

MAGAZIN

zum 7. Deutschen Human Resources Summit

4

Professor Paul Kirchhof:
Wir müssen zum Recht
zurückkommen

6

Siemens:
HR muss sich verändern, um
wettbewerbsfähig zu bleiben

22

DZ BANK:
Mehr Mut zum Unbequemen!
HR im Merger quergedacht



QUERDENKEN

Veranstalter

Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

 **FRANKFURT
BUSINESS
MEDIA**
DER F.A.Z.-FACHVERLAG

Frankfurter Allgemeine
Personaljournal

Initiator

F.A.Z.-INSTITUT



4 „Wir müssen zum Recht zurückkommen“
Bühnengespräch mit Prof. Dr. Paul Kirchhof



6 „Wir müssen uns verändern, um unsere Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten“
Janina Kugel sprach über die digitale Transformation innerhalb des Siemens-Konzerns

8 Radikaler Change: HR-Alternativen für Innovationsfähigkeit, Karrierepfade und Führung, die wirken

10 Einschränkungen beim Fremdpersonaleinsatz – das Ende von bewährten Flexibilisierungsinstrumenten?
Von Markus Künzel, Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Beiten Burkhardt



11 „Verleiher denken sich Modelle aus, um die gesetzlichen Restriktionen abzumildern“
Nachgefragt bei Markus Künzel, Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Beiten Burkhardt

12 Kreative Ansätze in der Personalgewinnung
Von Astrid Habeder-Preuß, geschäftsführende Gesellschafterin, Dr. Heimeier & Partner

13 HR darf nicht wieder in den Hintergrund gedrängt werden
Nachgefragt bei Astrid Habeder-Preuß, geschäftsführende Gesellschafterin, Dr. Heimeier & Partner

14 Change-Management: Zum Scheitern verurteilt?



15 Mitarbeiter und Führungskräfte müssen in den Change einbezogen werden
Nachgefragt bei Dr. Daniel Dirks, Head of HR Consulting EMEA, CEB

16 Future People – Die Evolution der Arbeitswelt im Zeitalter der digitalen Transformation

17 Die digitale Transformation ist keine Revolution
Nachgefragt bei Sascha Großkopf, Senior Manager, Field Marketing EMEA, Cornerstone On Demand

18 Quergänge und -gänger im Unternehmen: Ist das „Andere“ das neue „Normal“?

19 Emotionale Kompetenzen werden für Führungskräfte immer wichtiger
Nachgefragt bei Dieter Kern, Partner und Head People & Organizational Excellence Practice, Mercer

20 Rekrutierungsgeschwindigkeit als Wettbewerbsvorteil

21 Digitalisierung hat beim Recruiting klare Grenzen
Nachgefragt bei Frank Schabel, Head of Marketing/Corporate Communications, Hays AG

22 Mehr Mut zum Unbequemen! HR quergedacht

24 Herr Professor Dueck, wie gelingen Querdenken und Innovationen?

26 Impressionen

IMPRESSUM



HERAUSGEBER/VERLAG
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH
Der FA.Z.-Fachverlag
Frankenallee 68-72
60327 Frankfurt am Main
E-Mail: dorothee.groove@frankfurt-bm.com
Tel.: (069) 75 91-32 17

OBJEKTLEITUNG
Dorothee Groove

REDAKTION
Dr. Guido Birkner, Julia Hoscislawski (interviews)

GESTALTUNG
Sandra Reich

DRUCK & VERARBEITUNG
Boschen Offsetdruck GmbH, Frankfurt am Main



FOTOS
© Dirk Beichert Businessphoto
mit Ausnahme von:
Seite 1: nikolay100/iStock/Thinkstock/Getty Images
Seite 3: Museum für Moderne Kunst,
Frankfurt am Main; Seite 11: Beiten Burkhardt;
Seite 13: Dr. Heimeier & Partner; Seite 15: CEB;
Seite 17: Cornerstone OnDemand; Seite 19: Mercer;
Seite 21: Hays



Das Museum für Moderne Kunst öffnete seine Tore für die Besucher des Vorabends. Die Teilnehmer des Deutschen Human Resources Summits konnten sich bei einer Führung durch die Ausstellung ein Bild davon machen, wie zeitgenössische Künstler mit dem Thema Querdenken umgehen.

Querdenken

„An idea that is not dangerous is unworthy of being called an idea at all.“ Die These des irischen Dichters Oscar Wilde aus seinem Essay „The Critic as Artist“ hat bis heute ihren Gehalt und ihre Provokation bewahrt. Neue Ideen, Querdenken jenseits aller eingelaufenen Pfade, innovative Ansätze, die zu disruptiven Innovationen und erfolgreichen Lösungen führen, sind heute auch im Wirtschaftsleben mehr denn je gefragt. Doch die Querdenker schlagen oft Wege ein, deren Verlauf und Ausgang vielen Menschen unklar und unsicher zu sein scheint.

Gerade HR ist aufgefordert, neue Ideen und Antworten auf Fragen zu finden, denn die Arbeitswelt erlebt einen Umbruch in einem nicht gekannten Tempo. Wer, wenn nicht dieses Ressort, soll Führungskräfte und Mitarbeiter für die neuen Herausforderungen fit machen, die die Digitalisierung, Transformation etc. mit sich bringen.

Mehr als 200 Teilnehmer sind am 27. und 28. Oktober 2016 zum 7. Deutschen HR-Summit in Frankfurt am Main zusammengekommen, um über das Leitthema „Querdenken“ zu referieren, zu diskutieren und – einfach nachzudenken. In diesem Magazin fassen wir die Inhalte der Veranstaltung zusammen.

