungsebene „Führung“ eine höhere Weiterentwicklung seit dem Zeitpunkt der letzten Analyse. Hier wird die Entwicklung des Faktors „Führung“ folglich als so positiv durch das Projektteam wahrgenommen, dass bereits eine Zuordnung zum Reifegrad „2“ möglich ist. Dies wird durch eine Analyse des Bereichs „Führung“ im Reifegrad „2“ ersichtlich.

Die Zuordnung zu den Rating-Werten ist auch abhängig von der Ausformulierung der jeweiligen Kriterien. Hier ist dann auf den genauen Wortlaut der definierten Kriterien zu achten und auf die Aussagen bzw. Hinweise zu den Rating-Werten.

Bei der Anwendung des tabellarischen Reifegradmodells ist demnach anzumerken, dass die Teilbereiche des HR-Bereichs und die dazugehörigen Betrachtungsebenen nicht immer einem Reifegrad allein zuzuordnen sind. Die Anwendung des Assessment-Tools lässt eine Zuordnung zu einem Reifegrad zu, der auf den größten Teil der Gegebenheiten im HR-Bereich zutrifft. Es besteht dabei die Option, dass bei einer detaillierten Analyse der einzelnen Betrachtungsebenen eine Zuteilung zu unterschiedlichen Reifegraden möglich ist. Aufgrund der strukturellen Rahmenbedingungen und Gegebenheiten im Unternehmen sowie in der zu betrachtenden Abteilung, ist die Bereitschaft zur Implementierung von Innovationen unterschiedlich stark. So lässt sich annehmen, dass je nach Innovationsart nur der nächst höhere Reifegrad erreicht werden kann. Je nach Offenheit gegenüber Innovationspotenzialen, der Risikobereitschaft zur Umsetzung und Bereitschaft zur Neustrukturierung der bisherigen Organisation können Innovationen zunehmend besser in das Unternehmen integriert werden. Die Bereitschaft zu disruptiven Innovationen kann dabei die größten Veränderungen mit sich bringen. Wie in der Darstellung des erarbeiteten Reifegradmodells erkennbar ist, sind die Umsetzung von Innovationspotenzialen im HR-Bereich von verschiedenen Faktoren abhängig, die es zu berücksichtigen gilt.

Kritik am ausgewählten Assessment-Tool

Bei der Anwendung des Reifegradmodells zur Betrachtung und Bewertung der Innovationsbereitschaft im Personalbereich ist festzustellen, dass das Modell kritisch betrachtet werden

muss. Auch wenn die Wahl auf diese Form des Assessment-Tools fällt, sollten einige Kritikpunkte nicht außer Acht gelassen werden. Beispielsweise berücksichtigt das Modell nur die zuvor definierten und erörterten Aspekte, die als Bewertungsgrundlage und Rahmenbedingungen dienen. Trendentwicklungen, Innovationen und weitere Inhalte, die in den einzelnen Kategorien nicht enthalten sind, werden bei der Anwendung und Analyse der Ist-Situation sowie bei der Aussicht auf die spätere Soll-Situation nicht berücksichtigt. Daher ist es umso wichtiger bei der Erstellung des Reifegradmodells alle notwendigen und für das Unternehmen relevanten Kriterien in das Tool zu integrieren. Je detaillierter die Rahmenbedingungen und Kriterien zur Verortung erläutert sind, desto aussagekräftiger kann das Ergebnis des Tools sein. Zusätzlich können auf diese Weise Anwendungsfehler vermieden werden.

Das Modell ist eine Darstellung eines Sachverhaltes und berücksichtigt verschiedene Aspekte in komprimierter Form. In der Realität können die Inhalte weitaus umfangreicher und komplexer sein. Zusätzlich existieren Faktoren, die bei der aktuellen Modellerstellung bzw. Analyse nicht von Relevanz sind, jedoch zu einem späteren Zeitpunkt bedeutsam sein können (vgl. Gabriel, 2023, S. 50).

Bei der Anwendung des Tools ist die Verortung der Ist-Situation abhängig von der Einschätzung der Personen, die am Prozess beteiligt sind. Diese kann unter Umständen subjektiv sein und durch persönliche Betrachtungsweisen beeinflusst werden. Daher sollte die individuelle Einordnung der aktuellen Situation im besten Fall nicht durch eine einzelne Person erfolgen, sondern durch eine Auswahl an geeigneten Personen vorgenommen werden. Dies kann im Unternehmen u.a. durch ein Projektteam umgesetzt werden, um die Zuordnung zum jeweiligen Reifegrad möglichst objektiv und realistisch zu gestalten.

Weiterhin lässt das Reifegradmodell eine Prozessentwicklung zur Implementierung von Innovationen nur analog der zuvor definierten Stufen zu. Der aktuelle Zustand wird keinen weiteren Entwicklungsschritten zugeordnet.

Es muss zusätzlich berücksichtigt werden, dass die Verortung der aktuellen Unternehmenssituation zu den einzelnen Reifegraden eine „Momentaufnahme“ ist. Es wird die aktuelle, zu einem bestimmten Zeitpunkt bestehende Situation festgehalten. Die Situation des zu analysierenden Unternehmensbereichs kann sich jedoch jederzeit verändern. Daher ist das Tool nur für eine kurzfristige Betrachtung sinnvoll und sollte im Entwicklungsprozess in regelmäßigen Abständen durchgeführt und wiederholt werden. Je nach zeitlichem Aufwand der Erstellung und Durchführung des Modells im Unternehmen besteht die Möglichkeit, dass bereits neue Innovationen existieren, die bei einer Analyse berücksichtigt werden können. Daher sollte das Modell stetig aktualisiert werden. Im Prozess kann das Modell kontrolliert, angepasst und weiterentwickelt werden. Neuheiten und Innovationspotenziale können bei Bedarf kontinuierlich ergänzt werden. Das Modell soll dabei immer auf die Unternehmensziele, -bedürfnisse und Zielgruppen abgestimmt werden.

