Talent-Management-Konzept für Bosch Mobility

Strategisches Talent Management als Transformationsinstrument für Software-defined Mobility

Modul: Talent Management

Schwerpunkt: Human Resources & Employee Engagement

Studiengang: Betriebswirtschaft

Fakultät: BW

Hochschule: Hochschule für angewandte Wissenschaften Kempten

Name: Amelie Endhart

Semester: 4

Abgabedatum: 07.07.2026

I Inhaltsverzeichnis

Inhalt

I Inhaltsverzeichnis I
II Talent-Management-Konzept 1
1 Einleitung und Zielsetzung 1
2 Unternehmensanalyse: Bosch Mobility als Transformationsfall 1
3 Talentverständnis und Zielgruppen 3
4 Talentgewinnung und Employer Branding 4
5 Talentidentifikation und Skill-Matching 5
6 Talententwicklung und Reskilling 6
7 Talentbindung und Retentionstrategie 7
8 Nachfolgeplanung für kritische Rollen 9
9 Erfolgsmessung 10
10 Integration zur Gesamtstrategie und Erfolgsmessung 10
11 Kritische Reflexion 11
III Anhang 13
Anhang 1: Bosch Mobility - Kennzahlen und Transformationsfelder 13
Anhang 2: Kritische Rollen und Skill-Matrix 13
Anhang 3: KPI-Set 16
Anhang 4: Concept Visualizer 17
4.1 Konzeptlandkarte 17
4.2 Prozesslandkarte 18
4.3 KPI-Board 19
4.4 Kampagne 20
IV Literaturverzeichnis 23
V Eidesstattliche Erklärung 26
VI KI-Hinweis 26

II Talent-Management-Konzept

1 Einleitung und Zielsetzung

Bosch Mobility steht exemplarisch für eine Ausgangslage, in der Talent Management nicht mehr als ergänzende Personalentwicklungsfunktion verstanden werden kann. Das Geschäftsfeld bewegt sich in einem Markt, in dem klassische automobile Komponenten, digitale Services, Software, Sensorik, Elektromobilität, automatisiertes Fahren und datenbasierte Plattformlogiken zusammenwachsen. Dadurch verändert sich nicht nur die Produktpalette, sondern auch die Frage, welche Fähigkeiten für die Wettbewerbsfähigkeit entscheidend sind. Ziel dieser Arbeit ist deshalb die Entwicklung eines Talent-Management-Konzepts, das Bosch Mobility als Geschäftsbereich der Robert Bosch GmbH betrachtet und den Aufbau, die Gewinnung, Entwicklung, Bindung und Nachfolge kritischer Zukunftskompetenzen systematisch miteinander verbindet.[1]

Die **strategische Transformation** von Bosch Mobility schafft neue Schlüsselrollen und Skills-Bedarfe; Talent Management muss diese Bedarfe sichtbar machen, externe Gewinnung und internes Reskilling ermöglichen und die Bindung sowie die Nachfolge für kritische Positionen absichern. Die Arbeit folgt den Leitfragen des Moduls und bewertet das Konzept abschließend hinsichtlich Konsistenz, Realismus und Umsetzbarkeit.[2] Im Anhang finden sich zudem vertiefende Informationen zu Bosch und den erarbeiteten Maßnahmen.

2 Unternehmensanalyse: Bosch Mobility als Transformationsfall

Eine verdichtete Übersicht über Kennzahlen, Produktbereiche und Transformationsfelder von Bosch Mobility befindet sich im Anhang 1.

Das zentrale Untersuchungsobjekt dieser Arbeit ist **Bosch Mobility** als Teil des Bosch-Konzerns. Der Geschäftsbereich Mobility bietet umfassende Mobilitätslösungen für alle Bereiche und Fahrzeugklassen an. Er erzielte im vergangenen Jahr einen Umsatz von 55,87 Mrd. Euro und stellte damit 61,4 Prozent des gesamten Bosch-Umsatzes. Damit ist Mobility die größte Sparte des Konzerns, neben den weiteren Sparten Consumer Goods, Industrial Technology und Energy and Building Technology. [3]

Bei Bosch Mobility handelt es sich mehr nur um einen Komponentenlieferant: Der Geschäftsbereich bündelt umfassende Lösungen für verschiedene Fahrzeugklassen und Mobilitätsanwendungen, von E-Bikes über Pkw bis hin zu Nutzfahrzeugen. Die einzelnen Divisionen decken dabei zentrale Bereiche wie elektrische Antriebe, Ersatzteile und Werkstattlösungen, Steuergeräte, Halbleiter, Sensorik sowie Verbrennungs- und Wasserstofftechnologien ab. Ergänzt wird das Portfolio durch Fahrdynamik-, Lenk- und Bremssysteme sowie durch Softwarelösungen für vernetzte und softwaredefinierte Fahrzeuge. Besonders im Bereich Cross-Domain Computing Solutions entwickelt Bosch leistungsfähige Rechnerarchitekturen, Fahrerassistenzsysteme und Sensorik, um automatisiertes Fahren und die Integration unterschiedlicher Fahrzeugfunktionen zu ermöglichen.[4]

---

[1] Vgl. Köster (2026), Sitzung 1, S. 21.
[2] Vgl. Köster (2026), Sitzung 1, 2026, S. 8 f.
[3] Vgl. Robert Bosch GmbH (2026), Bosch Annual Report 2025, S. 5 und 50.
[4] Vgl. Robert Bosch GmbH (2026), Bosch Annual Report 2025, S. 39 f.

Im Kern verfolgt der Bereich Mobility eine interdisziplinäre Strategie, um sich als führender Technologiepartner für softwaredefinierte Mobilität über den gesamten Fahrzeuglebenszyklus zu positionieren. Vor dem Hintergrund geopolitischer Unsicherheiten, zunehmendem Wettbewerbsdruck und regional unterschiedlichen Marktentwicklungen setzt das Unternehmen insbesondere auf Wachstum in China, Nordamerika und Indien sowie auf eine Steigerung von Kosten- und Kapitaleffizienz. Während etablierte Geschäftsfelder wie Verbrennungstechnologie, Fahrzeugdynamik, Ersatzteile und eBikes vor allem zur Profitabilität beitragen sollen, bilden Software- und Servicelösungen, automatisiertes Fahren, elektrische Antriebe, Halbleiter und Wasserstofftechnologien die zentralen Wachstumsfelder. Künstliche Intelligenz unterstützt dabei die Produktivitäts- und Qualitätssteigerung in Entwicklung, Produktion und Kundenservice, während Nachhaltigkeitsmaßnahmen insbesondere auf mehr Transparenz und geringere CO_2-Emissionen in der Lieferkette ausgerichtet sind.[5]

Der Geschäftsbereich Mobility erzielte 2025 ein nominales Umsatzwachstum von 0,1 Prozent beziehungsweise 2,9 Prozent nach Bereinigung um Wechselkurseffekte. Zum Vergleich: Die Robert Bosch GmbH in seiner Gesamtheit konnte ein ebenfalls marginales, aber höheres Umsatzwachstum von 0,7 Prozent verzeichnen. Das angestrebte Wachstum von ein bis vier Prozent wurde, Wechselkurse außer Acht gelassen, also nicht erreicht.[6]

Hauptgrund hierfür war die schwache Marktentwicklung, insbesondere in Europa, das 48 Prozent des Umsatzes ausmacht. Gleichzeitig profitierte Mobility von einer leicht steigenden weltweiten Fahrzeugproduktion, vor allem in China und Indien. Zudem entwickelten sich die Umsätze in Zukunftsfeldern wie Elektromobilität und automatisiertem Fahren positiv gegenüber dem Vorjahr, blieben jedoch hinter der internen Planung zurück.[7]

Gleichzeitig verantwortet Mobility 75 Prozent der insgesamt 7,9 Mrd. € Forschungs- und Entwicklungskosten.[8]

Der Geschäftsbereich ist also groß und forschungsintensiv, steht jedoch unter erheblichem **Leistungs-, Transformations- und Anpassungsdruck**. Diese werden durch zusätzliche Spannungen verschärft: Erstens wachsen chinesische **Wettbewerber** schnell; so entsteht Preisdruck.[9] Zweitens treffen Preisdruck und Innovationskosten auf **Kostendruck** und **Restrukturierung,** etwa durch den angekündigten Stellenabbau: Im September 2025 berichteten diverse Nachrichtenportale, dass im Mobility-Bereich bis 2030 rund 13.000 Stellen, vor allem an deutschen Standorten, abgebaut werden sollen.[10]

Meiner Einschätzung nach wird ein wirksames Talentmanagement für Bosch Mobility daher hochrelevant, weil die Wettbewerbsfähigkeit davon abhängt, ob erfolgskritische Kompetenzen schnell genug aufgebaut, genutzt und gehalten werden können.[11] Gleichzeitig verschärft der Stellenabbau die Situation: Er erhöht die Komplexität des Vorgehens, weil Zukunftskompetenzen aufgebaut, Kosten begrenzt und die Transformation trotz Unsicherheit glaubwürdig gestaltet werden müssen.

[5] Vgl. Robert Bosch GmbH (2026), Bosch Annual Report 2025, S. 43 f.
[6] Vgl. Robert Bosch GmbH (2026), Bosch Annual Report 2025, S. 5 und 50 f.
[7] Vgl. Robert Bosch GmbH (2026), Bosch Annual Report 2025, S. 50 f.
[8] Vgl. Robert Bosch GmbH (2026), Bosch Annual Report 2025, S. 53.
[9] Vgl. Robert Bosch GmbH (2026), Bosch Annual Report 2025, S. 7; Dolderer (2024), S. 40 ff.
[10] Vgl. WELT (2025), o. S.; Le Monde (2025), o. S.
[11] Vgl. Harsch & Festing (2020), S. 43.