Wir bedanken uns bei allen Sprechern und Teilnehmern für ihr Kommen und ihr Engagement. Besonders danken wir unseren Mitveranstaltern, Beiten Burkhardt, CEB, Cornerstone, Hays, Dr. Heimeier & Partner und Mercer, für die Unterstützung. Auch im Jahr 2017 findet wieder ein Deutscher HR-Summit statt, zu dem wir Sie hoffentlich erneut begrüßen dürfen.



Dr. Guido Birkner

Guido Birkner

Dr. Guido Birkner

Verantwortlicher Redakteur Human Resources
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH -
Der FA.Z.-Fachverlag



„Wir müssen zum Recht zurückkommen“

Wie wenige andere Menschen des öffentlichen Lebens besticht Professor Paul Kirchhof durch Gedankenschärfe. Als Richter am Bundesverfassungsgericht hat er grundlegende Entscheidungen in der Bundesrepublik mitgeprägt. Mit dem Vorschlag eines einfachen Steuersystems ist er bundesweit bekannt geworden. Die Besucher des Bühnengesprächs begeisterte er durch klare Antworten auf drängende Fragen.

Das Bühneninterview führte Werner D'Inka.

Den Deutschen geht es derzeit so gut wie nur wenigen Völkern auf dieser Welt. Dennoch ist die Gesellschaft in einer Weise gespalten wie seit den Studentenunruhen 1968 nicht mehr. Warum wenden sich immer mehr Menschen von der Politik und vom Staat ab?

Uns geht es tatsächlich so gut wie niemals zuvor nach 70 Jahren Frieden in einer gesicherten Demokratie, mit wirtschaftlichem Reichtum und einer Hochkultur. Doch viele Menschen verstehen unsere Form der Demokratie, des Rechtsstaates und der sozialen Marktwirtschaft nicht mehr so, wie sie dieses System früher einmal gedacht haben, weil es auch unglücklich gehandhabt wird. In einer Demokratie wird die Staatsgewalt mit der Wahl des Parlaments durch die Bürger legitimiert. Der entscheidende Gesetzgeber ist aber das Parlament. Wer das Staatsschiff führen will, ist bereits qualifiziert, wenn er Deutscher und mindestens 18 Jahre alt ist. Das Parlament ist darauf angelegt, das Staatsvolk in seiner gesamten Breite zu spiegeln. Von diesem Parlament darf man nur die Entscheidung einiger weniger Grundsatzfragen erwarten. In der letzten Wahlperiode sind rund 500 Gesetze binnen vier Jahren beschlossen worden. Da liegt die Vermutung nahe, dass die Mehrzahl der Abgeordneten nicht weiß, was sie tut, wenn sie ja oder nein sagt. Wenn ein Parlament die Menschen nicht im Wissen vertreten kann, dann kann es sie auch nicht im Willen vertreten. Deshalb sollten wir die Zahl der Gesetze, die wir vom Par-

lament erwarten, radikal senken und in einer Wahlperiode vielleicht vier Gesetze – ein Umwelt-, ein Steuer-, ein Sozial- und ein Arbeitsrecht – erlassen. Zudem brauchen wir eine Instanz, die jeden Gesetzestext vor der Veröffentlichung für die Menschen in eine verständliche Sprache übersetzt. Wir sollten darüber nachdenken, was die einzelnen Organe einer Demokratie leisten können. Auch sollten wir dem Bürger das Gefühl zurückgeben, dass er entscheidet, wer nach der Wahl regieren wird. Bisläng gilt der Wahlkampf dem Kanzler. Die Koalition nach der Wahl ist offen. Deshalb sollten wir die Parteien dazu verpflichten, sich vor der Wahl festzulegen, mit wem sie hinterher koalieren. Die gewählte Koalition könnte dann 50 Prozent plus 10 der Parlamentssitze erhalten.

Gab es nicht schon immer eine Verächtlichmachung der Politik und des Parlaments?

Dieses Phänomen begleitet jede Demokratie, doch es steigert sich, wenn die Parteien untereinander nicht mehr mit politischen und personellen Alternativen um den Wähler werben, sondern wenn sie sich gerade im Wahlkampf verunglimpfen und so gegenseitig beschädigen. Das verletzt das Ansehen des gesamten Politikerstandes. Junge Leute werden von politischem Engagement abgeschreckt, wenn sie sehen, dass Politiker sich in ihrem Amt anstrengen, am Ende ihrer Amtszeit aber nicht in Ehren entlassen werden. Politiker verschleiben sich heute in Talkshows, weil andere Teilnehmer an diesen Diskussionsrunden nur

mitwirken, um sie an der Aussprache von klugen Sätzen zu hindern. Beim Zuschauer mag sich dadurch eine Vorstellung von politisch Verantwortlichen einprägen, die nicht der Realität entspricht und die von großer Distanz des Politikers zum Wahlvolk gekennzeichnet ist.

In den zurückliegenden Jahren sind Dinge geschehen, die wir früher für undenkbar gehalten hätten, etwa die Belagerung von Aleppo, eine knappe Million Flüchtlinge in Deutschland oder der Brexit. Beschleicht Sie nicht die Furcht, dass ein halbes Jahrhundert Frieden und Wohlstand in Europa nicht die Regel, sondern die Ausnahme gewesen sein könnte?