Qualitative Interviews mit ausgewählten Experten aus dem HR-Bereich

Im Rahmen der Masterthesis wurden qualitative Interviews mit ausgewählten Personen durchgeführt. Die Experteninterviews sollten u.a. einen detaillierten Überblick zur Wahrnehmung der Relevanz der Implementierung von Innovationspotenzialen und aktuellen Trendentwicklungen im Personalbereich dienen. Durch die Befragung konnten zusätzliche Aspekte und Perspektiven zur Thematik erfasst werden. Das erarbeitete Reifegradmodell wurde den Experten präsentiert und erläutert. Diese konnten das Modell kritisch betrachten und Anmerkungen zu dessen Sinnhaftigkeit und Anwendbarkeit geben.

Bei der Auswahl der Gesprächspartner wurde auf den Wirkungsbereich aus unterschiedlichen Branchen geachtet. Es wurden Experteninterviews mit Personalern bzw. Führungskräften aus den Branchen „Banken- und Finanzdienstleistungen“ und „IT-Dienstleistungen“ durchgeführt.

Auf eine weitere Beschreibung der Ergebnisse wird an dieser Stelle aus Gründen der Vertraulichkeit verzichtet.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR UMSETZUNG VON INNOVATIONSPOTENZIALEN

Um die Schaffung von Innovationspotenzialen im Personalbereich eines Unternehmens zu optimieren werden verschiedene Faktoren betrachtet. Durch die Literaturrecherche im Rahmen der erarbeiteten Masterthesis ist ersichtlich, dass der Arbeitgeber durch den strategischen Einsatz von Innovationen und Trends den Problemen der Talentakquise entgegenwirken und die Mitarbeiterbindung stärken kann. Hierzu müssen die geeigneten Rahmenbedingungen im Unternehmen und auch im HR-Bereich geschaffen werden, damit eine erfolgreiche Realisierung der Innovationspotenziale möglich ist. Im folgenden Kapitel werden einzelne Handlungsempfehlungen zur Umsetzung von Innovationspotenzialen im HR-Bereich gegeben. Als Basis der Empfehlungen dienen die in der Masterthesis untersuchten Trendentwicklungen, das erarbeitete Assessment-Tool sowie die Erkenntnisse aus den Experteninterviews und die theoretischen Grundlagen.

Empfehlungen für die Anwendung des Modells

Durch die Literaturrecherche und die Auswertung der durchgeführten Interviews wird die Betreuung durch einen Experten bei der Anwendung des erarbeiteten Reifegradmodells empfohlen. Die Unterstützung einer neutralen Person, welche den Veränderungsprozess betreut, kann Konflikte und mögliche drohende Probleme reduzieren. Der Berater begleitet den Prozess als Moderator und unterstützt das Projektteam bei der Fokussierung auf die relevanten Aspekte. Durch diesen wird das Verständnis und die Notwendigkeit der Durchführung zusätzlich an die Mitarbeiter übermittelt. Der Prozessberater hat eine Motivations- und Lenkungs-funktion und unterstützt mit seiner Handlungsweise die Arbeit der Führungskraft bzw. des Projektleiters des Teams. Der Moderator ist nicht für die Entwicklung von Lösungsansätzen verantwortlich, sondern unterstützt das Team im Entwicklungsprozess für einen möglichst strukturierten Ablauf (vgl. Bethke, 2019, S. 39 f.; Anhang B). Beispielsweise kann die beratende Person den Teammitgliedern die richtige Anwendung des Reifegradmodells erläutern, Rückfragen beantworten oder bei Problemstellungen eingreifen. Der Berater kann das Team in der Anwendung des Modells dahingehend unterstützen, ein möglichst realistisches Ergebnis der Ist-Situation des Personalbereichs zu generieren und den Einfluss der subjektiven Wahrnehmungen einzelner Teammitglieder reduzieren.

Zusätzlich kann durch den Experten der Fokus auf wichtige Themenbereiche gelenkt werden, die in der Praxis weniger Aufmerksamkeit erhalten (vgl. Bethke, 2019, S. 40). So können alle Teilbereiche des HR-Bereichs bei der Analyse berücksichtigt werden.

Die Vorgehensweise zur Durchführung und Anwendung des Modells kann aus dem klassischen Projekt- und Prozessmanagement adaptiert werden. Besonders wichtig ist hierbei die genaue Definition von Zielen oder einem gewünschten Endergebnis, welches durch die Anwendung des Reifegradmodells erzielt werden soll. Das ausgewählte Projektteam soll somit auf die neuen Herausforderungen und zukünftigen Veränderungen optimal vorbereitet werden (vgl. Bethke, 2019, S. 54). Durch die Ergebnisse der Interviews ist ersichtlich, dass das Verständnis für die Veränderungen bei den Mitarbeitern entscheidend ist. Die Offenheit und Aufgeschlossenheit gegenüber Innovationspotenzialen und Neuerungen der bisherigen Gegebenheiten werden nicht von allen Mitarbeitern begrüßt oder akzeptiert. Die Erfahrungen der Experten zeigen, dass manche Mitarbeiter u.a. ängstlich auf Veränderungen reagieren. Daher sollte die Wichtigkeit und Relevanz der Anwendung des Reifegradmodells verdeutlicht werden, damit keine Person im Veränderungsprozess verloren geht. Die Literaturrecherche zeigt, dass die individuelle Motivation der Arbeitnehmer durch unterschiedliche Anreize begünstigt

wird. Dies ist auch auf die persönliche Bereitschaft für Veränderungsprozesse und die Integration von Innovationen in die bisherigen Strukturen des HR-Bereichs übertragbar. Zeigen manche Mitarbeiter zu Beginn des Prozesses eine ablehnende Haltung gegenüber den verschiedenen Innovationspotenzialen, kann im Laufe des Prozesses Akzeptanz entstehen. Dazu müssen die Mitarbeiter der Personalabteilung, die Unternehmensleitung und das ausgewählte Projektteam die Notwendigkeit der Implementierung von Innovationspotenzialen im HR-Bereich erkennen und verstehen. Es sollte verdeutlicht werden, welcher positiver Nutzen durch die Integration von ausgewählten Trends und Innovationen für das Unternehmen entsteht und welche Rolle das erarbeitete Reifegradmodell dabei spielt.

Durch die Stärkung der Arbeitgebermarke und die gesteigerte Arbeitgeberattraktivität, kann das Unternehmen seine Wettbewerbsposition im Kampf um qualifizierte Talente verbessern. Die gezielte Integration von HR-Trends und Innovationen im Personalbereich können das Recruiting, das Personalmarketing, die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und die Bindung an das Unternehmen langfristig verbessern. Das erarbeitete Reifegradmodell kann somit Bedarfe zur Verbesserung aufzeigen.

