

# Welchen Beitrag kann das Personalmanagement für die nachhaltige Stahlindustrie leisten?

Vortrag zur virtuellen Vollkonferenz der Arbeitsgemeinschaft  
Engere Mitarbeiter\*innen der Arbeitsdirektor\*innen Stahl  
am 29. April 2021

Prof. Dr. Werner Widuckel



# 1. Nachhaltigkeit als Transformation

Nachhaltigkeit meint die balancierte Verknüpfung eines zukunfts-sichernden Einsatzes ökologisch relevanter Ressourcen, eines effektiven und effizienten Einsatzes ökonomisch relevanter Ressourcen sowie eines zielorientierten Handelns im Sinne sozialer Verantwortung.

Nachhaltigkeit bezieht sich auf einen langfristigen Zeithorizont, in dem der Einsatz von Ressourcen auch mit deren Erhalt und Entwicklung verknüpft ist und nicht nur mit deren Nutzung.

Für Unternehmen wird Nachhaltigkeit zu einer Transformation, wenn Nachhaltigkeitsbeiträge zum Bestandteil des Geschäftsmodells und damit zu ihren Zielen und Zwecken gemacht werden sollen und nicht nur einen disponiblen Zusatzbeitrag bilden.

# 1. Nachhaltigkeit als Transformation

Nachhaltigkeit hat hierbei einen internen und einen externen Bezug:

- Nachhaltige Entwicklung des Unternehmens
- Nachhaltiger Beitrag zur Entwicklung der Gesellschaft

Beide Bezüge stehen in Abhängigkeit zueinander.