Ich glaube, dass es die Regel ist und wieder die Regel werden wird. Die meisten Ihrer Beispiele zeugen von Rechtsvergessenheit. Moderne Friedensverträge zeichnen sich dadurch aus, dass sie das Unrecht früherer Kriege bewusst machen. Sie lehren die Parteien, sich an das Unrecht zu erinnern. Doch heute leben wir in einer dramatischen Gegenwart, in der fast überall das Recht gebrochen wird. So bahnt sich ein Krieg im Internet gegen das geltende Recht an. In der Rechtsgemeinschaft der Europäischen Union halten sich die EU und Staatsregierungen beim Umgang mit Flüchtlingen nicht an das geltende Recht. Die Regierungen entziehen sich dem Recht, aber wir Bürger sollen uns daran gebunden fühlen. Die Staatsverschuldung ist ein anderes Beispiel für staatlichen Rechtsbruch. Die Hauptfrage in den Verhandlungen damals zum Maastricht-Vertrag



FA.Z.-Herausgeber Werner D'Inka und Professor Paul Kirchhof im angeregten Bühnengespräch.

lautete: Kann eine Währungsunion gelingen ohne eine politische Union, ohne gemeinsame Sozial- und Steuerpolitik? Die Antwort damals war, dass sich kein Staat um mehr als 60 Prozent des Bruttoinlandsproduktes verschulden darf. Doch diese Regel ist heute beiseitegewischt, und die Europäische Zentralbank verteilt Helikoptergeld. Der Niedrigzins macht das Sparen der Menschen unattraktiv. Die Menschen haben bislang immer gewusst, dass sie für ihre Spartätigkeit am Ende des Jahres mit 3 Prozent Zinsen belohnt werden. Heute gibt es null Prozent mit der Ankündigung von minus 1. Das ist nicht mehr das System, auf das die Menschen sich eingelassen haben. Wir müssen zum Recht zurückkehren. Die Verfassungsänderung von 2009 mit dem Verbot der Neuverschuldung und mit der Pflicht zu einem ausgeglichenen Staatshaushalt fordert diese Umkehr. Wir müssen dafür sorgen, dass wir unseren Kindern ein Land hinterlassen, das nicht unter einer überbordenden Staatsverschuldung leidet, und folglich unsere Verschuldung auf 60 Prozent zurückfahren.

Vor gut 25 Jahren haben wir die Wiedervereinigung gefeiert. Damals schien sich das westliche Gesellschaftsmodell überall auf der Welt durchzusetzen. Heute sind wir von diesem Optimismus weit entfernt. Wie konnte es dazu kommen?

Unser System mit Demokratie, Freiheit und sozialer Marktwirtschaft hat 1989 durch die Bevölkerung der DDR mit ihren Demonstrationen eine eindrucksvolle Zustimmung erfahren. Die Wiedervereinigung im Inneren ist noch nicht abgeschlossen, aber insgesamt auf einem guten Weg. Doch wir haben seitdem in der Marktwirtschaft fundamentale Fehler gemacht. Banken sind wirtschaftlich ins Risiko gegangen, haben Schiffbruch erlitten, doch der Steuerzahler muss sie retten. Das versteht kein Mensch. Globale Softwarekonzerne handeln Geschäftskonditionen nicht mehr aus, sondern diktieren sie durch die Konfiguration ihrer Produkte. Ein intakter Markt mit dem Ausgleich von Angebot und Nachfrage ist in vielen Branchen nicht mehr erkennbar, vor allem im Finanzsektor. Wir sollten zurückkehren zum Faszini-

nosum „Freiheit als Wagnis“. Dabei hat der unternehmerisch handelnde Mensch die Chance auf Gewinn, trägt aber auch das Risiko des Scheiterns.

Kann es sein, dass die Freiheitsvorstellung manche Menschen überfordert? Mancher fühlt sich in einem fürsorglichen Staat besser aufgehoben und will sich den Risiken der Freiheit doch gar nicht aussetzen.

Ein Großteil der Menschen fürchtet die wirtschaftliche Freiheit in einer globalisierten Weltwirtschaft. Aber die rund 100.000 Leistungsträger in Deutschland, die das System voranbringen und nach dem Freiheitsprinzip handeln, dürfen sich nicht beim Staatshaushalt für ihre geschäftliche Tätigkeit rückversichern. ●



„Wir müssen uns verändern, um unsere Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten“

Janina Kugel ist seit Februar 2015 Arbeitsdirektorin und Mitglied des Vorstands der Siemens AG. Sie treibt von HR-Seite die digitale Transformation innerhalb des Siemens-Konzerns voran. In ihrer Keynote schilderte sie die größten Herausforderungen dabei und die Ziele.



Der Ballsaal des Western Grand war schon morgens um 9 Uhr gut gefüllt.

Janina Kugel skizzierte den Teilnehmern des HR-Summits, womit sich HR bei Siemens im Rahmen der Digitalisierung beschäftigt. Wie rasant sich der digitale Wandel derzeit vollzieht, machte Frau Kugel zunächst an einer Kennzahl fest. Zwar gebe es das Internet bereits seit 1969, und seit 1990 sei es öffentlich zugänglich, doch 90 Prozent der heute verfügbaren Inhalte im Internet seien erst in den beiden zurückliegenden Jahren dazugekommen. „Von nun an wird sich die Menge dieser Daten Jahr für Jahr in etwa verdoppeln“, so Kugel.