Neben dem Verständnis für die Notwendigkeit der Anwendung des Modells und der Relevanz der Thematik ist ein strukturierter Ablauf und eine gute Kommunikation essenziell für einen zielführenden Change-Prozess. Im Rahmen der Planung des Prozesses wird definiert, welche Schritte und Meilensteine für eine erfolgreiche Durchführung notwendig sind (vgl. Bethke, 2019, S. 54). So können beispielsweise regelmäßige Termine und Meetings angesetzt werden und der konkrete Zeitpunkt der Analyse mit Hilfe des Reifegradmodells festgelegt werden. Wichtig ist eine kontinuierliche Kommunikation zwischen allen Prozessbeteiligten in allen Entwicklungsstufen, um die Transparenz bestmöglich zu gewährleisten (vgl. Bethke, 2019, S. 54). Die Interviews zeigen, dass bei Problemstellungen unterstützende Workshops angeboten werden können, um das Team optimal auf den Veränderungsprozess vorzubereiten zu können. Durch eine externe Betrachtung des Teams durch den betreuenden Experten kann die Notwendigkeit für unterstützende Maßnahmen festgestellt werden. Beispielsweise kann ein Workshop zur Verbesserung der Gegebenheiten im Team oder der Kommunikation durch den Experten abgebildet werden oder durch weitere Coaches oder Trainer ein unterstützendes Angebot entwickelt werden. Dies ist u.a. abhängig vom zur Verfügung stehenden Budget im Rahmen des Projektes.

In der Planung des Ablaufes wird auch ein zeitlicher Rahmen zur Durchführung angesetzt (vgl. Bethke, 2019, S. 54). Dieser sollte großzügig gewählt werden. Im Veränderungsprozess spielt der Faktor Zeit eine große Rolle. Durch den Zeitplan sind oftmals Fristen gesetzt, die eingehalten werden sollten. Jedoch ist dies in der Praxis nicht immer möglich. Veränderungen benötigen oftmals mehr Zeit als dafür vorgesehen ist. Daher sollte auch im Zeitplan genügend Puffer eingeplant werden.

Nach der Durchführung der Analyse erfolgt eine Auswertung und Nachbereitung. Die Analyse liefert dem Team Ergebnisse zum genauen Entwicklungsstand des Personalbereichs anhand der zuvor gewählten Reifegradstufen. Das Ergebnis kann aufbereitet werden und bei Bedarf an entsprechender Stelle präsentiert werden (vgl. Bethke, 2019, S. 54).

Durch die Anwendung des erstellten Assessment-Tools, kann der aktuelle Entwicklungsstand des Unternehmens bzw. des Personalbereichs analysiert und dargestellt werden. Je nach Zuordnung zu einem bestimmten Reifegrad existieren Kriterien und Charakteristika die für die jeweilige Stufe bezeichnend sind. Das Reifegradmodell ist ein hilfreiches Tool zur Darstellung der Ist-Situation und ermöglicht dabei einen Ausblick auf eine mögliche Soll-Situation. Wie bei der kritischen Betrachtung des Reifegradmodells bereits erwähnt wurde, handelt es sich bei

der Anwendung des Tools ausschließlich um eine Momentaufnahme zu einem festgelegten Zeitpunkt. Nach der Analyse der Ist-Situation müssen in der Nachbereitung entsprechende Maßnahmen zur Optimierung der aktuellen Gegebenheiten erfolgen. Bei der Entwicklung von Strategien zur Weiterentwicklung des HR-Bereichs kann beispielsweise die nächst höhere Reifegradstufe als Orientierungshilfe dienen. Die definierten Kriterien der nächst höheren Stufe des Modells, sind somit nicht nur für die Eingruppierung zum jeweiligen Reifegrad hilfreich. Sie können mögliche Ziele darstellen bzw. als Inspiration zur Strategieentwicklung dienen. Die Kriterien der einzelnen Betrachtungsebenen beschreiben die dort gegebenen Rahmenbedingungen. Dies kann das Unternehmen zur Maßnahmenentwicklung nutzen, da die Kriterien der nächst höheren Stufe oftmals konkrete Beispiele enthalten, die eine Grundlage für Strategien abbilden. Das Modell und die Kriterien sollten dabei immer an die Bedürfnisse des Unternehmens und dessen individuelle Ziele angepasst werden.

Empfehlungen für die Berücksichtigung unterschiedlicher Zielgruppen

Die Ansprüche an die Arbeitswelt haben einen großen Wandel durchlebt. Je nach Generation und Zielgruppe sind unterschiedliche Werte wichtig geworden, die sich auch an den Arbeitgeber richten. Bei der Auswahl der Innovationspotenziale sollten neben den herrschenden Megatrends auch die individuellen Bedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen berücksichtigt werden. Je nach Vakanz im Unternehmen werden unterschiedlich qualifizierte Personengruppen gesucht, bei denen der Arbeitgeber seine Vorzüge präsentieren kann. Daher kann es beim Aufbau einer Arbeitgebermarke hilfreich sein, die Strategien und die Innovationspotenziale so zu wählen, dass die gewünschte Zielgruppe angesprochen wird.

Wird beispielsweise die Innovationsstrategie des Einsatzes von Employer Benefits betrachtet, so sollte das Angebot dem größten Teil der Mitarbeiter in gleicher Form offeriert werden. So können Missgunst und Diskrepanzen unter der Belegschaft vermieden werden. Jedoch ist in der Praxis dies nicht immer möglich. Je nach Abteilungsbereich existieren bestimmte Benefits, die nicht allen Mitarbeitern angeboten werden können. Hier ist das klassische Beispiel der Option eines Dienstfahrzeugs zu nennen. Dieses wird beispielsweise Personen im Vertrieb oder in höheren hierarchischen Positionen offeriert. In der Praxis wird seltener einem Mitarbeiter im Verwaltungsbereich diese Option ermöglicht. Dies wird in der Praxis abhängig von verschiedenen Faktoren und aus finanziellen, sowie geschäftlichen Gründen differenziert geregelt.