Für die Unternehmensanalyse und Konzeptentwicklung musste eine klare **Abgrenzung** vorgenommen werden: Relevant ist nicht die gesamte Bosch-Gruppe mit allen Geschäftsbereichen, sondern die Frage, wie explizit Bosch Mobility in einem automobilen Ökosystem agiert, das sich von mechanischer Wertschöpfung hin zu software-, daten- und servicebasierten Mobilitätslösungen verschiebt. Diese Abgrenzung ist wichtig, weil sich daraus andere Talentprioritäten ergeben als in anderen Geschäftsbereichen. Während klassische Fachkompetenzen weiterhin gebraucht werden, entscheiden Zukunftskompetenzen und Innovationsfähigkeit zunehmend darüber, ob Bosch Mobility Software, Elektronik, Systemarchitekturen und kundennahe Services schnell genug miteinander verbinden kann.

3 Talentverständnis und Zielgruppen

Für Bosch Mobility ist ein rein exklusives oder rein inklusives **Talentverständnis** nicht ausreichend. Ein ausschließlich exklusives Modell würde zwar Schlüsselpersonen priorisieren, könnte jedoch große Teile der bestehenden technischen Belegschaft demotivieren, obwohl gerade deren Weiterentwicklung für die Transformation notwendig ist. Ein ausschließlich inklusives Modell wäre kulturell anschlussfähig, würde aber zu wenig priorisieren, welche Positionen für Software-defined Mobility besonders erfolgskritisch sind. Deshalb wird ein hybrides Talentverständnis vorgeschlagen.[12]

Im **exklusiven Teil** gelten bei Personen und Rollen als Talente, die für strategische Positionen in der Transformation überproportional wichtig sind.[13] Hier sind insbesondere Kompetenzen in den Bereichen Elektrifizierung, Brennstoffzellen, Fahrerassistenzsysteme und automatisiertes Fahren, Automotive Electronics, Halbleiter und Sensoren von großer Bedeutung.[14] Diese Fokussierung folgt der Logik, dass strategisches Talentmanagement jene Positionen absichern soll, die einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil ermöglichen.[15]

Der **inklusive Teil** des Modells richtet sich an bestehende Ingenieurinnen, Entwickler, Projektverantwortliche und technische Fachkräfte, deren Kompetenzen in Richtung Software, KI, Daten, digitale Services und Systemintegration verschoben werden müssen. Sie sind nicht nur Adressaten von Weiterbildung, sondern zentrale Träger des Wandels, weil sie Produktwissen, Qualitätsverständnis, Kundenbeziehungen und Systemerfahrung mitbringen. Talent wird damit nicht als starres Etikett verstanden, sondern als strategische Entwicklungsfähigkeit in Bezug auf Zukunftsrollen.[16]

Die **Zielgruppe** des Konzepts soll daher vierfach **segmentiert** werden: Externe Spezialistinnen und Spezialisten für knappe Zukunftsrollen, Nachwuchstalente aus Hochschulen und Traineeprogrammen, interne technische Fachkräfte mit hohem Reskilling-Potenzial sowie Führungskräfte, die Transformation, Unsicherheit und interdisziplinäre Zusammenarbeit gestalten müssen.

[12] Vgl. Köster (2026), Sitzung 1, S. 15 und 24.
[13] Vgl. Köster (2026), Sitzung 1, S. 15 und 24.
[14] Vgl. Robert Bosch GmbH (2026), Bosch Annual Report 2025, S. 53
[15] Vgl. Collings & Mellahi (2009), S. 304-306;
[16] Vgl. Walter (2026), S. 79-95; Reinmüller (2015), S. 23 ff.

4 Talentgewinnung und Employer Branding

Strategisch wichtig ist bei der Talentgewinnung die sogenannte **Make-or-Buy-Balance**. Externe Gewinnung (*Buy)* bleibt bei knappen und erfolgskritischen Expertenrollen unverzichtbar. Gleichzeitig wäre es riskant, die Transformation ausschließlich über externe Rekrutierung lösen zu wollen: Die gesuchten Profile sind teuer und stark umworben.[17] Bosch Mobility muss deshalb dort kaufen, wo der interne Aufbau von Talenten zu langsam wäre, und dort entwickeln (*Make*), wo vorhandenes Produkt- und Systemwissen durch Reskilling in Zukunftskompetenz übersetzt werden kann.[18]

Die **Employee Value Proposition** (EVP) beschreibt das zentrale Nutzenversprechen eines Unternehmens an potenzielle und bestehende Mitarbeitende. Es beantwortet die Frage, warum jemand gerade dort arbeiten sollte und wodurch sich das Unternehmen als Arbeitgeber von anderen unterscheidet. Sie muss bei der Entwicklung einer Talentgewinnungsstrategie berücksichtigt werden: Zugeschnitten auf Bosch Mobility beinhaltet diese die Arbeit an sicherer, nachhaltiger und softwaregetriebener Mobilität, technologische Tiefe, globale Wirkung, Lernmöglichkeiten und die Verbindung von Industriekompetenz mit digitalen Zukunftsfeldern. Diese Botschaft ist für Software- und KI-Talente nur glaubwürdig, wenn sie nicht abstrakt über Bosch erzählt wird, sondern konkret gelebt und sichtbar gemacht wird.[19]

Zur Talentgewinnung muss zunächst festgelegt werden, welche **Kanäle** für die Ansprache potenzieller Mitarbeitenden genutzt werden. Bei Bosch Mobility sollte differenziert vorgegangen werden: Für erfahrene Spezialisten eignen sich Active Sourcing, LinkedIn, Fachkonferenzen, Tech-Communities und die direkte Ansprache über fachlich glaubwürdige Führungskräfte. [20] Für Nachwuchstalente sind Hochschulkooperationen, Abschlussarbeiten, duale Studiengänge, Traineeprogramme und praxisnahe Projektformate besser geeignet.[21] Für interne Wechsler braucht es sichtbare Hinweise im Intranet oder eine interne Plattform, auf der Jobangebote, Projektbedarfe und Weiterentwicklungsmöglichkeiten transparent verbunden werden.[22]

Mit den drei im Folgenden erläuterten Aspekten, darunter Employer Branding, Candidate Experience und Employee Experience, werden alle potenziellen und bestehenden Mitarbeiter des Unternehmens konfrontiert. Sie müssen aufeinander abgestimmt und bewusst gestaltet werden.

Ziel des **Employer-Brandings** ist es, den Arbeitgeber gegenüber potenziellen Mitarbeitern attraktiv darzustellen. Es sollte aus der Strategie und Transformation abgeleitet werden und eine gezielte Botschaft senden:[23] „Mobilität der Zukunft an der Schnittstelle von Software, Sicherheit und industrieller Skalierung gestalten“. Dieses Narrativ grenzt Bosch Mobility von allgemeinen Bosch-Botschaften ab und macht zugleich deutlich, warum der Bereich für diverse Zielgruppen attraktiv sein kann: Für Softwaretalente wegen komplexer Systeme und sicherheitskritischer Anwendungen, für Ingenieurinnen und Ingenieure wegen der Verbindung aus physischem Produkt und digitalem Service, für Nachwuchstalente wegen Entwicklungsmöglichkeiten und globalen Projekten.

---

[17] Vgl. Kochhan & Cichecki (2024), S. 33 ff.
[18] Vgl. Cooke et al. (2022), S. 2181--2200.
[19] Vgl. Köster (2026), Sitzung 2, S. 11.
[20] Vgl. Wisotzky (2023), S. 15 ff.
[21] Vgl. Wisotzky (2023), S. 15 ff.; Kochhan & Cichecki (2024), S. 39 ff; McCracken et al. (2016), S. 2727--2749.
[22] Vgl. Reinmüller (2015), S. 22 f.8 und 29; Wisotzky (2023), S. 15 ff.
[23] Vgl. Köster (2026), Sitzung 2, S. 7.

Die **Candidate Experience** wird im Strategie- und Talentmanagement-Kontext zu einem Wettbewerbsfaktor: Auswahlprozesse müssen schnell, transparent, kommunikativ und wertschätzend sein.[24] Bosch muss zudem technologisch und fachlich überzeugen. Bewerberinnen und Bewerber für Zukunftsrollen erwarten keine generischen Arbeitgeberversprechen, sondern fachliche Gesprächspartner, klare Projektperspektiven, realistische Aussagen zu Technologien und nachvollziehbare Entwicklungsmöglichkeiten.[25]

Employee Experience und Candidate Experience überschneiden sich; Die Employee Experience beginnt nicht erst mit der Anstellung.[26] Bereits im Recruiting wird ein Bild davon vermittelt, wie die Arbeit in Mobility-Projekten aussieht: Weil Personen mit realistischen Erwartungen besser in der Lage und eher bereit sind, mit den Anforderungen ihrer neuen Tätigkeiten umzugehen, sollte dieses Bild möglichst realistisch und authentisch sein.[27] Eine glaubwürdige Ansprache darf die Herausforderungen, mit denen das Unternehmen konfrontiert ist, nicht verschweigen, sondern muss zeigen, warum Zukunftsrollen trotz Unsicherheiten und Kostendruck relevant bleiben und welche Entwicklungsperspektiven Bosch Mobility konkret bietet.