Andere Geschäftsmodelle, neue HR-Aufgaben

Die immens schnelle Informationsflut verändert Geschäftsmodelle und damit auch die Aufgaben von HR. Doch während die Menschen im Privatleben digitale Anwendungen bereits regelmäßig nutzen, halten sie sich damit im Berufsleben noch oft zurück. Dabei werden in der Zukunft aufgrund der digitalen Transformation viele neue Jobs entstehen, die es heute noch gar nicht gibt, beispielsweise der Big-Data-Doctor oder der 3-D-Druck-Design-Spezialist. Gleichzeitig werden viele heu-

tige Jobs verschwinden, doch die Arbeit wird bleiben. Roboter und Maschinen werden immer mehr heutige Aufgaben des Menschen übernehmen, gerade im analytischen Bereich. Das verlangt den Menschen künftig ein größeres Vertrauen etwa in maschinelle Analysen im medizinischen Bereich ab.

Der Wandel der Arbeitswelt muss aber nicht einseitig auf Kosten der Menschen in Form wegfallender Jobs verlaufen. Zwar verfügt ein Computer über deutlich mehr Wissen als ein einzelner Mensch, doch beide können und müssen kooperieren. Deshalb werden nach



Ansicht von Janina Kugel neue Jobs unter anderem an der Schnittstelle zwischen Mensch und Maschine entstehen. Allerdings hat gerade das hohe Tempo der technologischen Innovationen einen großen Einfluss auf den Wegfall und den Aufbau von Beschäftigung.

Siemens mit seinen rund 350.000 Mitarbeitern setzt sich bereits seit geraumer Zeit mit der Frage auseinander, wie disruptiv sich die Arbeit der Beschäftigten verändern wird. Um darauf zu reagieren, müssen veraltete Strukturen und Prozesse angepasst und teilweise neu aufgesetzt werden – was nicht immer ohne Widerstand vonstättengeht. „Wir wissen, dass das, was wir heute tun, für morgen und übermorgen nicht mehr ausreichen wird“, unterstrich Janina Kugel. „Wir müssen uns von Grund auf verändern, um unsere Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.“

Steigende Komplexität

Erschwerend kommt hinzu, dass die Arbeitswelt in rasender Geschwindigkeit immer komplexer wird. „Viele glauben, die Komplexität durch komplizierte Verfahren und Set-ups in den Griff zu bekommen“, ergänzte Janina Kugel. „Doch das wird nicht funktionieren. Im Gegenteil: Wir müssen als Organisation flexibel und vor allem schnell auf Veränderungen und individuelle Fragestellungen reagieren können. Bei HR haben wir deshalb die Organisation und die Zusammenarbeit vor zwei Jahren grundlegend neu aufgesetzt.“ Eine Konsequenz daraus sei, dass kein klassisches Headquarter mehr existiere. Relevante Entscheider müssen nicht mehr alle in der Konzernzentrale in München sitzen, sondern von dort arbeiten, wo sie tatsächlich benötigt werden. Das könne Europa sein, aber genauso die USA oder Asien. Lösungen würden auf diese Weise dort entwickelt, wo Kunden, Mitarbeiter, Geschäfte und Märkte sie auch brauchen.

Janina Kugel räumte ein, dass dieses neue Setup nicht von Anfang an reibungslos vor sich gegangen sei. „Doch mittlerweile sind überall neue Communities und damit auch eine neue Art der Kommunikation entstanden“, so die Arbeitsdirektorin. Als große Aufgabe für HR sieht



sie außerdem die strategische Personalplanung. Zum einen bestehe in Berufsbildern wie Softwareentwicklung oder bei ausbildungintensiven Jobs wie Präzisionsschweißern auf den Arbeitsmärkten ein Mangel. Damit Unternehmen rechtzeitig die besten Talente für sich gewinnen können, bedürfe es einer langfristigen Planung. Zum anderen müssen die bestehenden Mitarbeiter laufend weiterentwickelt werden, um die für die neue Arbeitswelt benötigten Kompetenzen vorweisen zu können. Dazu zählen nicht nur digitale Fähigkeiten, sondern vor allem solche, die Maschinen nicht ersetzen können, wie beispielsweise emotionale Intelligenz.

Das virtuelle Arbeiten und das Zusammenspiel von Mensch und Maschine in der Industrie 4.0 stellt nicht nur Siemens vor große Herausforderungen. Künftig werden Mensch und Maschine immer enger miteinander kooperieren. „Wir werden in Zukunft vermehrt in Abteilungs- und länderübergreifenden Netzwerken zusammenarbeiten“, unterstrich Janina Kugel. „Dafür müssen wir uns verstärkt ansehen, welche Fähigkeiten die einzelnen Team-Mitglieder mitbringen – und wie wir diese am besten einsetzen und fördern können.“

Viele Mitarbeiter verstehen, dass sich die neue Arbeitswelt ändert, doch noch längst nicht jeder ist sich im Klaren darüber, was genau das für den eigenen Arbeitsalltag und die eigene Beschäftigungsfähigkeit bedeutet. „In einer sich stetig wandelnden Arbeitswelt besteht die größte Herausforderung für jeden Einzelnen

darin, sich selbst immer wieder neu zu erfinden“, so Frau Kugel.