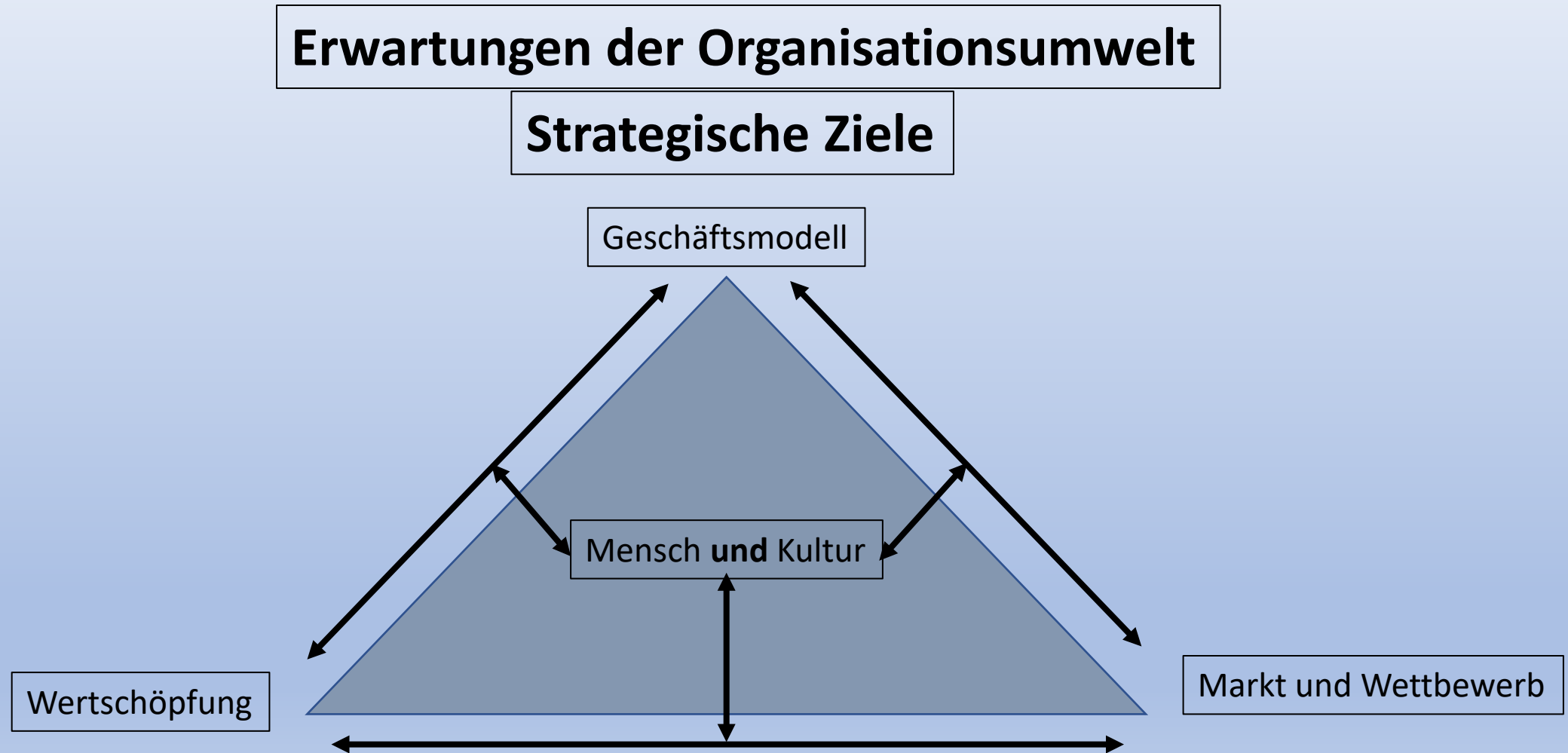
## 2. Nachhaltigkeit und Klimawandel

Durch den Klimawandel werden Normen und Anforderungen an Nachhaltigkeit in der gesamten Gesellschaft zugespitzt. Dies hat Auswirkungen auf alle wirtschaftlichen Sektoren, Branchen und Unternehmen. Die genannte Zuspitzung ist der Ausdruck einer gesellschaftlichen Transformation.

# 3. Herausforderungen der Transformation für Unternehmen

1. Der Transformationspfad ist nicht vollständig bekannt bzw. klar. Entscheidende Fragen für die Richtung. Die Ziele und die Geschwindigkeit sind noch offen.
2. Die Transformation wälzt das Unternehmen grundlegend um. Dies umfasst die organisationale Identität, tragende Kompetenzen und die Sozialstruktur.
3. Transformationsmanagement ist Gestaltungs- und Konfliktmanagement

# 4. Organisationaler Gestaltungsprozess der Transformation



# 5. Organisationale Gestaltungsfelder der Transformation

	<b>Personalführung</b>	<b>Kompetenzen und Aufgaben</b>	<b>Arbeitsorganisation und Zusammenarbeit</b>
<b>Kultur (Werte, Normen, Verhalten)</b>			
<b>Unternehmensorganisation (Strukturen, Prozesse, Verantwortung)</b>			
<b>Strategische Ziele (ökologisch, ökonomisch, sozial)</b>			

# 6. Aufgabenfelder des Personalmanagements

<b>Unternehmen</b>	<b>Führung</b>
<p data-bbox="191 411 1082 468"><b>Kommunikation und Orientierung</b></p> <ul data-bbox="191 564 1235 1228" style="list-style-type: none"><li>• <b>Perspektiven und Chancen aufzeigen</b></li><li>• <b>Ermutigung zur Veränderung</b></li><li>• <b>Verbindung von Leistungsanspruch und Motivation</b></li><li>• <b>Vertrauen und soziale Verantwortung</b></li><li>• <b>Seismograf für gesellschaftliche Veränderungen und Erwartungen</b></li><li>• <b>Promotor kultureller Grundlagen (Werte und Verhalten)</b></li></ul>	<p data-bbox="1286 411 1974 468"><b>Interaktion und Verhalten</b></p> <ul data-bbox="1286 564 2204 1228" style="list-style-type: none"><li>• <b>Werte- und Zielorientierung, erwünschtes Führungsverhalten beschreiben und argumentieren</b></li><li>• <b>Gestaltung von Auswahl und Entwicklung</b></li><li>• <b>Ressourcen und Führungsinstrumente</b></li><li>• <b>Kritische Reflexion der Transformation ermöglichen</b></li></ul>