5 Talentidentifikation und Skill-Matching

Die **Identifikation** von Talenten sollte nicht allein über die bisherige Leistung erfolgen. Zwar bleibt die aktuelle Performance ein wichtiger Indikator, sie muss jedoch um **Potenzial, Lernfähigkeit und -bereitschaft** ergänzt werden. Ziel ist daher kein statisches Ranking von Mitarbeitenden, sondern ein dynamisches System, das den zukünftigen Kompetenzbedarf von Bosch Mobility mit vorhandenen und entwickelbaren Talenten verbindet. Diese dynamische Herangehensweise macht das Talent Management agiler.[28]

Der **Talentidentifikationsprozess** kann in vier aufeinander aufbauende Phasen gegliedert werden:

In der ersten Phase definieren Fachbereiche und HR strategisch **kritische Rollenfamilien** sowie dafür künftig erforderliche Kompetenzen.[29]

In der zweiten Phase werden die vorhandenen Kompetenzen, Projekterfahrungen und Entwicklungsinteressen der Mitarbeitenden systematisch erhoben. Ein zentrales Instrument kann dabei ein **Talent Inventory** sein, das bestehende Kompetenzen, angestrebte Zielrollen und Kompetenzlücken erfasst.[30] Ergänzend werden aktuelle Leistung, beobachtbares Verhalten und Potenzialindikatoren wie Lernfähigkeit, Veränderungsbereitschaft, Kollaboration und strategische Orientierung berücksichtigt.

In der dritten Phase werden die erhobenen Informationen in **Talentkonferenzen** gemeinsam kalibriert und bewertet. Dadurch wird verhindert, dass die Einschätzung einzelner Führungskräfte zu stark dominiert. Auf dieser Grundlage erfolgt ein Abgleich zwischen dem Kompetenzprofil der Mitarbeitenden und den

[24] Vgl. Köster (2026), Sitzung 2, S. 18 f.
[25] Vgl. Verhoeven (2016), S. 33 ff.
[26] Vgl. Köster (2026), Sitzung 2, S. 14.
[27] Vgl. Weitz (1956), S. 245-247.
[28] Vgl. Michl (2024), S. 147-169 ; Maley et al. (2024), S. 3085 ff.
[29] Vgl. Collings & Mellahi (2009), S. 304-306.
[30] Vgl. Mayfield et al. (2016), S. 4 f.

Anforderungen strategischer Rollen, Projekte und Talentpools. Dieses Skill-Matching dient somit als Verbindung zwischen individueller Talentidentifikation und dem zukünftigen Kompetenzbedarf des Unternehmens.[31]

Digitale Tools wie People Analytics, Skill-Datenbanken und KI-gestützte Kompetenzprofile können diesen Prozess unterstützen, dürfen die menschliche Bewertung jedoch nicht ersetzen. Ihre Aussagekraft hängt von einer hohen Datenqualität, nachvollziehbaren Bewertungskriterien und einer verantwortungsvollen Governance ab.[32] Um Verzerrungen zu reduzieren, sollten Führungskräfte ihre Einschätzungen begründen, einheitliche Kriterien anwenden und Mitarbeitende transparent darüber informieren, welche Faktoren für Entwicklungs- und Karrierechancen relevant sind.[33]

Da sich Kompetenzanforderungen im Mobility-Sektor schnell verändern, sollte Bosch Mobility den Prozess mindestens **halbjährlich** überprüfen. Neue Technologien, veränderte Projektbedarfe oder zusätzliche Erfahrungen von Mitarbeitenden könnten dazu führen, dass bisher nicht sichtbare Talente relevant werden. Der Talentstatus und die daraus abgeleiteten Entwicklungsprioritäten bleiben dadurch überprüfbar und anpassbar, statt Mitarbeitende dauerhaft festen Kategorien zuzuordnen.

6 Talententwicklung und Reskilling

Auf Basis der Ergebnisse des Talentidentifikationsprozesses können Maßnahmen für das Talent Management abgeleitet werden. Lassen sich einzelne Kompetenzbedarfe nicht durch interne Entwicklung schließen, ergeben sich daraus ergänzende externe Recruitingbedarfe. Grundsätzlich sollte Bosch Mobility jedoch darauf ausgerichtet sein, **Zukunftskompetenzen** möglichst **innerhalb des Unternehmens aufzubauen** und vorhandenes Erfahrungswissen weiterzuentwickeln.

Die bestehende Bosch AI Academy bietet dafür einen anschlussfähigen Ausgangspunkt: Bosch berichtet von mehr als 100.000 geschulten Mitarbeitenden; im Mobility-Bereich sollen dieses Jahr 120.000 Mitarbeitende ein Basistraining in generativer KI erhalten.[34] Für das vorliegende Konzept sollte diese breite AI Literacy durch rollenbezogene Vertiefungspfade ergänzt werden.

Ich empfehle, die **interne Talententwicklung in drei Stufen** zu unterteilen. In der ersten Stufe erhalten breite Zielgruppen Grundlagenkenntnisse in künstlicher Intelligenz, Daten, Software, digitaler Zusammenarbeit und Nachhaltigkeit. Die zweite Stufe umfasst rollenbezogene Lernpfade für kritische Funktionen, beispielsweise in den Bereichen Softwareentwicklung, Systems Engineering, Cybersecurity oder Cloud-Plattformen. In einer dritten Stufe werden Experten- und Führungspfade für Mitarbeitende entwickelt, die erfolgskritische Positionen übernehmen oder Transformationsverantwortung tragen sollen.

Bei der Gestaltung des Talententwicklungskonzepts sollten **alle Karrierepfade** berücksichtigt werden. Für Bosch Mobility sind Fachkarrieren ebenso wichtig wie Projektkarrieren und Führungskarrieren.[35]

---

[31] Vgl. Zaunmüller (2018), S. 212 ff.
[32] Vgl. Maley et al. (2024), S. 3095; Vgl. Wiblen et al. (2021), S. 2592 ff. ; Wiblen et al. (2012), S. 430.
[33] Vgl. Wiblen et al. (2012), S. 424 und 430.
[34] Vgl. Robert Bosch GmbH (2026), How Bosch is developing its AI talent, 2026, o. S.
[35] Vgl. Köster (2026), Sitzung 3, S. 14; Collings & Mellahi (2009), S. 304-306.

Damit Entwicklung nicht zufällig bleibt, sollte jeder Karrierepfad und jede kritische Rollenfamilie ein **klares Kompetenzprofil** erhalten. Für Cybersecurity-Rollen wären beispielsweise Sicherheitsstandards, Risikoanalyse und Security-by-Design zentral; für Transformationsführung Lernkultur, Konfliktfähigkeit und Priorisierung. Diese und weitere Profile werden im Anhang als Skill-Matrix dokumentiert.

Gemäß dem **70-20-10-Prinzip** schaffen formale Trainings Grundlagen, aber entscheidend sind Projektlernen, Mentoring, Coaching und Communities of Practice.[36] Hier bietet es sich an, **Fach- und Projektlernen** miteinander zu verbinden. Wissen ist dabei nicht als statischer Bestand zu verstehen, sondern entsteht, verändert und bewährt sich im konkreten Handeln sowie in der Auseinandersetzung mit der jeweiligen Umwelt. Transformationsprojekte können bei Bosch Mobility daher als Lernräume genutzt werden, in denen Mitarbeitende mit verschiedenen Kompetenzen zusammenarbeiten. Gruppen übernehmen dabei eine zentrale Funktion, da sie die Generierung neuen Wissens, dessen Verbreitung innerhalb der Organisation sowie die Korrektur bestehender Wissensbestände fördern können. Kompetenzaufbau erfolgt damit nicht allein durch die Vermittlung von Wissen, sondern durch dessen gemeinsame Anwendung, Weiterentwicklung und Überprüfung in konkreten Handlungssituationen.[37]

Die **Entwicklung von Führungskräften** ist ein wichtiger Teilbereich der Talententwicklung. Transformationsführung bei Bosch Mobility bedeutet, Teams durch wirtschaftliche Unsicherheit, neue Kompetenzanforderungen und interdisziplinäre Zusammenarbeit zu führen.[38] Führungskräfte müssen psychologische Sicherheit herstellen und Lernorientierung vermitteln. Eine gute Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit, die Leistung und die Entwicklung der Mitarbeitenden aus. Zudem trägt sie dazu bei, dass talentierte Mitarbeitende eher beabsichtigen, im Unternehmen zu bleiben.[39] Ohne Führungsqualität bleiben Skill-Datenbanken und Trainingsprogramme technisch sauber, aber kulturell wirkungsschwach.

Entscheidend für die Akzeptanz der Entwicklungsmaßnahmen ist schließlich, dass Reskilling-Bedarf wertschätzend kommuniziert wird.[40] Erfahrene Mitarbeitende aus klassischen Mobilitätsbereichen sollten nicht den Eindruck erhalten, ihre bisherigen Kompetenzen seien überholt oder wertlos. Vielmehr sollten Systemverständnis, Qualitätsbewusstsein sowie Kunden- und Produktwissen als wichtige Grundlage anerkannt und gezielt um Software-, Daten- und Plattformkompetenzen ergänzt werden.