Je nach Zielgruppe können unterschiedliche Bedürfnisse für die Wahl eines Arbeitgebers von Relevanz sein, die auch den Einsatz von Innovationen beeinflussen können. Bei der Betrachtung der Vielzahl an aktuellen Trendentwicklungen und Innovationspotenzialen im Personalbereich muss das Unternehmen darauf achten, welche Innovationen geeignet sind und im HR-Bereich umgesetzt werden sollten. Dies ist auch bei der Anwendung des hier vorgestellten Reifegradmodells entscheidend. Das erstellte Tool zeigt eine Grundform des Modells, das in dieser Form in unterschiedlichen Unternehmen, unabhängig der Branche anwendbar sein soll. Wird das Tool genutzt, sollten je nach individuellen Zielen und Bedürfnissen des Unternehmens Anpassungen am Modell vorgenommen werden. Hierbei können unterschiedliche Betrachtungsebenen oder Kriterien festgelegt werden. Aber auch die Reifegrade können variieren.

Zukunftsausrichtung der Unternehmen zur Integration von Innovationspotenzialen

Basierend auf der durchgeführten Literaturrecherche und den Ergebnissen der Interviews wird ersichtlich, dass die Unternehmen auch zukünftig immer mehr Berührungspunkte mit den Problemen des „War for Talents“ haben werden. Aufgrund der Veränderungen werden die Unternehmen die eigene Attraktivität weiter ausbauen müssen, um konkurrenzfähig zu bleiben, das geeignete Personal zu rekrutieren und zu binden. Daher ist die Orientierung an aktuellen Trends und die Implementierung von innovativen Potenzialen essentiell. Durch die Innovationsstrategien und die stetige Erweiterung des agilen HR-Bereichs kann der Mehrwert des Unternehmens weit über die finanziellen Aspekte hinaus gesteigert werden. Es muss ein Bewusstsein für die Thematik und Wichtigkeit des Faktors Mitarbeiter geschaffen werden und die Bereitschaft zur Innovationsförderung fest in die Innovations- und Unternehmenskultur verankert werden. Dabei darf sich die Innovationsförderung nicht nur auf die Maßnahmen im Personalbereich beschränken. Der generelle Umgang mit Innovationen sollte durch ein entsprechendes Innovationsmanagement für alle Geschäftsbereiche ähnlich gestaltet werden. Hierbei können individuelle Anpassungen je nach Abteilung vorgenommen werden, damit eine Realisierung bestmöglich umsetzbar ist.

Findet das Reifegradmodell auch zukünftig Anwendung im HR-Bereich, so sollte das Modell stetig an die Neuheiten und Trends angepasst werden. Durch eine stetige Optimierung des Modells an die neuen Innovationspotenziale kann das Tool sinnvoll und gewinnbringend eingesetzt werden. Aufgrund der Schnelllebigkeit von Innovationen und Trends auf dem Markt, muss auch das Tool für eine treffichere Anwendung angepasst werden.

Es ist davon auszugehen, dass die Digitalisierung und der Einsatz von KI im Personalmanagement eine zunehmend wichtige Rolle einnehmen werden. Bestimmte Personalprozesse werden bereits jetzt digitalisiert, um die Arbeit im Personalmanagement zu erleichtern. Durch den Einsatz von KI werden die HR-Systeme unterstützt und Abläufe beschleunigt. Es ist anzunehmen, dass in diesem Themenbereich auch zukünftig Potenzial zur Optimierung besteht.

Zukünftig können die Unternehmen den innovativen Fokus mehr auf Themen der Nachhaltigkeit, Umweltschutz und soziales Engagement richten. Diese Themen betreffen auch die Arbeit im Personalbereich und die dortige Strategiewahl. Regionale, soziale Projekte und Organisationen können durch den Arbeitgeber unterstützt werden. Können sich die Mitarbeiter mit den u.a. gemeinnützigen Maßnahmen und mit dem aktiven Handeln zu Umweltschutzthemen identifizieren, fördert dies das Ansehen und die Wertschätzung für den Arbeitgeber und letztlich die Mitarbeiterbindung. Das Engagement des Arbeitgebers richtet sich damit nicht allein auf eine umweltfreundlichere Produktion, Energiesparmaßnahmen, Müllvermeidung oder Recycling, sondern geht weit darüber hinaus. Das Unternehmen erhöht somit seine Reputation, übernimmt eine Vorbildfunktion und gewinnt gleichzeitig die Anerkennung der Mitarbeiter. Die Übernahme von Verantwortung wird in der „Corporate Social Responsibility“ festgehalten. Dieser Ansatz kann in einer agilen Arbeitskultur auch als Teilbereich des modernen Führungsstils betrachtet werden, da die Strategien bei aktiver Umsetzung Vertrauen schaffen und zur Teamentwicklung beitragen können. So werden durch die CSR-Strategien auch die Mitarbeiter aufgefordert einen Beitrag zur Nachhaltigkeit zu leisten. Die Mitarbeiter sind bereit beispielsweise eigenständig Anpassungen in der täglichen Arbeitsweise vorzunehmen. Zusätzlich kann die Belegschaft motiviert werden, aktiv eigene Organisationen und soziale Projekte zu unterstützen (vgl. Redmann, 2019, S. 281 f.). Beispielsweise kann das Unternehmen das Engagement der Mitarbeiter oder Herzensprojekte durch finanzielle Unterstützung fördern oder das aktive Mitwirken von Mitarbeitern durch zusätzliche Freistellungen ermöglichen. Durch

diese Maßnahmen wird die zwischenmenschliche Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer gefördert und das „Wir-Gefühl“ gestärkt. Darüber hinaus kann der Arbeitgeber zur aktiven Ideengenerierung zur Optimierung von Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmen animieren. Beispielsweise können die besten innovativen Ansätze durch Prämien vom Arbeitgeber belohnt werden. So kann das betriebliche Vorschlagswesen erweitert und innoviert werden. Es bietet eine neue Chance um Mitarbeiter zur Ideengenerierung zu ermutigen.