# 6. Aufgabenfelder des Personalmanagements

<b>Kompetenzen und Aufgaben</b>	<b>Arbeitsorganisation</b>
<p data-bbox="188 339 1072 472"><b>Lernende Menschen in lernender Organisation</b></p> <ul data-bbox="188 572 1225 1308" style="list-style-type: none"><li data-bbox="188 572 1225 779">• <b>Personalentwicklung auf der Basis von Kompetenzanforderungen (organisational und individuell)</b></li><li data-bbox="188 793 1225 1001">• <b>Nutzung und Förderung von Wissensentwicklung (Plattformen und Austausch)</b></li><li data-bbox="188 1015 1225 1150">• <b>Erweiterung und Vertiefung interner Weiterbildung</b></li><li data-bbox="188 1165 1225 1308">• <b>Integration neuer Disziplinen (IT, Software)</b></li></ul>	<p data-bbox="1294 339 1913 396"><b>Teamarbeit und Agilität</b></p> <ul data-bbox="1294 572 2354 1008" style="list-style-type: none"><li data-bbox="1294 572 2354 708">• <b>Innovationsprozesse in Teams gestalten</b></li><li data-bbox="1294 722 2354 779">• <b>Projektorganisationen verändern</b></li><li data-bbox="1294 793 2354 851">• <b>Handlungsspielräume erweitern</b></li><li data-bbox="1294 865 2354 1008">• <b>Selbstverantwortung und Flexibilität regeln</b></li></ul>

# 6. Aufgabenfelder des Personalmanagements

<b>Personalwirtschaft</b>	<b>Attraktivität und Bindung</b>
<p data-bbox="191 304 1072 432"><b>Altersmanagement gestalten und Nachwuchs sichern</b></p> <ul data-bbox="191 532 1141 968" style="list-style-type: none"><li data-bbox="191 532 988 739">• <b>Altersmanagement von der Weiterbildung bis zum Altersübergang</b></li><li data-bbox="191 761 817 818">• <b>Nachwuchssicherung</b></li><li data-bbox="191 839 1141 968">• <b>Beziehung zwischen Leistung und Kosten gestalten</b></li></ul>	<p data-bbox="1286 304 1773 361"><b>Guter Arbeitgeber</b></p> <ul data-bbox="1286 532 2262 1275" style="list-style-type: none"><li data-bbox="1286 532 2099 746">• <b>Beziehung von Leistung und Gegenleistung (Leistungsgerechtigkeit)</b></li><li data-bbox="1286 761 2211 889">• <b>Gesundheit als Bezugspunkt des Unternehmens</b></li><li data-bbox="1286 911 2262 968">• <b>Qualität der sozialen Beziehungen</b></li><li data-bbox="1286 989 2249 1118">• <b>Entwicklungsmöglichkeiten durch Entwicklungsperspektiven</b></li><li data-bbox="1286 1139 2142 1275">• <b>Berücksichtigung veränderter Lebensorientierungen</b></li></ul>

# 7. Bedeutung der Mitbestimmung

**Das Personalmanagement spielt im Kontext der nachhaltigen Transformation eine strategische Schlüsselrolle in der Mitbestimmung.**

**Diese Rolle reicht von der kooperativen Gestaltung von Problemlösungen bis zum Management von Konflikten. Beides hat einen gestaltenden Einfluss auf die Transformation und trägt entscheidend zu einer stabilisierenden Vertrauensbasis bei. Mit der Transformation ändern sich allerdings Inhalte und Beziehungsstrukturen in der Mitbestimmung mit weitreichende Konsequenzen.**

# 8. Fazit

**Das Personalmanagement kann einen wesentlichen Beitrag zur nachhaltigen Transformation leisten und ist hierfür sogar unverzichtbar. Es kommt allerdings darauf an, dass das Personalmanagement**

**a. diese Rolle wahrnehmen will**

**und**

**b. diese Rolle wahrnehmen kann.**

**Hierzu bedarf es eines geeigneten Selbstverständnisses und Stellenwertes sowie entsprechender Kompetenzen**

# Vielen Dank für die Aufmerksamkeit

Prof. Dr. Werner Widuckel

Professur für Personalmanagement und Arbeitsorganisation an der  
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Lange Gasse 20

90403 Nürnberg

Tel. +49 911 5302 965000/96501

Mobil: +49 171 8769293

Mailto: [werner.widuckel@fau.de](mailto:werner.widuckel@fau.de)