7 Talentbindung und Retentionstrategie

Retention ist für Bosch Mobility strategisch relevant, weil der Verlust von Personen in kritischen Zukunftsrollen nicht nur Fluktuationskosten verursacht, sondern auch Wissen, Projektkontinuität und Transformationsgeschwindigkeit gefährdet.[41] Der bestehende Stellenabbau- und Kostendruck erschwert die Bindung zusätzlich: Wenn Mitarbeitende gleichzeitig neue Zukunftskompetenzen aufbauen sollen und Restrukturierung erleben, kann ein Vertrauensproblem entstehen. Bosch Mobility muss daher

[36] Vgl. Walter (2026), S. 200; Köster (2026), Sitzung 3, S. 6-9.
[37] Vgl. Unger (1998), S. 69 ff.
[38] Vgl. Harsch & Festing (2020), S. 43.
[39] Vgl. Maley et al. (2024), S. 3095.
[40] Vgl. Wolf et al. (2015), S. 8.
[41] Vgl. Maier, M. (2025), o.S.; Akinyomi (2016), S. 109 ff.

nachvollziehbar kommunizieren, welche Rollen und Kompetenzen künftig an Bedeutung gewinnen und welche realistischen Entwicklungs- und Beschäftigungsperspektiven daraus entstehen.

Mitarbeitendenbindung darf dabei **nicht auf monetäre Anreize reduziert werden**. Sie entsteht vielmehr aus einer konsistenten Employee Experience, die Entwicklungsmöglichkeiten, Sinn, Autonomie, Sichtbarkeit, internationale Zusammenarbeit und glaubwürdige Führung verbindet. Retention beginnt deshalb nicht erst bei drohender Kündigung, sondern bereits mit einer realistischen Kommunikation im Recruiting und setzt sich über Onboarding, Führung, Projektbesetzung und Karriereentwicklung hinweg fort.[42] Wird eine innovative Arbeitgebermarke nach außen vermittelt, während Mitarbeitende intern starre Prozesse, unklare Prioritäten und geringe Entwicklungssichtbarkeit erleben, verliert dieses Versprechen an Glaubwürdigkeit.

Um **negative Reaktionen auf kommunizierten Entwicklungsbedarf zu begrenzen**, sollte Bosch Mobility die Veränderung frühzeitig und transparent erläutern, Mitarbeitende beteiligen sowie ausreichende Qualifizierungs- und Unterstützungsangebote bereitstellen. Entscheidend ist, dass Weiterentwicklung als nachvollziehbare Chance vermittelt wird und Mitarbeitende konkrete Informationen über Nutzen, Anforderungen und persönliche Entwicklungsperspektiven erhalten.[43]

Ergänzend können **Stay Interviews** genutzt werden, um systematisch zu erfassen, was Mitarbeitende im Unternehmen hält, welche Belastungen sie wahrnehmen, welche Entwicklung sie anstreben und welche Hindernisse ihre Arbeit erschweren. Entscheidend ist jedoch weniger das Gespräch selbst als die sichtbare Umsetzung daraus abgeleiteter Maßnahmen.[44]

Die Retentionsstrategie sollte außerdem **zielgruppenabhängig** ausgestaltet werden, da für verschiedene Mitarbeitendengruppen unterschiedliche Faktoren besonders bindungsrelevant sind. Für erfahrene Software- und KI-Fachkräfte stehen vor allem Entwicklungsmöglichkeiten (Growth) und Wertschätzung (Appreciation) im Vordergrund: Sie benötigen anspruchsvolle Aufgaben, fachliche Entwicklungsmöglichkeiten und eine sichtbare Wertschätzung ihrer Expertise. Nachwuchstalente profitieren insbesondere von Klarheit (Clarity)**,** Zugehörigkeit (Connection) und Entwicklungsmöglichkeiten (Growth), etwa durch Orientierung, Mentoring, regelmäßiges Feedback und frühzeitige Verantwortung in Projekten. Für interne Wechslerinnen und Wechsler aus klassischen Mobility-Bereichen sind vor allem Vertrauen (Trust), Psychologische Sicherheit (Psychological Safety) und Wertschätzung (Appreciation) entscheidend, damit sie ihre bisherigen Erfahrungen als wertvolle Grundlage wahrnehmen und neue Rollen ohne Angst vor Fehlern erproben können. Führungskräfte benötigen wiederum Klarheit (Clarity) über strategische Erwartungen, Vertrauen (Trust) in Entscheidungsprozesse sowie psychologische Sicherheit (Psychological Safety), um Transformation glaubwürdig gestalten und Sorgen im Team offen aufgreifen zu können.[45]

Gerade für High Potentials sollte Talentbindung mit dem Aufbau von **Karrierekapital** verknüpft werden. Karrierekapital umfasst insbesondere fachliche und überfachliche Kompetenzen, sichtbare Leistungsnachweise sowie berufliche Netzwerke, die zukünftige Handlungs- und Entwicklungsmöglichkeiten erweitern. Internationale Projekte, die Mitarbeit an strategischen

[42] Vgl. Loffing & Loffing (2010), S. 173-177.
[43] Vgl. Darmawan & Azizah (2020), S. 49-53.
[44] Vgl. Köster (2026), Sitzung 3, 2026, S. 32.
[45] Vgl. Köster, Kursunterlagen Talent Management: Sitzung 3, 2026, S. 28.

Zukunftsthemen und der Zugang zu relevanten Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern ermöglichen es, sowohl spezialisierte als auch übertragbare Kompetenzen, Projekterfahrung und Kontakte aufzubauen. Für Bosch Mobility folgt daraus, sowohl Zugang zu anspruchsvollen Lern-, Entwicklungs- und Wirkungsmöglichkeiten zu schaffen, als auch Möglichkeiten anzubieten, dieses Karrierekapital im Unternehmen einzusetzen. Dadurch können gleichzeitig Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden und entwickelt werden.[46]

8 Nachfolgeplanung für kritische Rollen

Nachfolgeplanung bei Bosch Mobility sollte nicht primär hierarchische Führungspositionen absichern, sondern strategisch zentrale Rollen in der Transformation.[47] Dazu gehören insbesondere technische Schlüsselrollen. Der Fokus liegt auf Positionen, deren Vakanz Projekte verzögern, Kundenbeziehungen gefährden oder Transformationswissen gefährden würde.[48]

Das Nachfolgemanagement lässt sich in **fünf aufeinanderfolgende Schritte** gliedern: die Analyse der Voraussetzungen, die Nachfolgeplanung, die Qualifizierung potenzieller Nachfolger*innen, die Realisierung der Nachfolge sowie die Erfolgskontrolle. Zunächst werden Schlüsselpositionen und mögliche zukünftige Vakanzen identifiziert, bevor Anforderungsprofile der Stellen mit den Kompetenzprofilen geeigneter Mitarbeitender abgeglichen werden. Darauf aufbauend erfolgen gezielte Entwicklungsmaßnahmen, die konkrete Nachbesetzung sowie die abschließende Überprüfung des Erfolgs der Nachfolgeregelung. Personalinformationssysteme können einzelne Prozessschritte unterstützen, bieten jedoch häufig keine durchgängige technische Abbildung des gesamten Nachfolgemanagements.[49]

Als Instrument der Nachfolgeplanung sieht das erarbeitete Konzept rollenspezifische **Talent Pools** vor. Für jede kritische Rollenfamilie werden kurzfristige Stellvertretungen, mittelfristige Entwicklungskandidaten und langfristige Nachwuchstalente identifiziert. Die Grundlage bilden Talent Inventory, Performance-Potential-Einschätzungen, Talentkonferenzen und Entwicklungspläne. Auf globaler Ebene müssen Standards und Rollenprofile vergleichbar sein; lokal müssen Standortbedarfe, Arbeitsmärkte und Produktverantwortlichkeiten berücksichtigt werden.[50]

Als dritter Schritt des Nachfolgemanagements sollte sich die Qualifizierung potenzieller Nachfolger*innen am **70-20-10-Prinzip** orientieren. Formale Trainings schaffen wichtige Grundlagen, während Projektlernen, Mentoring, Coaching und Communities of Practice den Transfer in die Praxis ermöglichen.[51]

Besonders sensibel ist die Frage nach der **Transparenz** des Nachfolgemanagements. Eine vollständige Offenlegung von Nachfolgelisten könnte Konkurrenz, Anspruchshaltungen oder Enttäuschung erzeugen. Gleichzeitig untergräbt Intransparenz Vertrauen. Sinnvoll ist daher eine mittlere Lösung: Kriterien, Rollenanforderungen und Entwicklungspfade werden offen kommuniziert; konkrete

[46] Vgl. ProbablyGood. (2025), o.S.
[47] Vgl. Collings & Mellahi (2009), S. 305 f.
[48] Vgl. Andrawas & Andrawas (2025), o.S.; Wölfel (2023), o.S.
[49] Vgl. Michl (2024), S. 163-166;
[50] Vgl. Wiblen (2024), S. 95 f. und 141; Reinmüller (2015), S. 24 f.
[51] Vgl. Walter (2026), S. 200; Köster (2026), Sitzung 3, S. 6-9.

Nachfolgeentscheidungen werden verantwortungsvoll und kontextabhängig behandelt. Damit bleibt Nachfolgeplanung steuerbar, ohne den Entwicklungscharakter des Talent Managements zu verlieren.[52]

9 Erfolgsmessung

Die Erfolgsmessung soll prüfen, ob das Talent Management zur Entwicklung und Besetzung strategisch kritischer Rollen bei Bosch Mobility beiträgt.

Zu möglichen **Key Performance Indicators** (KPIs) zählen unter anderem die Skills-Gap-Closing-Rate, die Besetzungszeit kritischer Rollen, der Anteil interner Besetzungen, die Nachfolgeabdeckung, die Retention in kritischen Rollen, die interne Mobilität sowie Teilnahme und Wirksamkeit von Trainings. Diese und weitere KPIs lassen sich in vier Bereiche gliedern: Kompetenzaufbau, Besetzung und Nachfolge, Bindung und Mobilität sowie Lernwirksamkeit. Die Kennzahlen sollten nicht isoliert betrachtet, sondern im Zusammenhang mit den strategischen Mobility-Feldern sowie dem Produkt- und Projektfortschritt ausgewertet werden.