Führungskräften komme bei all diesen Veränderungen eine besondere Rolle zu: Sie müssen nicht nur die richtigen Rahmenbedingungen schaffen für die Mitarbeiter, sondern das Arbeiten in der neuen Welt entsprechend vorleben. Dazu gehöre zum Beispiel eine verstärkte Nutzung digitaler und sozialer Medien, eine vermehrte Kommunikation und Arbeit in (digitalen) Netzwerken oder mehr Mut, neue Wege zu gehen. Agilität und schnelle Anpassungsfähigkeit sind dabei wesentlich. Denn in einer komplexen und vielseitigen Arbeitswelt müssen Führungskräfte je nach Person und Situation mal als Chef fungieren, mal als Mentor, mal als Coach oder als Berater. Den Mitarbeitern muss dabei stets ihre Expertenrolle zugestanden werden. Entscheidungen werden dadurch nicht mehr so häufig top-down getroffen, sondern durch Einigungen auf der Fachebene. Nur so können in einer derart komplexen und dynamischen neuen Arbeitswelt die richtigen Entscheidungen schnell genug getroffen werden. ●



Radikaler Change: HR-Alternativen für Innovationsfähigkeit, Karrierepfade und Führung, die wirken

Ob Industriekonzern oder Start-up: Die Arbeitswelt wandelt sich derzeit in atemberaubendem Tempo. Das stellt starre Strukturen in traditionellen Organisationen in Frage und veranlasst junge Betriebe, die eigene Kultur zu hinterfragen und sich neu zu erfinden, wie die Diskussionsrunde zeigte.

Manche Pläne lassen sich in kleinen Betrieben einfacher umsetzen als in Konzernen. Wie beim Telekommunikationsunternehmen Sipgate aus Düsseldorf. Die Struktur des jungen Unternehmens mit seinen rund 130 Mitarbeitern prägen crossfunktionale Produktteams, die jeweils Produktverantwortung und inzwischen auch Verantwortung für die Mitarbeiter tragen. So praktiziert Sipgate Peer-Recruiting. „Nicht HR oder die Geschäftsführung stellen neue Kollegen ein, sondern die Teams selbst“, erläuterte Thu Pakasathanan, HR-Verantwortliche bei Sipgate. „Die Teams diskutieren und entscheiden intern darüber, ob ein Bewerber zu ihnen passt oder nicht.“ Nach einer anfänglichen Lernphase besitzen die Teammitglieder in Düsseldorf inzwischen so viel Erfahrung mit Auswahlgesprächen, dass am Ende jeder Diskussion eine klare Entscheidung steht. Damit die Personalentwicklung der einzelnen Mitarbeiter in einer

flachen Hierarchie und einer Netzwerkstruktur nicht zu kurz kommt, treffen sich die verschiedenen Communities, wie beispielsweise alle Softwareentwickler, einmal wöchentlich teamübergreifend zum fachlichen Austausch.

Daimler setzt auf Schwarmorganisation

Auch im Daimler-Konzern mit seinen 280.000 Mitarbeitern steckt inzwischen eine Menge Modalität. Allerdings macht Katrin Adt, Vice-President HR-Development & HR-Services bei der Daimler AG, deutlich, dass Peer-Recruiting nicht zu einem Konzern passen würde, in dem die Mitarbeiter oft jahrzehntlang arbeiten. „Menschen kommen zu uns und entwickeln sich innerhalb des Konzerns“, so Adt. „Da würden wir zu kurz greifen, wenn wir das Recruiting allein den Teamleitern überließe.“ Zwar hat

Daimler an verschiedenen Stellen auch weitgehend autonome Teams im Einsatz, doch Katrin Adt hebt hervor, dass ein Konzern stabile Strukturen benötigt.

Dass auch die auf dem Prüfstand stehen, hat Dieter Zetsche, Vorstandsvorsitzender und Leiter Mercedes-Benz Cars von Daimler, vor kurzem angekündigt. Demnach sollen in den kommenden Jahren 20 Prozent der gesamten Belegschaft in Schwarmorganisationen arbeiten. Dahinter steht die Erkenntnis, dass sich nicht alle Bereiche und Funktionen in gleicher Form organisieren lassen. „Manche Bereiche mit einem höheren Innovationsgrad müssen wir agiler aufstellen, andere Prozesse, die feste Strukturen erfordern, wollen wir auch künftig in einer stabilen Ordnung belassen“, skizzierte Katrin Adt. In über 40 Pilotprojekten erkunden Management und Mitarbeiter derzeit, was agiles

An welchen Stellen benötigt HR unbequeme Querdenker, um zukunftsfähig zu agieren?





Prof. Dr. Sven Voelpel, Frauke von Polier, Moderator
Sven Astheimer (Frankfurter Allgemeine Zeitung),
Thu Pakasathanan, Katrin Adt

Arbeiten und Schwarmorganisation für Daimler überhaupt bedeuten. Die Elektromobilität ist dabei einer der Vorreiter. In Zukunft wird jedes Team anders funktionieren und sich anders organisieren. HR bei Daimler unterstützt diese Prozesse mit Tools und Regeln für die Teams. Diese können dann auch Schwarmorganisation nutzen, um nach der Anfangsphase schnell zur höheren Arbeitseffizienz zu kommen. „Agiles Arbeiten in einer Schwarmorganisation bedeutet, dass sich divers zusammengesetzte Teams erst einmal darüber klar werden müssen, wie sie künftig funktionieren sollen“, so Adt. „Eine solche freie Struktur eignet sich vor allem für Projekte, für die bislang noch keine Lösung entwickelt wurde.“