Eine weitere Möglichkeit die Ideenfindung und Kreativität von Mitarbeitern zu fördern sind zielgerichtete Events, bei denen die Teilnehmenden ihre eigenen Ideen und Vorschläge offerieren können. Beispielsweise können vom Arbeitgeber „Innovationstage“ veranstaltet werden. Hier wird etwa für die Dauer von ein oder zwei Wochen ein Projekt gestartet, in dem die Mitarbeiter ihrer Kreativität freien Lauf lassen können. Die Projektwoche kann dabei mehrere Events umfassen, an denen die Mitarbeiter bei Interesse teilnehmen können. Bei Bedarf meldet der Mitarbeiter sich zu den Innovationstagen nach Rücksprache mit dem Vorgesetzten an. Verschiedene Programmpunkte sollen Einblicke in unterschiedliche Themenbereiche und Abteilungen bieten. Beispielsweise können in kleineren Gruppen zu verschiedenen, vorgegebenen Themen Ideen generiert und ausgearbeitet werden. Dabei sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt. So können u.a. Ideen zur Optimierung von strukturellen Gegebenheiten im Unternehmen, zur Verbesserung von Nachhaltigkeitsthemen, zur Entwicklung von technologischen Programmen und Anwendungen, bis hin zu innovativen Produkt- und Logistiklösungen erarbeitet werden. Hier kann die beste Idee einer Gruppe durch eine entsprechende Prämie belohnt werden. Im Rahmen der Innovationstage können weitere Workshops und Coachings zur Förderung der Ideengewinnung angeboten werden. In einer lockeren Atmosphäre soll in diesem Zeitraum die Motivation der Mitarbeiter zur aktiven Mitgestaltung geweckt werden.

Von den erarbeiteten, innovativen Ideen kann der Arbeitgeber profitieren und die für das Unternehmen sinnvollen Vorschläge mit den Entwicklern weiterverfolgen und adaptieren.

Beispielsweise kann im Rahmen der Projektwochen auch jede Abteilung die Gelegenheit nutzen, um abteilungsbezogene Road-Maps zur Implementierung von Innovationspotenzialen für das kommende Jahr zu generieren. Diese können dann ausgearbeitet werden und zu einem späteren Zeitpunkt der Unternehmensleitung präsentiert werden. Somit kann die Motivationsbereitschaft der Abteilungsmitglieder gefördert werden. Den Mitarbeitern wird durch die Einführung dieser Events und Projektwochen die Unterstützung zur Ideengenerierung durch den Arbeitgeber suggeriert.

ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Je nach Branche und Beruf bestehen bereits aktuell große Probleme im Kampf um die geeigneten Talente. Die Präsenz der Thematik ist auch in der Arbeit als Personaler allgegenwärtig. Durch die Schnelligkeit und den fortschreitenden Wandel der Arbeitswelt ist es für Unternehmen essenziell die Arbeitgeberattraktivität zu steigern und eine Bereitschaft zur Implementierung von Innovationen zu zeigen. Das Thema der Arbeit ist von besonderem Interesse, da in vielen Unternehmen bzw. Personalabteilungen nicht die geeigneten Rahmenbedingungen bestehen, um Innovationen oder Trends frühzeitig zu erkennen und in das Unternehmen zu integrieren. Die strukturellen und organisatorischen Gegebenheiten können dabei eine agile, innovative und dynamische HR-Arbeit erschweren.

Hier wurde ein Konzept vorgestellt, um die aktuelle Innovationsbereitschaft und den aktuellen Entwicklungsstand der HR-Abteilung analysieren und identifizieren zu können. Dafür wurde ein Assessment-Tool aus dem Bereich des Qualitätsmanagement ausgewählt, welches die

jeweiligen Gegebenheiten des Unternehmens unter Betrachtung verschiedener Parameter ermöglicht. Die Entwicklung eines Reifegradmodells wurde als besonders sinnvolles Instrument erachtet. Zunächst wurden hier die fünf unterschiedlichen Reifegrade und Entwicklungsstufen definiert. Durch die Darstellung in einem stufenbasierten Modell konnten so jedem Reifegrad Charaktereigenschaften zugeordnet werden, die ausschlaggebend für eine spätere Zuordnung bei der Anwendung sind (siehe Abb. 1). Zusätzlich wurden unter Berücksichtigung der zuvor herausgearbeiteten Trends und Innovationspotenziale Betrachtungsebenen festgelegt. Um das Modell in der Praxis besser anwenden zu können wurde eine tabellarische Darstellungsform gewählt, bei der jedem Reifegrad und jeder Betrachtungsebene entsprechende Kriterien zugeordnet werden (siehe Abb. 2 bis 5). Diese können bei Bedarf in der Anwendung durch weitere Fragen oder Bewertungsmöglichkeiten ergänzt werden (siehe Abb. 6 und 7). Dies kann bei einer späteren Wiederholung der Analyse hilfreich sein und Vergleichswerte zum Entwicklungsstand schaffen. Anschließend wurde das erarbeitete Modell und die Relevanz der Thematik in zwei Experteninterviews vorgestellt und kritisch betrachtet. Basierend auf der Literaturrecherche, den geführten Interviews und dem erstellten Modell wurden Handlungsempfehlungen ausgesprochen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Integration von Innovationspotenzialen in den HR-Bereich sowie in andere Geschäftsbereiche zunehmend wichtig wird, um wettbewerbsfähig zu bleiben und die Wirtschaftlichkeit des eigenen Unternehmens zu fördern. Die Arbeitgeber müssen die Wertigkeit des Faktors Mitarbeiter erkennen. Dem Arbeitgeber sollte bewusst sein, dass die Gewinnung und langfristige Bindung mit dem Fortschreiten des „War for Talents“ zunehmend erschwert wird. Erst wenn die Wichtigkeit des Themas präsent ist, können gezielt Strategien entwickelt werden, um eine attraktive Arbeitgebermarke aufzubauen. Durch die Orientierung an aktuellen Trends und Innovationspotenzialen können die passenden Rahmenbedingungen im Unternehmen geschaffen werden, um auch in anderen Geschäftsbereichen Ideen, Kreativität und die Umsetzung von Innovationen zu fördern. Ein dynamisches und lebendiges Ideen- und Innovationsmanagement sowie eine gute Innovationskultur ermutigen die Mitarbeiter, selbst aktiv zu werden. Dabei kann beispielsweise die Analyse mit dem vorgestellten Reifegradmodell eine Stütze sein. So kann das Unternehmen erkennen, in welchen Bereichen die größten Weiterentwicklungen notwendig sind und gezielt Maßnahmen ergreifen um die Unternehmensposition zu verbessern.