Das vollständige KPI-Set ist in Anhang 3 einsehbar.

10 Integration zur Gesamtstrategie und Erfolgsmessung

Damit das erarbeitete Konzept die gewünschte Wirkung erzielt, müssen die einzelnen Maßnahmen und Teilaspekte des Talent Managements ineinander übergreifen und verknüpft werden. Ausgangspunkt ist sind Strategie, Geschäftsmodell und Produkte von Bosch Mobility. Unter Berücksichtigung der äußeren Einflüsse auf das Unternehmen, die Innovation, Transformation und Anpassung fordern, werden kritische Rollen und Personal- sowie Kompetenzbedarf abgeleitet. Dieses ermittelte Talentverständnis stellt die Grundlage für alle Teilaspekte des Talent Managements dar: Talentidentifikation, Talentgewinnung, Talententwicklung, Talentbindung und Nachfolgeplanung. So entsteht ein ganzheitliches Konzept, das den gesamten **Employee Lifecycle** berücksichtigt und integriert.[53]

Das integrierte Gesamtkonzept beantwortet somit die folgenden **fünf Fragen:**

1. Welche Mobility-Felder sind strategisch kritisch?
2. Welche Rollen und Skills entscheiden dort über Geschwindigkeit und Qualität?
3. Welche Kompetenzen können intern entwickelt werden und welche müssen extern gewonnen werden?
4. Wie werden Talente sichtbar, entwickelt und an das Unternehmen gebunden?
5. Wie wird überprüft, ob das Talent Management tatsächlich zur Transformation beiträgt?

Ein konsistenter **Steuerungskreislauf** könnte jährlich mit der strategischen Planung der Mobility-Felder beginnen. Fachbereiche melden kritische Rollen, erwartete Kompetenzlücken und Projektprioritäten. HR übersetzt diese Informationen in Recruiting-, Entwicklungs- und Nachfolgeziele. Führungskräfte führen Mitarbeitergespräche und Talentkonferenzen durch. Anschließend werden interne Mobilität, Lernpfade und externe Suchen gestartet. Am Jahresende werden die Kennzahlen nicht nur berichtet, sondern mit

[52] Vgl. Köster (2026), Sitzung 3, S. 12 f.
[53] Vgl. Köster (2026), Sitzung 4, 2026, S.2 ff.

Produkt- und Projektfortschritt abgeglichen. So wird Talent Management ein aktiver Teil der strategischen Unternehmenssteuerung.

11 Kritische Reflexion

Die **Stärke** des Konzepts liegt in seiner strategischen Passung. Es leitet Talent Management aus der spezifischen Situation von Bosch Mobility ab und vermeidet damit eine zu allgemeine HR-Programmlogik. Damit verbindet das Konzept Wettbewerbsorientierung mit organisationaler Anschlussfähigkeit und richtet Talent Management nicht allein auf individuelle Karrieren, sondern auf die langfristige Handlungsfähigkeit des Unternehmens aus.

Realistisch ist das Konzept, weil es vorhandene Ansatzpunkte wie AI Academy, globale Entwicklungsstrukturen und technologische Mobility-Felder aufgreift. Gleichzeitig ist seine Umsetzung **anspruchsvoll**, weil verschiedene Fachbereiche und Akteure unter komplexen Bedingungen zusammenwirken müssen. Talent Management wird damit selbst zu einem Transformationsprojekt und zu einer Dynamic Capability: Es verändert nicht nur Menschen, sondern auch Entscheidungsprozesse, Strukturen und Routinen.[54]

Das Konzept ist mit methodischen **Herausforderungen** konfrontiert:

Eine Herausforderung liegt in der **Qualität der zugrunde liegenden Daten**. Wenn Kompetenzprofile unvollständig, veraltet oder unterschiedlich gepflegt sind, können beim Skill-Matching scheinbar präzise, tatsächlich jedoch verzerrte Entscheidungen entstehen.[55]

Auch digitale Talenttools können **Biases** verstärken, wenn historische Sichtbarkeit, Führungskräftebewertungen oder Projektnähe fälschlicherweise als Potenzial interpretiert werden.[56] Dies wird dadurch verschärft, dass Potenzial im Unterschied zur Performance nur begrenzt objektiv messbar ist. Während Leistung häufig über Zielerreichung, Projektbeiträge oder fachliche Ergebnisse beobachtbar bleibt, sind Lernagilität und Veränderungsfähigkeit stärker interpretativ. Die Qualität von Talententscheidungen steigt daher nicht durch den Anspruch vollständiger Objektivität, sondern durch klare Kriterien, dokumentierte Begründungen, verschiedene Perspektiven und die Bereitschaft, Entscheidungen regelmäßig zu überprüfen.[57]

Neben diesen methodischen Grenzen ist die **soziale Akzeptanz** entscheidend. Talentklassifizierung kann Probleme erzeugen, wenn Mitarbeitende die zugrunde liegenden Kriterien nicht verstehen oder sich als Nicht-Talente abgewertet fühlen. Besonders sensibel ist dies im Kontext von Restrukturierungen und Stellenabbau, da wirtschaftliche Unsicherheit und der Eindruck einer einseitigen Anpassungsforderung Vertrauen verringern können. Bosch Mobility sollte Veränderungen daher frühzeitig und transparent kommunizieren, Mitarbeitende soweit möglich beteiligen sowie ausreichende Informationen, Qualifizierung und Unterstützung bereitstellen. Entscheidend ist, dass Entwicklungsbedarf nicht nur als Anpassungsforderung erscheint, sondern mit nachvollziehbaren Perspektiven, konkreten

[54] Vgl. Harsch & Festing (2020), S. 45.
[55] Vgl. Wiblen et al. (2012), S. 424 ff.
[56] Vgl. Wiblen et al. (2021), S. 2592 f.; Vgl. Wiblen et al. (2012), S. 424 ff.
[57] Vgl. Wiblen (2024), S. 188. ; Vgl. Wiblen et al. (2012), S. 424 ff.

Entwicklungsmöglichkeiten und ausreichender Zeit zur Orientierung verbunden wird. Gerade daran entscheidet sich, ob das Konzept als glaubwürdige Transformation wahrgenommen wird.[58]

Zur **Umsetzung** ist organisationale Handlungsfähigkeit gefragt: Eine erfolgreiche Integration setzt voraus, dass alle Maßnahmen des Talent Managements dieselben Prioritäten abbilden. Wenn Bosch Mobility in den Bereichen softwaregetriebene Mobilität, Elektrifizierung, automatisiertes Fahren, Sensorik und Services wachsen will, müssen Gewinnung, Identifikation, Entwicklung, Bindung und Nachfolge auf die dort benötigten kritischen Rollen und Kompetenzen ausgerichtet werden. Andernfalls entstehen typische Brüche: Es werden Talente rekrutiert, die intern keine passenden Projekte finden, Mitarbeitende werden geschult, ohne dass neue Rollen verfügbar sind, oder kritische Positionen bleiben unbesetzt, obwohl Potenzial im Unternehmen vorhanden wäre.[59]

Auch die **globale Umsetzung** stellt eine Herausforderung dar. Bosch Mobility agiert international, während sich Arbeitsmärkte, Standortrollen, kulturelle Erwartungen, Datenschutzregeln und Mitbestimmung unterscheiden. Ein zu stark zentralisiertes Modell wäre unflexibel, ein rein lokales Modell würde dagegen Vergleichbarkeit und strategische Steuerung verlieren. Sinnvoll erscheint daher ein Rahmen mit globalen Rollenfamilien und gemeinsamen Kriterien, der zugleich lokal anpassbare Entwicklungs- und Recruitingmaßnahmen ermöglicht.

Schließlich ist der **Koordinationsbedarf** des Konzepts hoch. Es verlangt kontinuierliche Datenpflege, Führungskräftezeit, HR-Kompetenz und Kommunikation. Gerade in Phasen wirtschaftlichen Drucks können die Maßnahmen des Talent Managements als zusätzlicher Aufwand erscheinen. Dem steht jedoch gegenüber, dass ohne gezielten Kompetenzaufbau externe Recruitingkosten, Projektverzögerungen, Wissensverlust und die Abhängigkeit von knappen Arbeitsmärkten steigen. Talent Management ist damit kein weiches Zusatzprogramm, sondern eine Investition in Transformations- und Wettbewerbsfähigkeit.

Insgesamt ist das Konzept konsistent, weil es die Leitfragen des Talent Managements entlang einer klaren Logik beantwortet: Bosch Mobility steht vor einem tiefgreifenden Wandel, der kritische Zukunftsrollen erzeugt. Talente werden als Personen mit strategisch relevanter Entwicklungs- und Wirkungsperspektive verstanden; Gewinnung, Identifikation, Entwicklung, Bindung und Nachfolge werden auf diese Rollen ausgerichtet. Seine Wirksamkeit hängt jedoch davon ab, ob Datenqualität, transparente Kriterien, Vertrauen, globale Anpassungsfähigkeit und kontinuierliche Steuerung tatsächlich gewährleistet werden.

[58] Vgl. Darmawan & Azizah (2020), S. 49-53.
[59] Köster, Kursunterlagen Talent Management: Sitzung 4, 2026, S. 5-9 und 15-16.