Unternehmenskultur neu entwickeln

Auch der Online-Bekleidungshändler Zalando stellte die eigenen Strukturen und die Unternehmenskultur auf den Prüfstand. Erst 2008 gegründet, beschäftigt das frühere Start-up heute bereits 11.000 Mitarbeiter. „In den ersten Jahren mussten wir von HR vor allem

schauen, Mitarbeiter zu gewinnen und in Teams zu organisieren“, beschrieb Frauke von Polier, Senior Vice President People & Organisation bei Zalando, die Jahre des rapiden Wachstums. Die Administration, auch in HR, musste mit dem Zuwachs an Mitarbeitern erst einmal Schritt halten. „2013 haben wir unsere administrativen Prozesse und Strukturen im HR-Bereich professionalisiert“, so Frau von Polier. „Allerdings haben wir zunächst den Fehler gemacht, zu stark auf Strukturen und Policies zu setzen, was in einem Unternehmen im permanenten Changemodus schwierig ist.“

Dieser Konflikt zwischen der Unternehmenskultur, die nicht mehr passte, und dem inzwischen nachhaltigen geschäftlichen Erfolg führte 2014 dazu, dass das Unternehmen sich selbst hinterfragte. „Wir haben neu geklärt, welche Art von Unternehmen wir in Zukunft sein wollen“, berichtet Frau von Polier. Zielvision für die kommenden drei Jahre ist eine Unternehmenskultur, die Mitarbeiter anzieht. Dazu gehört unter anderem, dass Zalando den Bonus abgeschafft hat, dass sich die Mitarbeiter eigene Dreimonatsziele setzen und sich anschließend selbst bewer-

ten und Multi-Source-Feedback über Apps bekommen. Somit fördert Zalando das Querdenken seiner Mitarbeiter, indem es sie selbst entscheiden und Verantwortung tragen lässt.

Dabei tut sich Zalando mit einem Durchschnittsalter der Mitarbeiter von 30 Jahren sicher einfacher als Industriekonzerne und der etablierte Mittelstand, die oft mit dem Problem einer alternden Belegschaft ringen. Doch Professor Sven Voelpel von der Bremer Jacobs University sah grundsätzlich keine hohen Hürden zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern in der Unternehmenswelt. „Jede Generation lebt im Schnitt acht Jahre länger als die Vorgängergeneration und ist knapp zehn Jahre länger leistungsfähig“, betonte Voelpel. „Studien belegen, dass die Produktivität eines Menschen nicht mit seinem Alter korreliert.“ Während Jüngere oft kreativere Ideen haben, bringen viele Ältere mehr Erfahrung, ein emotionales Gleichgewicht und ein ausgewogenes Urteilsvermögen mit. Sven Voelpel ist davon überzeugt, dass komplementäre Ergänzungen der Generationen ein Erfolgsgeheimnis für Innovationen sind. ●



Einschränkungen beim Fremdpersonaleinsatz – das Ende von bewährten Flexibilisierungsinstrumenten?

Ab 1. April 2017 wird ein neues Gesetz den Einsatz von Leiharbeitnehmern grundlegend neu regeln. Über die Herausforderungen für Arbeitgeber diskutierten Dr. Thomas Drosdeck (Beiten Burkhardt), Anette Kramme (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) und Andreas Fiedler (Fritz Winter Eisengießerei).

Von Markus Künzel, Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Beiten Burkhardt



Dr. Thomas Drosdeck, Beiten Burkhardt

Der Einsatz von Leiharbeitern wird grundlegend neu geregelt. Die Große Koalition in Berlin hatte im Koalitionsvertrag festgeschrieben, die Leiharbeit wieder auf ihre Kernfunktion zu konzentrieren und den Missbrauch von Werkverträgen einzudämmen. Die ersten Entwürfe des Gesetzestextes führten zu Diskussionen, ehe jetzt der finale Gesetzestext feststeht.

Andreas Fiedler, Personalleiter der Fritz Winter Eisengießerei, ist nicht nur für circa 3.500 Stammarbeitnehmer, sondern auch für die Betreuung von rund 300 Leiharbeitern verantwortlich. Für ihn und den Automobilzulieferer ist der Fremdpersonaleinsatz ein unverzichtbares Instrument der Flexibilisierung, um auf die sehr schwankenden Abrufzahlen der Kunden reagieren zu können. Deshalb lässt sich die Auslastung der Produktion nicht über längere Zeiträume planen. „Die Begrenzung des Einsatzes von Leiharbeitnehmern auf 18 Monaten ist für uns eine große Herausforderung, für die ich als Personalchef noch keine Lösung habe“, so Fiedler.

Dr. Thomas Drosdeck von Beiten Burkhardt wies darauf hin, dass nach einer Unterbrechung von mindestens drei Monaten der gleiche Leiharbeitnehmer am gleichen Arbeitsplatz wieder eingesetzt werden könne. Es sei wegen der personenbezogenen Ausgestaltung der Höchstüberlassungsdauer naheliegend, dass zukünftig die gleichen Leiharbeitnehmer bei verschiedenen Entleihern in zeitlichen Abständen abwechselnd eingesetzt werden. „Dementsprechend erschließt sich mir nicht die Schutzfunktion für den Leiharbeitnehmer, die der Gesetzgeber darin eingebaut haben will“, kritisierte Drosdeck.