Das Modell sollte in seiner aktuellen Form in der Praxis angewendet und getestet werden. So kann festgestellt werden, ob dies anwenderfreundlich und gewinnbringend umsetzbar ist und an welcher Stelle Anpassungen vorgenommen werden müssen. Die praxisnahe Anwendung ermöglicht u.a. verschiedene neue Blickwinkel, die ggf. zuvor noch unberücksichtigt geblieben sind.

HINTERGRÜNDE, QUELLEN UND WEITERFÜHRENDES

Akademie der Sparkassen-Finanzgruppe Saar, 2024 /a/. Leistungsangebot. [Online] Available at: <https://www.akademie-sfg-saar.de/de/leistungsangebot> [Zugriff am 11.08.2024].

Akademie der Sparkassen-Finanzgruppe Saar, 2024 /b/. Die Akademie. [Online] Available at: https://www.akademie-sfg-saar.de/de/die_akademie [Zugriff am 11.08.2024].

Ali, F. S. & Krane, S., 2014. Mobile Learning mit der E-Plus TRAININGSAKADEMIE in: Graf, N. (Hrsg.). Innovationen im Personalmanagement: Die spannendsten Entwicklungen aus der HR-Szene und ihr Nutzen für Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 209-224.

Anrich, F. & Kugler, S., 2020. Das Fairlohn-Konzept: Mitarbeiter-Bonifikation mit emotionalem Sensibilisierungsmanagement in KMU. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Baran, E., 2018. Employer Branding: Komm zu uns, bleib bei uns, binde dich an uns – so bauen Sie eine starke Arbeitgeber-Marke auf. Wiesbaden: Springer Gabler.

Bethke, F. S., 2019. Beratungskompetenz für Personaler: Businessprozesse aktiv mitgestalten und unterstützen. 1. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Bösenberg, C. & Küppers, B., 2011. Im Mittelpunkt steht der Mitarbeiter: Was die Arbeitswelt wirklich verändern wird. Freiburg; Berlin; München: Haufe Lexware GmbH & Co. KG.

Braun, R. & Esswein, W., 2006. Wertsteigerung durch methodenbasierte Modellierung, in: Schweickart, N. & Töpfer, A. (Hrsg.). Wertorientiertes Management: Werterhaltung – Wertsteuerung – Wertsteigerung ganzheitlich gestalten. Berlin; Heidelberg: Springer-Verlag, S. 317–338.

Bucklesfeld, Y., 2012. Employer Branding: Strategie für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in KMU. 2. überarbeitete Auflage. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2016. Wertewelten Arbeiten 4.0. [Online] Available at: https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/wertewelten-arbeiten-vier-null.pdf?__blob=publicationFile&v=3 [Zugriff am 12.06.2024].

Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2023. Aus- und Weiterbildung: Fachkräftestrategie gegen den Fachkräftemangel. [Online] Available at: https://www.bmbf.de/bmbf/de/bildung/berufliche-bildung/foerderinitiativen-und-programme/fachkraeftestrategie/fachkraeftestrategie_node.html [Zugriff am 15.06.2024].

Bundesministerium für politische Bildung, o.J. /a/. Arbeitsmarktpolitik: Wandel der Arbeitswelt. [Online] Available at: <https://www.bpb.de/themen/arbeit/arbeitsmarktpolitik/187833/wandel-der-arbeitswelt/> [Zugriff 06.06.2024].

Bundeszentrale für politische Bildung, o.J. /b/. Das Lexikon der Wirtschaft: Innovationen. [Online] Available at: <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19734/innovation/> [Zugriff am 20.05.2024].

Cloots, A. & Wörwang, S., 2020. Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch: Aktuelle Forschungsergebnisse und Good Practices. Wiesbaden: Springer Gabler.

Daimler Buses GmbH, 2024. Systems-Engineer (w/m/d) mit Schwerpunkt FUP Koordination und Vehicle Cyber Security. [Online] Available at: <https://jobsearch.daimlertruck.com/index.php?ac=jobad&id=397564> [Zugriff am 29.07.2024].

Dietl, S. F. & Hennecke, M., 2021 (Hrsg.). Ausbildung 4.0: Digitale Transformation in der Berufsausbildung gestalten und nutzen. 2. aktualisierte und überarbeitete Auflage. Freiburg; München; Stuttgart: Haufe Group.

Dietl, S., 2021. Digitale Transformation in der beruflichen Bildung – Versuch eines Ansatzes für den Ausbildungsalltag, in: Dietl, S. F. & Hennecke, M. (Hrsg.). Ausbildung 4.0: Digitale Transformation in der Berufsausbildung gestalten und nutzen. 2. aktualisierte und überarbeitete Auflage. Freiburg; München; Stuttgart: Haufe Group, S. 21-52.

Douglas, H., 2020. Herausforderungen für Führungskräfte in und nach der Krise: Führen in der Krise. [Online] Available at: https://www.haufe.de/personal/hr-management/vergleich-aufgaben-der-fuehrungskraefte-in-und-nach-der-krise_80_520468.html [Zugriff am 23.07.2024].

Dumont, D., 2021. Pressemitteilung: Grandiose Abschlusspräsentation im Gründungswettbewerb 5 Euro StartUp. [Online] Available at: https://www.sparkasse-saarbruecken.de/content/dam/myif/spk-saarbruecken/work/dokumente/pdf/ihre-sparkasse/presse-center/presse_5euro_2021.pdf [Zugriff am 13.06.2024].

Engelhardt, K., 2020. Erfolgreiche Interne Kommunikation im Digitalen Workplace: Basics und Tools: Social Intranet, Mitarbeiter-App, Mitarbeitermagazin. Wiesbaden: Springer Gabler.

Festo Lernzentrum Saar GmbH, o.J. /a/. Unsere Leistungen. [Online] Available at: <https://www.festo-lernzentrum.de/> [Zugriff am 11.08.2024].

Festo Lernzentrum Saar GmbH, o.J. /b/. Festo Technikum - Private Fachschule für Technik [Online] Available at: <https://www.festo-lernzentrum.de/unsere-leistungen/lehrgaenge/staatlich-gepruefter-technikerin/> [Zugriff am 11.08.2024].