III Anhang

Anhang 1: Bosch Mobility - Kennzahlen und Transformationsfelder[60]

- **Umsatz 2025**: 55,8 Mrd. Euro; Anteil am Bosch-Umsatz: 61,4 Prozent.
- **Wachstum 2025**: nominal 0,1 Prozent, währungsbereinigt 2,9 Prozent.
- Davon Europa: 41 Prozent des gesamten Mobility-Umsatzes.
- **Forschungs- und Entwicklungskosten**: 75 Prozent der gesamten Bosch-Forschungs- und Entwicklungskosten entfallen auf Mobility.
- **Transformationsfelder**: Software, ADAS, Energy, Motion, Compute und Service.
- **AI Academy / GenAI**: mehr als 100.000 geschulte Mitarbeitende; 120.000 Mobility-Mitarbeitende geplant für GenAI-Basistraining
- **Stellenabbau**: Berichte über rund 13.000 weitere Stellen bis 2030, vor allem in Mobility an deutschen Standorten

Anhang 2: Kritische Rollen und Skill-Matrix

Kritische Rolle / Rollenfamilie	Strategische Relevanz für Bosch Mobility	Benötigte fachliche Skills	Benötigte überfachliche Skills
Software Architect für softwaredefinierte Fahrzeuge	Verbindet Fahrzeugfunktionen, Steuergeräte, Plattformlogiken und digitale Services über Domänengrenzen hinweg	Automotive Software Architecture, Embedded Software, AUTOSAR, Systemintegration, Schnittstellenmanagement, Cloud-/Edge-Grundlagen	Systemdenken, Priorisierung, interdisziplinäre Zusammenarbeit, technische Entscheidungsfähigkeit
Systems Engineer für Cross-Domain Computing	Kritisch für die Integration von Sensorik, Rechnerarchitekturen, Fahrerassistenz und Fahrzeugfunktionen	Systems Engineering, Requirements Engineering, E/E-Architekturen, Funktionsintegration, Test- und Validierungslogik	Komplexitätsmanagement, Abstimmung zwischen Fachbereichen, analytisches Denken
Expert*in für ADAS und automatisiertes Fahren	Zentrales Wachstumsfeld von Bosch Mobility, besonders im Bereich Fahrerassistenzsysteme und automatisiertes Fahren	Sensorfusion, Umfeldwahrnehmung, Fahrfunktionen, Safety Engineering, Simulation, Validierung, Datenanalyse	Innovationsorientierung, Qualitätsbewusstsein, Risikobewusstsein, Lernfähigkeit

[60] Robert Bosch GmbH (2026), Bosch Annual Report 2025, S. 1-65; Bosch Mobility (2026), Bosch Mobility, 2026, o.S; Robert Bosch GmbH (2026) How Bosch is developing its AI Talent, o. S.; WELT (2025), o. S.; Le Monde (2025), o. S.

KI- und Data-Spezialist*in Mobility	Unterstützt Produktivität, Qualität, Entwicklung, Kundenservice und datenbasierte Mobilitätslösungen	Machine Learning, Generative KI, Data Engineering, Analytics, MLOps, Datenqualität, KI-Governance	Verantwortungsbewusstsein, Experimentierfähigkeit, kritisches Denken, Transferfähigkeit
Cybersecurity Engineer Automotive	Softwaredefinierte und vernetzte Fahrzeuge erhöhen Sicherheitsrisiken und regulatorische Anforderungen	Automotive Cybersecurity, Security-by-Design, Risikoanalyse, ISO/SAE 21434, Schwachstellenmanagement, sichere Softwareentwicklung	Sorgfalt, Integrität, bereichsübergreifende Kommunikation, Problemlösefähigkeit
Halbleiter- und Sensorik-Spezialist*in	Halbleiter und Sensoren sind strategische Grundlagen für automatisiertes Fahren, Elektronik und intelligente Fahrzeugfunktionen	Sensorik, Halbleitertechnologie, Automotive Electronics, Signalverarbeitung, Qualitäts- und Zuverlässigkeitsanforderungen	Detailgenauigkeit, Schnittstellenkompetenz, technische Neugier
Expert*in elektrische Antriebe und Leistungselektronik	Elektromobilität ist eines der zentralen Zukunftsfelder, auch wenn Wachstum und Planung unter Druck stehen	E-Antriebssysteme, Leistungselektronik, Batterie- und Ladesystemverständnis, Thermomanagement, Systemvalidierung	Anpassungsfähigkeit, Kostenbewusstsein, Umsetzungsstärke
Cloud- und Plattform Engineer Mobility Services	Ermöglicht digitale Services, datenbasierte Geschäftsmodelle und Fahrzeuglebenszyklus-Angebote	Cloud Architecture, APIs, Plattformentwicklung, DevOps, Datenplattformen, Skalierung, Servicebetrieb	Kundenorientierung, agile Zusammenarbeit, End-to-End-Denken
Product Owner / Projektleitung Software-defined Mobility	Übersetzt Strategie, Kundenanforderungen und technische Möglichkeiten in umsetzbare Produkt- und Projektprioritäten	Produktmanagement, agile Methoden, Roadmapping, Requirements, Mobility-Marktverständnis, Wirtschaftlichkeitsbewertung	Priorisierung, Stakeholdermanagement, Entscheidungsstärke, Kommunikationsfähigkeit

Transformationsführungskraft Mobility	Entscheidend, weil Stellenabbau, Kostendruck und Kompetenzwandel glaubwürdig geführt werden müssen	Transformationsmanagement, Talententwicklung, strategische Personalplanung, Change-Kommunikation, Skill-Matching-Grundlagen	Psychologische Sicherheit, Konfliktfähigkeit, Vertrauen, Lernorientierung, Klarheit
Reskilling- und Skill-Matching-Verantwortliche*r HR / People Analytics	Verbindet Talent Inventory, Kompetenzprofile, interne Mobilität, Lernpfade und Nachfolgeplanung	People Analytics, Kompetenzmodellierung, Talent Inventory, Skill-Gap-Analyse, Lernpfad-Design, Datenschutz/Governance	Fairnessbewusstsein, Transparenz, Beratungskompetenz, systemisches Denken
Nachhaltigkeits- und Supply-Chain-Transparenz-Spezialist*in Mobility	Relevant durch CO_2-Reduktion, Lieferkettentransparenz und Nachhaltigkeitsanforderungen in der Mobility-Strategie	Nachhaltigkeitsmanagement, CO_2-Bilanzierung, Lieferkettenanalyse, ESG-Daten, regulatorische Anforderungen	Verantwortungsbewusstsein, bereichsübergreifende Koordination, Genauigkeit

Anhang 3: KPI-Set

KPI	Definition	Aufgabe
Skills-Gap-Closing-Rate	Anteil geschlossener Kompetenzlücken je kritischer Rollenfamilie	zeigt, ob Reskilling strategisch wirkt
Time-to-Hire kritischer Rollen	Zeit von Freigabe bis Vertragsannahme	misst Recruiting-Fähigkeit in knappen Profilen
Time-to-Productivity	Zeit bis wirksamer Projektbeitrag	verbindet Recruiting, Onboarding und Entwicklung
Internal Fill Rate	Anteil intern besetzter kritischer Rollen	zeigt Wirkung von Entwicklung und interner Mobilität
Retention Rate kritischer Rollen	Verbleibquote in strategischen Rollenfamilien	zeigt Bindungsfähigkeit bei knappen Profilen
Succession Coverage	Anteil kritischer Rollen mit 1-2 realistischen Nachfolgekandidaten	sichert Projektkontinuität
Training Transfer Score	Anwendung gelernter Skills laut Feedback	trennt Teilnahme von tatsächlicher Wirkung
Internal Mobility Rate	Wechsel in Zukunftsrollen oder Transformationsprojekte	zeigt, ob Skill-Matching praktisch funktioniert
Candidate Experience Score	Bewertung von Geschwindigkeit, Transparenz und fachlicher Qualität	wichtig für knappe Software-/KI-Talente
Bias-/Fairness-Check Talent Pools	Vergleich von Talententscheidungen nach Standort, Geschlecht, Alter, Funktion	reduziert Verzerrungen