Andreas Fiedler, Fritz Winter Eisengießerei

Anette Kramme, parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, begründete die Verschärfung des Einsatzes von Leiharbeit vor allem mit dem Missbrauch dieses Arbeitsinstruments durch „schwarze Schafe“ und verwies auf Einzelfälle, in denen Unternehmen lediglich Bruttolöhnen



Markus Künzel, Beiten Burkhardt

von 3 Euro gezahlt hatten. Sie wies auf die Europäische Leiharbeitsrichtlinie hin, nach der die Leiharbeit lediglich vorübergehenden Charakter habe und mit einer Ausdünnung der Stammebelegschaft durch Leiharbeitnehmer nicht vereinbar sei. Durch die neuen Regelungen trete nunmehr umfassend Rechtssicherheit für alle Beteiligten ein, und die missbräuchliche Verwendung von Werkverträgen werde unterbunden. ●



Anette Kramme, Bundesministerium für Arbeit und Soziales



„Verleiher denken sich Modelle aus, um die gesetzlichen Restriktionen abzumildern“



Nachgefragt bei Markus Künzel, Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Beiten Burkhardt

Das Interview führte Julia Hoscislawski.

Ab 1. April 2017 wird ein neues Gesetz den Einsatz von Leiharbeitern grundlegend neu regeln. Steht Arbeitgebern in Folge der Einschränkung beim Fremdpersonaleinsatz das Ende von bewährten Flexibilisierungsinstrumenten bevor?

Durch das neue Arbeitnehmerüberlassungsgesetz, das am 1. April 2017 in Kraft treten wird, wird es kein Ende der Flexibilisierung durch die Arbeitnehmerüberlassung geben, aber erhebliche Einschränkungen. Insbesondere werden Arbeitgeber nicht dauerhaft Stammbeschafteten durch Leiharbeiter ersetzen können, sondern sie müssen bei ihrer Personalplanung ins Kalkül ziehen, dass Leiharbeiter nach Ablauf der Höchstbeschäftigungsdauer den Betrieb verlassen müssen.

Leiharbeit und Werkverträge sind aus Sicht der Arbeitgeber notwendige Instrumente der Flexibilisierung. Welche Folgen haben Höchstüberlassungsdauer, Equal Pay und das Ende der Vorratserlaubnis für Unternehmen? Equal Pay und die Höchstüberlassungsdauer verteuern die Leiharbeit für die Entleiher und erhöhen den administrativen Aufwand. Das müssen die Entleiher und Verleiher erst einmal schultern. Der Mehraufwand an Kosten wird aus meiner Sicht dazu führen, dass sich Entleiher

für die Zeit ab Einsetzen des Equal Pay nach neun Monaten, spätestens für die Zeit nach Ablauf der Höchstbeschäftigungsdauer von 18 Monaten neue Modelle überlegen werden, um diese Probleme zu entschärfen. Das Ende der Vorratserlaubnis bedeutet für alle Unternehmen, sich klar zu entscheiden: Plant man eine Arbeitnehmerüberlassung, oder plant man einen sauberen Werkvertrag? Grauzonen kann es diesbezüglich in Zukunft nicht mehr geben.

Werden Unternehmen bei der Planung ihres Personaleinsatzes durch den Gesetzgeber zu stark eingeschränkt, dann drohen ihnen Nachteile im globalen Wettbewerb. Wo bieten sich Lösungen für Arbeitgeber im Inland an, oder bleibt nur die Produktionsverlagerung ins Ausland als Alternative übrig?

Die Produktionsverlagerung ins Ausland ist im Hinblick auf das neue Arbeitnehmerüberlassungsgesetz für viele Unternehmen keine Alternative. Gleichwohl wird man sich Modelle ausdenken, wie man die Restriktionen dieses Gesetzes im betrieblichen Alltag überbrücken kann, um so zum Beispiel einmal eingearbeitete Leiharbeiter nach einer „Auszeit“ von drei Monaten wieder ins Unternehmen hineinzuholen und in Zusammenarbeit mit Verleihern Modelle auszuarbeiten, die die regelmäßige Weiter-

beschäftigung dieser eingearbeiteten Leiharbeiter ermöglichen. Auch wird man als Alternative die Befristung von Arbeitsverhältnissen wieder mehr in Erwägung ziehen müssen, ebenso wie den Werkvertrag, der allerdings nach der neuen Gesetzgebung eine klare Abgrenzung zur Arbeitnehmerüberlassung verlangt, für die man sich von Anfang an klar entscheiden muss.

Die Große Koalition in Berlin arbeitet ihre arbeitsrechtlichen Ziele aus dem Koalitionsvertrag Punkt für Punkt ab. Wie fällt Ihr vorläufiges Fazit der gesetzgeberischen Initiative aus?

Die Große Koalition hatte einen Katalog von Gesetzen aufgeschrieben, die sie gern in der Legislaturperiode durchführen möchte. Sie ist konsequent die Abarbeitung dieser Liste angegangen. Einige sind davon begeistert, andere weniger. Insgesamt hat die Große Koalition ihre Versprechen diesbezüglich gehalten. Gleichwohl bieten einige Gesetze erheblichen Diskussionsbedarf. Gerade das neue Arbeitnehmerüberlassungsgesetz hat einige juristische Unschärfen, die in der Zukunft auch wieder zu erheblichen Diskussionen bis hin zu rechtlichen Auseinandersetzungen führen werden. Darüber hinaus gibt es gegen einige Regelungen verfassungsrechtliche Bedenken, die ebenfalls die Gerichte beschäftigen werden. ●

Das Interview als Video auf unserem YouTube-Channel





Kreative Ansätze in der Personalgewinnung

Querdenken muss in enger werdenden Kandidatenmärkten gerade für Unternehmenslenker und HR-Verantwortliche gelten. Die Einmaligkeit eines Unternehmens und das individuelle Abholen passender Kandidaten versprechen Erfolg.

