

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 Unternahmen. 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

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

6. Aufgabenfelder des Personalmanagements

Unternehmen	Führung
Kommunikation und Orientierung <ul style="list-style-type: none">• Perspektiven und Chancen aufzeigen• Ermutigung zur Veränderung• Verbindung von Leistungsanspruch und Motivation• Vertrauen und soziale Verantwortung• Seismograf für gesellschaftliche Veränderungen und Erwartungen• Promotor kultureller Grundlagen (Werte und Verhalten)	Interaktion und Verhalten <ul style="list-style-type: none">• Werte- und Zielorientierung, erwünschtes Führungsverhalten beschreiben und argumentieren• Gestaltung von Auswahl und Entwicklung• Ressourcen und Führungsinstrumente• Kritische Reflexion der Transformation ermöglichen

6. Aufgabenfelder des Personalmanagements

Kompetenzen und Aufgaben	Arbeitsorganisation
<p>Lernende Menschen in lernender Organisation</p> <ul style="list-style-type: none">• Personalentwicklung auf der Basis von Kompetenzanforderungen (organisational und individuell)• Nutzung und Förderung von Wissensentwicklung (Plattformen und Austausch)• Erweiterung und Vertiefung interner Weiterbildung• Integration neuer Disziplinen (IT, Software)	<p>Teamarbeit und Agilität</p> <ul style="list-style-type: none">• Innovationsprozesse in Teams gestalten• Projektorganisationen verändern• Handlungsspielräume erweitern• Selbstverantwortung und Flexibilität regeln

6. Aufgabenfelder des Personalmanagements

Personalwirtschaft	Attraktivität und Bindung
<p>Altersmanagement gestalten und Nachwuchs sichern</p> <ul style="list-style-type: none">• Altersmanagement von der Weiterbildung bis zum Altersübergang• Nachwuchssicherung• Beziehung zwischen Leistung und Kosten gestalten	<p>Guter Arbeitgeber</p> <ul style="list-style-type: none">• Beziehung von Leistung und Gegenleistung (Leistungsgerechtigkeit)• Gesundheit als Bezugspunkt des Unternehmens• Qualität der sozialen Beziehungen• Entwicklungsmöglichkeiten durch Entwicklungsperspektiven• Berücksichtigung veränderter Lebensorientierungen

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