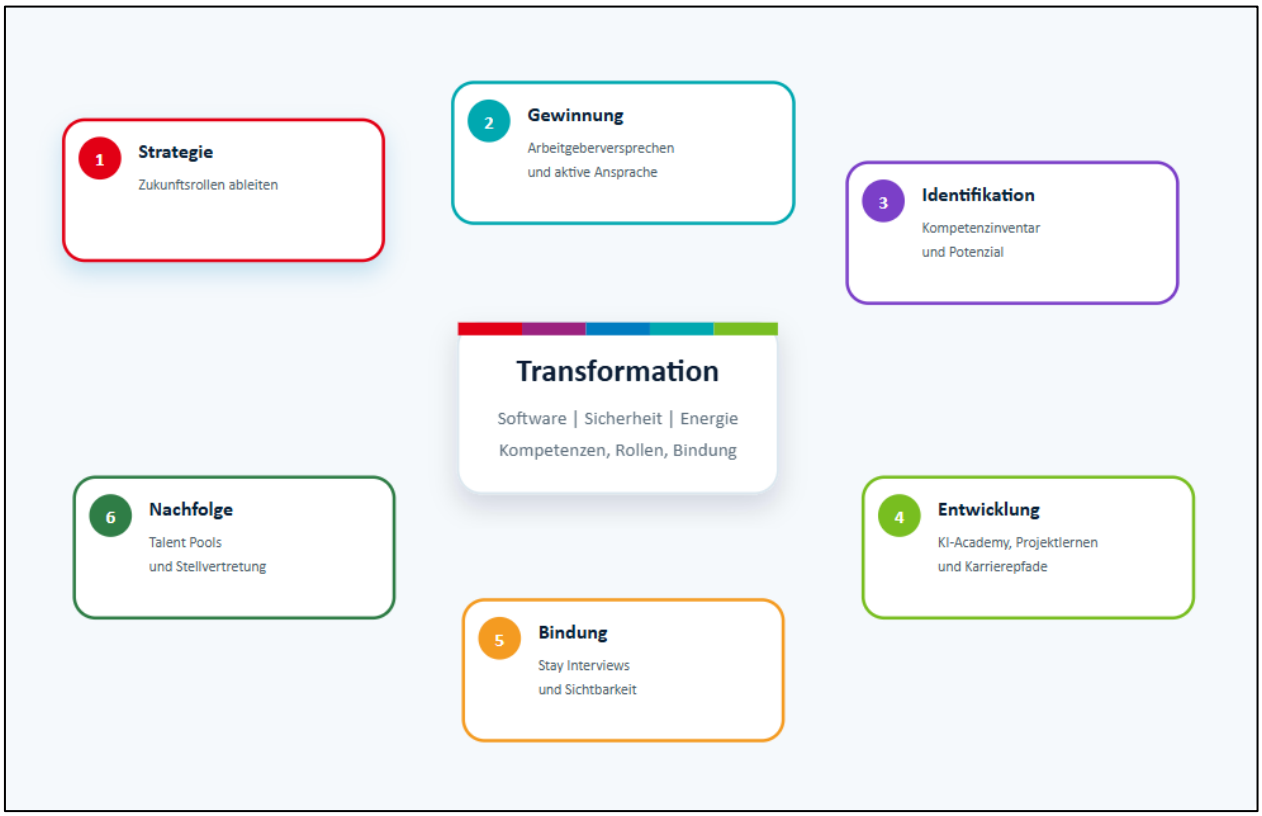
Ergänzend zur tabellarischen Auflistung wurde eine graphische Darstellung der KPIs erstellt. Diese ist unter https://talentmanagementvisualizer.amelieendhart.workers.dev/ abrufbar. Da die Website theoretisch öffentlich zugänglich ist und von Dritten eingesehen werden könnte, wird der Unternehmensname dort aus rechtlichen Gründen nicht genannt.

Anhang 4: Concept Visualizer

Ergänzend zur schriftlichen Ausarbeitung wurde ein interaktiver Concept Visualizer erstellt. Er visualisiert das Talent-Management-Konzept in vier Ansichten. Der Visualizer ist unter https://talentmanagementvisualizer.amelieendhart.workers.dev/ abrufbar. Da die Website theoretisch öffentlich zugänglich ist und von Dritten eingesehen werden könnte, wird der Unternehmensname dort aus rechtlichen Gründen nicht genannt.

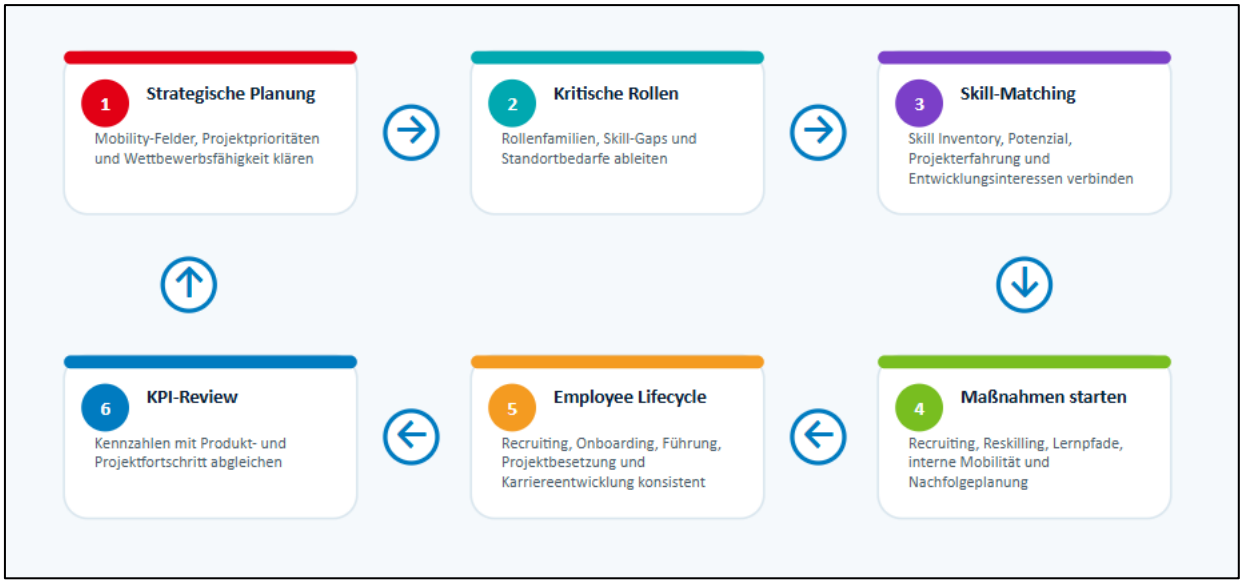
4.1 Konzeptlandkarte

Die Konzeptlandkarte zeigt das Talent-Management-Konzept als integriertes System aus Strategie, Talentgewinnung, Talentidentifikation, Talententwicklung, Talentbindung und Nachfolgeplanung. Auf der Website können die einzelnen Teilbereiche angeklickt werden; dort werden zentrale Begriffe, konkrete Maßnahmen, Steuerungslogik und Risiken des jeweiligen Bereichs vertiefend angezeigt.



4.2 Prozesslandkarte

Die Prozesslandkarte stellt das Konzept als jährlichen Steuerungskreislauf dar: Aus strategischen Transformationsfeldern werden kritische Rollen und Skill-Gaps abgeleitet, anschließend über Skill-Matching, Recruiting, Reskilling, Lernpfade, interne Mobilität und Nachfolgeplanung bearbeitet und über KPIs überprüft. Ziel ist es, die Umsetzungslogik des Konzepts prozessorientiert zu verdeutlichen und den Zusammenhang zwischen Strategie, Maßnahmen und Evaluation nachvollziehbar zu machen. Auf der Website ist das Prozessmodell als eigene Ansicht abrufbar und kann als Grafik exportiert werden.



4.3 KPI-Board

Das KPI-Board visualisiert zentrale Kennzahlen zur Steuerung und Erfolgskontrolle des Talent-Management-Konzepts. Auf der Website ist das KPI-Board als eigenständige Visualisierung einsehbar und exportierbar.



4.4 Kampagne

Poster





Gestaltung

Element	Empfehlung
Übergeordnetes Narrativ	„Mobilität der Zukunft an der Schnittstelle von Software, Sicherheit und industrieller Skalierung gestalten“
Ton	präzise, technisch, erwachsen, nicht werblich überdreht
Design	Weiß/hell, technische Linien, Bosch-Akzentfarben
Beweislogik	Jeder Claim braucht einen Mobility-Bezug

Inhalte

Zielgruppe	Claim	Botschaft	Aktivierende Frage	Visual Proof / CTA
Software-/KI-Spezialist*innen	Code, der Mobilität sicherer macht.	Software-defined Mobility, ADAS und datenbasierte Plattformen mit realer Sicherheits-wirkung.	Willst du Software entwickeln, die im Fahrzeug Verantwortung übernimmt?	Fahrzeug-Silhouette mit Code-/Sensorebene. CTA: Gestalte kritische Systeme mit globaler Wirkung.
Interne Ingenieurinnen und Ingenieure	Dein Systemwissen wird Zukunftskompetenz.	Reskilling verbindet Fahrzeug-, Qualitäts- und Produktwissen mit KI, Daten und Software.	Willst du deine Erfahrung in eine Zukunftsrolle übersetzen?	Brücke von Bauteilwissen zu digitalem Zwilling. CTA: Erweitere deine Erfahrung.
Nachwuchs/Trainees	Starte dort, wo Mobilität neu gedacht wird.	Frühe Projektverantwortung, Mentoring und Lernpfade in Software, Elektrifizierung und automatisiertem Fahren.	Willst du an echten Transformationsprojekten lernen?	Projektboard mit Mobility-Feldern und Mentoring-Bezug. CTA: Lerne an echten Transformations-projekten.
Cybersecurity/Safety	Sicherheit ist kein Feature. Sie ist Haltung.	Vernetzte Mobilität braucht Security-by-Design, Safety Engineering und Verantwortung.	Willst du Systeme schützen, bevor sie auf die Straße kommen?	Shield-Linie über Fahrzeugarchitektur. CTA: Schütze Systeme, bevor

				sie auf die Straße kommen.
Transformationsführung	Richtung geben, wenn Mobilität sich neu erfindet.	Zwischen Kosten- und Innovationsdruck brauchen Teams Orientierung.	Willst du Veränderung so führen, dass Menschen folgen können?	Mehrspurige Roadmap. CTA: Mach Veränderung führbar.
Nachhaltigkeit/Electrified Motion	Mobilität neu denken.	Elektrifizierung, Energieeffizienz und neue Antriebe verbinden Mobilität mit Nachhaltigkeits-anspruch.	Willst du Technik entwickeln, die bewegt und Verantwortung übernimmt?	Energiefluss zwischen Fahrzeug, Batterie und Infrastruktur. CTA: Entwickle Mobilität mit Wirkung.

IV Literaturverzeichnis

Akinyomi, O. J. (2016). *Labour turnover: Causes, Consequences and Prevention*. In: Fountain University Journal of Management and Social Sciences, Vol. 5 (1), S. 105-112.