Fischer, S. & Häusling, A., 2021. Relevanz und unterschiedliche Reifegrade agiler HR-Organisationen – Darstellung des Edgellence Modells, in: Petry, T. & Jäger, W. (Hrsg.). Digital HR: Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement. 2. Auflage. Freiburg; München; Stuttgart: Haufe Group, S. 455-488.

Fraunhofer-Institut für Entwurfstechnik Mechatronik IEM, 2024. Arbeit 4.0: Lösungen im Zusammenspiel aus Mensch, Organisation und Technik. [Online] Available at: <https://www.iem.fraunhofer.de/de/schwerpunktthemen/arbeit-4-0.html> [Zugriff am 08.06.2024].

Fried, B., 2024. Innovation Management: Wie ein strukturierter Innovationsprozess kreative Ideen schafft. [Online] Available at: <https://www.lead-innovation.com/insights/blog/strukturierter-innovationsprozess> [Zugriff am 13.06.2024].

Gabriel, M., 2023. Bewertung der digitalen Reife von Unternehmen mittels Reifegradmodellen. Grundlagen & Vergleich bestehender Reifegradmodelle, in: Schallmo, D. R. A., et al. (Hrsg.). Digitalisierung: Fallstudien, Tools und Erkenntnisse für das digitale Zeitalter. Wiesbaden; Springer Gabler S. 49-68.

Gahmann, A., 2023. ifaa-Studie: Anreiz- und Vergütungssysteme in der Metall- und Elektroindustrie Betriebliche Ansätze zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität und Fachkräftesicherung. [Online] Available at: https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Broschueren/Studie_Anreiz-_und_Verguetungssysteme.pdf [Zugriff am 20.07.2024].

Geier, C., 2021. Digitales Lernen – Integraler Bestandteil moderner Weiterbildungsangebote, in: Petry, T. & Jäger, W. (Hrsg.). Digital HR: Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement. 2. Auflage. Freiburg; München; Stuttgart: Haufe Group, S. 295-314.

Gregori, J., 2023. Entwicklung eines Reifegradmodells zur nachhaltigen Produktkostensenkung: Roadmap zur Transformation zu einem kontinuierlich kostensenkenden Unternehmen, in: Bullinger-Hoffmann, A. C. (Hrsg.). Gestaltung hybrider Mensch-Maschine-Systeme. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Grieger, A., 2014. Innovationskompetenz als HR aufbauen, in: Graf, N. (Hrsg.). Innovationen im Personalmanagement: Die spannendsten Entwicklungen aus der HR-Szene und ihr Nutzen für Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 23-32.

Hansen, N. K. & Hauff, S., 2019. Talentmanagement – Trends, Herausforderungen und strategische Optionen, in: Busold, M. (Hrsg.). War for Talents: Erfolgsfaktoren im Kampf um die besten. 2. Auflage. Berlin; Heidelberg: Springer Gabler, S. 35-46.

Haufe Akademie, 2023. Quereinsteiger: beliebte Berufe, Weiterbildungen & mögliches Gehalt. [Online] Available at: <https://www.haufe-akademie.de/blog/berufe/quereinsteiger/> [Zugriff am 16.08.2024].

Hauser, F., 2014. Erfolgsfaktor Innovationskultur: Stärkung der Innovationskraft von Unternehmen, in: Graf, N. (Hrsg.). Innovationen im Personalmanagement: Die spannendsten Entwicklungen aus der HR-Szene und ihr Nutzen für Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 33-42.

Häusling, A. (Hrsg.), 2020. Agile Organisationen: Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere. 2. Überarbeitete Auflage. Freiburg; München; Stuttgart: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Hays, 2019. Künstliche Intelligenz in der Recruiting: Status quo und Trends. [Online] Available at: https://www.hays.de/documents/10192/118775/20_190903_Hays_Whitepaper_KI_final.pdf/3b67f9a3-6a69-fd77-5481-c16556014c00?t=1693560505185 [Zugriff am 10.08.2024].

Hecht, S., 2013. Ein Reifegradmodell für die Bewertung und Verbesserung von Fähigkeiten im ERP Anwendungsmanagement, in: Krcmar H. (Hrsg.). Informationsmanagement und Computer Aided Team. Dissertation Technische Universität München. Wiesbaden: Springer Gabler.

Herrmann, A., 2014. Innovationsprozesse meistern – Was Personalverantwortliche wissen müssen, in: Graf, N. (Hrsg.). Innovationen im Personalmanagement: Die spannendsten Entwicklungen aus der HR-Szene und ihr Nutzen für Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 61-72.

Hillebrecht, S., 2021. Perspektivenorientierte Personalwirtschaft: Einführung in das Personalmanagement aus Arbeitnehmer- und Arbeitgebersicht. Wiesbaden: Springer Gabler.

Holtbrügge, D., 2018. Personalmanagement. 7. Auflage. Berlin: Springer Gabler.

Huf, S., 2022. Personalmanagement: Studienwissen kompakt. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Springer Nature.

Idler, B. D., 2024. Referenzmodell zur Digitalisierung des strategischen Einkaufs: Handlungsrahmen und Kernanforderungen zur Implementierung in Informationssystemen. Wiesbaden; Springer Gabler.

Immerschmitt, W. & Stumpf, M., 2014. Employer Branding für KMU: Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber. Wiesbaden: Springer Gabler.

Jain, N., 2023. Was ist eine disruptive Innovation? Definition, Beispiele und bewährte Praktiken. [Online] Available at: <https://ideascale.com/de/der-blog/was-ist-disruptive-innovation/> [Zugriff am 20.05.2024].

Kirchherr, J. & Eichwald-Niemann, I., 2024. Rolle der Personalentwicklung wird unterschätzt. [Online] Available at: https://www.haufe.de/personal/neues-lernen/rolle-der-personalentwicklung-wird-unterschaetzt_589614_626840.html [Zugriff am 11.08.2024].

Laufer, H., 2005. Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung: Führungspersönlichkeit. Führungsmethoden. Führungsinstrumente. Offenbach: GABAL Verlag.

Lempart, H., 2019. Führen mit bleibendem Eindruck: Impact-Techniken für Führungskräfte. 1. Auflage. Freiburg, München, Stuttgart; Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Masurat, S., 2020. So stärken Führungskräfte die Innovationskraft: Führen in der Krise. [Online] Available at: https://www.haufe.de/personal/hr-management/tipps-wie-fuehrungskraefte-die-innovationskraft-foerdern_80_530332.html [Zugriff am 20.07.2024].

Mercedes-Benz Group, o.J. /a/. Unternehmenswebseite ohne Titel. [Online] Available at: <https://group.mercedes-benz.com/de/> [Zugriff am 29.07.2024].

Mercedes-Benz Group, o.J. /b/. Über uns: Kultur & Benefits. [Online] Available at: <https://group.mercedes-benz.com/karriere/ueber-uns/kultur-benefits/> [Zugriff am 29.07.2024].

ORBIS SE, 2024. SAAR IDEATHON BY ORBIS: Take your first steps in IT! [Online] Available at: <https://www.orbis.de/karriere/orbis4future/saar-ideathon.html> [Zugriff am 13.06.2024].

Petry, T. & Jäger, W., 2021. Digital HR – Gesamtkomplex im Überblick, in: Petry, T. & Jäger, W. (Hrsg.). Digital HR: Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement. 2. Auflage. Freiburg; München; Stuttgart: Haufe Group, S. 27-56.

Rechsteiner, F., 2019. Recruiting Mindset: Personalgewinnung in Zeiten der Digitalisierung. 1. Auflage. Freiburg; München; Stuttgart: Haufe Group.

Redmann, B., 2019. Vergütungssysteme gestalten: agil, rechtssicher und nicht monetär. Unternehmen stärken und Mitarbeiter binden. 1. Auflage, Berlin: Haufe Group.

Rohrlack, K., 2019. Lösungsorientierte Mitarbeitergewinnung: Praktisches Vorgehen und theoretische Grundlagen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Rolle, J., 2020. Das Vorgehen – den Weg der agilen Transformation gestalten, in: Häusling, A. (Hrsg.). Agile Organisationen: Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere. 2. überarbeitete Auflage. Freiburg; München; Stuttgart: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, S. 123-144.

Rose, N., 2020. Geplante Folgenlosigkeit: Change-Management als Werkzeug der Stagnation, in: Slaghuis, B. & Rose, N. (Hrsg.). Besser arbeiten: 66 Impulse für eine menschlichere Arbeitswelt und mehr Freude im Beruf. Freiburg; Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, S. 53-56.

Rump, J. & Hahn, D., 2023. HR-REPORT 2023: Mitarbeiterbindung. [Online] Available at: <https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-hr-report-2023-de.pdf> [Zugriff am 28.07.2024].

SAP, o.J. Lösungen für das Personalmanagement: Was ist SAP SuccessFactors HCM? [Online] Available at: <https://www.sap.com/germany/products/hcm/solutions.html> [Zugriff am 11.08.2024].

Schermuly, C. C., 2019. New Work – Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern. 2. Auflage. Freiburg; München; Stuttgart: Haufe Group.

Scholl, H., 2014. IT & HR: Warum Web-Technologie ein zentraler Schlüssel für Innovationen im Bereich HR bleibt, in: Graf, N. (Hrsg.). Innovationen im Personalmanagement: Die spannendsten Entwicklungen aus der HR-Szene und ihr Nutzen für Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 47-60.

Scholz, C. & Scholz, T. M., 2019. Grundzüge des Personalmanagements. 3. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Schuhmacher, F., 2014. Assessment Center und Risikomanagement bei Personalentscheidungen: Leitfaden zur Anwendung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schwuchow, K., 2021. Führung in der Krise – Krise in der Führung? In: Gutmann, J. (Hrsg.). New Normal: Führung – Kultur – Organisation – Gesundheit. 1. Auflage. Freiburg, München, Stuttgart; Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, S. 13-32.

Siemens AG, 2024. Data Migration Lead (f/m/d) [Online] Available at: https://jobs.siemens.com/careers?pid=563156120198964&domain=siemens.com&sort_by=relevance&utm_source=j_c_de&triggerGoButton=true [Zugriff am 29.07.2024].

Stickling, E., 2014. Der Fachliche Fokus von HR im Wandel, in: Graf, N. (Hrsg.). Innovationen im Personalmanagement: Die spannendsten Entwicklungen aus der HR-Szene und ihr Nutzen für Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 43-45.

Telser, F., 2021. Trend New Work: Wie hippe Büros klugen Köpfen beim Denken helfen sollen. [Online] Available at: <https://www.businessinsider.de/karriere/arbeitsleben/new-work-welche-buerogestaltung-klugen-koepfen-beim-denken-hilft/> [Zugriff am 01.08.2024].

Vahs, D. & Brem, A., 2015. Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.

Von Nostitz, A., 2023. Methoden moderner Mitarbeiterbindung: Mitarbeiterbindung durch Benefits. [Online] Available at: https://www.haufe.de/personal/hr-management/mitarbeiterbindung-durch-benefits/methoden-moderner-mitarbeiterbindung_80_589796.html [Zugriff am 28.07.2024].

Werding, M., 2019. Talente werden knapp: Perspektiven für den Arbeitsmarkt, in: Busold, M. (Hrsg.). War for Talents: Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten. 2. Auflage. Berlin; Heidelberg: Springer Gabler, S. 3-18.

Winkler, K., 2024. Gesund führen in der hybriden Arbeitswelt: Hybride Zusammenarbeit. [Online] Available at: https://www.haufe.de/personal/hr-management/gesund-fuehren-in-der-hybriden-arbeitswelt_80_616254.html [Zugriff am 23.07.2024].

Wöhe, G., 2010. Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 24. Auflage. München; Vahlen.

Wolf, G., 2020. Mitarbeiterbindung: Strategie und Umsetzung im Unternehmen. 4. Auflage. Freiburg: Haufe.

Workant, 2023. 7 berühmte HR-Zitate, erklärt. [Online] Available at: <https://workant.io/de/7-famous-hr-quotes-explained> [Zugriff am 15.06.2024].

Wörwang, S., 2020. Human Work Culture - Ein Modell für eine humane Arbeitskultur, ein Denkanstoß, in: Cloots, A. & Wörwang, S. (Hrsg.). Arbeitskulturen im Wandel: Der Mensch in der New Work Culture. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 21-70.