Andrawas, S. & Andrawas, S. (2025). *Wissenstransfer sicherstellen: So verhindern Sie Wissensverlust im Unternehmen*. 10.07.2025. Alster Akademie Hamburg. Online verfügbar unter: https://www.alster-akademie-hamburg.de/wissenstransfer-sicherstellen-so-verhindern-sie-wissensverlust-im-unternehmen/, zuletzt abgerufen am 06.07.2026.

Bosch Mobility (2026): Bosch Mobility. Online verfügbar unter: https://www.bosch-mobility.com/en/, zuletzt abgerufen am 02.07.2026.

Bosch Presse (2018). *Simply.Connected. in Ihrer Nachbarschaft: Wie Bosch Städte intelligenter und das urbane Leben sicherer, effizienter und stressfreier macht*. 08.01.2018. Online verfügbar unter: https://www.bosch-presse.de/pressportal/de/de/simply-connected-in-ihrer-nachbarschaft-wie-bosch-staedte-intelligenter-und-das-urbane-leben-sicherer-effizienter-und-stressfreier-macht-139520.html, zuletzt abgerufen am 04.07.2026.

Collings, D. G., Mellahi, K. (2009). *Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda.* In: Human Resource Management Review, 2009-12, Vol. 19(4), S. 304-313.

Cooke, G. B., Chowhan, J., Mac Donald, K., Mann, S. (2022). *Talent Management: Four "buying versus making" Talent Development Approaches.* In: Personnel Review, 2022-12, Vol. 51 (9), S. 2181-2200.

Darmawan, A. H., & Azizah, S. (2020). *Resistance to change: Causes and strategies as an organizational challenge*. In: 5th ASEAN conference on psychology, counselling, and humanities (ACPCH 2019), S. 49-53.

Dolderer, L. M. (2024). *From "Vorsprung" to Vulnerable - How Germany's automotive Suppliers struggle for Survival in an Industry disrupted by China.* Work Project, Nova School of Business and Economics. Online verfügbar unter: https://run.unl.pt/entities/publication/8698e634-d560-4720-a237-81ba019431a6, zuletzt abgerufen am 05.07.2026.

Harsch, K., Festing, M. (2020) *Dynamic Talent Management Capabilities and organizational Agility: A qualitative Exploration.* In: Human Resource Management, 2020-01, Vol. 59 (1), S. 43-61.

Kochhan, C., Cichecki, L. (2024). *Bewerbermarketing und -kommunikation für Nachwuchstalente. In: Recruiting einer neuen Generation von Hochschulabsolventen.* Springer Gabler, Wiesbaden.

Köster, S. (2026) *Kursunterlagen Talent Management: Sitzungen 1-4*. Online verfügbar unter: https://moodle.hs-kempten.de/course/view.php?id=439, zuletzt abgerufen am 07.07.2026.

Jooss, S., Collings, D. G., McMackin, J., Dickmann, M. (2024). *A skills-matching Perspective on Talent Management: Developing strategic Agility.* In: Human Resource Management, 2024-01, Vol. 63 (1), S. 141-157.

Kallenbach, R., Reichert, C., Hieronymi, F., Nicodemus, R. (2019). *Mobilität 4.0 - Auf dem Weg zur Dienstleistung*. In: ATZ, 2019-01, Vol. 121 (1), S. 64-68.

Le Monde (2025): *Bosch, frappé de plein fouet par la crise de l'automobile, va supprimer 13 000 postes*. 25.09.2025. Online verfügbar unter: https://www.lemonde.fr/economie/article/2025/09/25/frappee-de-plein-fouet-par-la-crise-de-l-automobile-bosch-va-supprimer-13-000-postes_6642964_3234.html, zuletzt abgerufen am 05.07.2026.

Maier, M. (2025). *Die unterschätzte Macht der Fluktuation: Wie Personalwechsel zum Transformationsbeschleuniger werden kann*. In: Fraunhofer IAO – BLOG. 25.11.2025. Online verfügbar unter:https://blog.iao.fraunhofer.de/die-unterschaetzte-macht-der-fluktuation-wie-personalwechsel-zum-transformationsbeschleuniger-werden-kann/, zuletzt aufgerufen am 06.07.2026

Maley, J. F., Dabić, M., Neher, A., Wuersch, L., Martin, L., Kiessling, T. (2024). *Performance Management in a rapidly changing World: Implications for Talent Management.* In: Management Decision, 2024-12, Vol. 62 (10), S. 3085-3108.

Mayfield M., Mayfield J., Wheeler C. (2016), *Talent development for top leaders: three HR initiatives for competitive advantage*. In: Human Resource Management International Digest, Vol. 24 (6), S. 4–7.

McCracken, Martin; Currie, Denise; Harrison, Jeanette (2016): Understanding Graduate Recruitment, Development and Retention for the Enhancement of Talent Management: Sharpening 'The Edge' of Graduate Talent. In: The International Journal of Human Resource Management, 27(22), S. 2727-2752.

Michl, J. (2024). *Personalinformationssysteme in der Personalentwicklung und im Talent-Management.* Wiesbaden: Springer Gabler.

ProbablyGood. (2025). *Career Capital: Why Planning for the Long Term Pays Off.* 18.07.2025. Online verfügbar unter: https://probablygood.org/core-concepts/career-capital/, zuletzt abgerufen am 07.07.2026.

Reinmüller, T. (2015). *Talent Management: Gewinnung, Erhalt und Entwicklung von talentierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.* Masterarbeit. Graz: Universität Graz. Online verfügbar unter: https://unipub.uni-graz.at/obvugrhs/content/titleinfo/789604, zuletzt abgerufen am 02.07.2026.

Robert Bosch GmbH (2026). *Bosch Annual Report 2025*. Online verfügbar unter: https://www.bosch.com/company/annual-report/, zuletzt abgerufen am 05.07.2026.

Robert Bosch GmbH (2026). *How Bosch is developing its AI talent*. Online verfügbar unter: https://www.bosch.com/stories/ai-training-upskilling-workforce/, zuletzt abgerufen am 05.07.2026.

Verhoeven, T. (2016). *Candidate Experience als Projekt.* In: Verhoeven, T. (eds) Candidate Experience. Springer Gabler, Wiesbaden.

Walter, C. (2026). *Erfolgreiche Karrierebrüche: Mit Transferable Skills das Talent Management neu denken.* Wiesbaden: Springer Gabler.

WELT (2025): *13.000 weitere Stellen - Massiver Jobabbau bei Bosch geplant*. 25.09.2025. Online verfügbar unter: https://www.welt.de/article68d53d3624619b7e72e4fad2, zuletzt abgerufen am 05.07.2026.

Wiblen, S. (2024). *Rethinking Talent Decisions: A Tale of Complexity, Technology and Subjectivity.* Berlin/Boston: De Gruyter.

Wiblen, S., Dery, K. and Grant, D. (2012). *Do you see what I see? The Role of technology in Talent Identification.* In: Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol. 50, S. 421-438.

Wiblen, S., Marler, J. H. (2021). *Digitalised Talent Management and Automated Talent Decisions: The Implications for HR Professionals.* In: The International Journal of Human Resource Management, 2021-07, Vol- 32 (12), S. 2592-2621.

Wisotzky, HH. (2023). *Wir wissen, dass unser Personal für unseren unternehmerischen Erfolg von entscheidender Bedeutung ist. In: Die perfekte Candidate Journey & Experience*. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg.

Wölfel, S. (2023). *Die negativen Folgen unbesetzter Stellen*. 21.06.2023. HTB-Personalberatung. Online verfügbar unter: https://www.htb-personal.de/negative_folgen_unbesetzter_stellen/, zuletzt abgerufen am 06.07.2026.

Wolf, D., Dornaus, C., Wendelken, A., Staples, R., & Schütz, A. (2015). *Wertschätzung–ein Erfolgsfaktor für Kompetenzentwicklung und Qualifizierung im demografischen Wandel*. In: Weniger, älter, innovativer, Vol. 9, S. 8. Online verfügbar unter: https://www.zeitschrift-praeview.de/fileadmin/redakteur/download/praeview/01-15/praeview_115_doppelseiten_1.pdf#page=5, zuletzt abgerufen am 04.07.2027.

Yorks, L., Abel, A. L., Rotatori, D. (2022). *Strategic Human Resource Development in Practice: Leveraging Talent for Sustained Performance in the Digital Age of AI.* Cham: Springer.

Zaunmüller, H. (2018). *Weiterentwicklung des Talent Managements bei der Schweizerischen Post*. In: Ritz, A., Thom, N. (eds) Talent Management. Springer Gabler, Wiesbaden.

V Eidesstattliche Erklärung

,,Hiermit versichere ich, dass ich die vorgelegte Arbeit selbstständig und ohne die Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Ich übernehme als Autorin oder Autor beim Einsatz von IT-/KI-gestützten Schreibwerkzeugen die Verantwortung für die inhaltliche Richtigkeit."

VI KI-Hinweis

Im Rahmen dieser Arbeit wurden KI-Tools zur Unterstützung eingesetzt. Dies betrifft insbesondere die Strukturierung und sprachliche Verfeinerung des Portfolios sowie die Erstellung der Skill-Matrix und des Visualizers. Genutzt wurden der KI-Agent Codex (GPT-5.5, Reasoning: Hoch, Geschwindigkeit: Standard). Die inhaltliche Verantwortung, die Auswahl der verwendeten Inhalte und Quellen, die fachliche Einordnung sowie die abschließende Prüfung und Bewertung der Ergebnisse liegen vollständig bei mir.

Ort, Datum: 05.07.2026

Unterschrift: 