Von Astrid Habeder-Preuß, geschäftsführende Gesellschafterin, Dr. Heimeier & Partner

In Zeiten, in denen Kandidaten sich ihren künftigen Arbeitsplatz und den Arbeitgeber aussuchen können, gilt es vor allem, ein Arbeitsumfeld und ein Arbeitsklima zu schaffen, das eine hohe Attraktivität für die einschlägigen Zielgruppen aufweist. Das kann für den kreativen Marketingprofi etwas völlig anderes bedeuten als für den technischen Produktentwickler oder gar den IT-Spezialisten.



Astrid Habeder-Preuß, Dr. Heimeier & Partner

Hier gilt es, die potenziellen Kandidaten mit individueller Ansprache abzuholen und auf entsprechende Erwartungen mit attraktiven Angeboten einzugehen. Dafür braucht es auf der HR-Seite Gesprächspartner auf Augenhöhe und bei den Führungskräften Persönlichkeiten, die für das Unternehmen brennen und so die Attraktivität des Unternehmens und des Arbeitsplatzes glaubwürdig hinüberbringen können. Standardisiertes Personalmarketing oder anonyme Ansprachen über Social Media reichen hier nicht mehr aus und werden im Gegenteil von vielen potenziellen Kandidaten mittlerweile ignoriert. Unerfahrenen Mitarbeitern in Recruiting-Centern fehlt oft noch das Standing, um auf anspruchsvolle Kandidaten adäquat einzugehen.



Dr. Ariane Kristof, Gelita AG

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die zumindest teilweise Abkehr von der Erwartung vieler Arbeitgeber, Kandidaten zu finden, die das Anforderungsprofil vollumfänglich erfüllen. Es gilt vielmehr in der intensiven Auseinandersetzung mit einem Menschen, der einen interessanten Background, vor allem aber Neugier, Flexibilität und die Fähigkeit mitbringt, sich sehr schnell in neue Themen einzuarbeiten, herauszufinden, was ihm zuzutrauen ist, und ihm dann auch wirklich die Chance einzuräumen, das zu beweisen. Allein bedingt durch diese Ausgangssituation wird eine überdurchschnittlich hohe Motivation ausgelöst, den Beweis anzutreten, und darüber hinaus frühzeitig eine echte Bindung erzeugt.

Unterstrichen wird dies alles noch durch die Veränderung, die die fortschreitende Digitalisierung mit sich bringt. HR ist auf breiter Front der Funktionsbereich in den Unternehmen, der sich dieser Entwicklung noch in weiten Teilen verschließt. Um hier jedoch sowohl intern als auch extern künftig Anerkennung zu finden, ist eine schnelle Aufholjagd unausweichlich.

Für die Führungskraft der Zukunft bedeutet das, in einer Always-on-Arbeitskultur auf ihre eigene und auf die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zu achten. Sonst besteht die Gefahr, dass alle Beteiligten ausbrennen, weil die Work-Learn-Life-Integration misslingt.



Petra Vogel, W. L. Gore & Associates

Die Führungskraft muss den Aufbau digitaler Arbeitskulturen unterstützen und Mitarbeitende stark machen im Netzwerk. Sie versorgt ihr Team mit Informationen und vernetzt es mit den richtigen Menschen. Bei der Führung auf Distanz liegt die Herausforderung darin, auch ohne Face-to-Face-Kontakt Vertrauen aufzubauen, Mitarbeitende an Entscheidungen zu beteiligen und für ihre Bedürfnisse sensibel zu sein. Nicht zuletzt muss die Führungskraft Mitarbeitende zu kreativem Handeln und disruptivem Denken motivieren, um eine Innovationskultur zu ermöglichen. ●



HR darf nicht wieder in den Hintergrund gedrängt werden

Nachgefragt bei Astrid Habeder-Preuß,
geschäftsführende Gesellschafterin, Dr. Heimeier & Partner

Das Interview führte Julia Hoscislawski.



In diesem Jahr heißt das Leitthema des deutschen HR-Summits „Querdenken“.

Warum braucht HR ein neues Denken angesichts der aktuellen Herausforderungen wie Digitalisierung, Leadership oder Agilität?

Angesichts der aktuellen Herausforderungen braucht HR ein neues Denken, weil HR sonst nicht als Partner auf Augenhöhe wahrgenommen wird. Das Problem ist heutzutage, dass HR noch sehr auf ausgetretenen Pfaden wandelt und sich den aktuellen Themen erst einmal selbst stellen muss, um den Herausforderungen dann auch gewachsen zu sein.

In engen Kandidatenmärkten reicht ein standardisiertes Personal-, Social-Media- und Recruiting-Center allein nicht aus, um passende Mitarbeiter zu finden. Wie sieht ein erfolgversprechender Ansatz zur Personalgewinnung aus?

Um Kandidaten in diesem engen Markt, den wir heute haben, zu gewinnen, ist es erstens wichtig, jeden Kandidaten wirklich individuell abzuholen und individuell anzusprechen. Zweitens müssen die Unternehmen ihre Arbeitswelt, das Arbeitsklima entsprechend an die neuen Zeiten anpassen. Das müssen sie allerdings dann auch klar und zeitgemäß – vielleicht digital – kommunizieren.

Personal wird ebenso wie IT künftig zu einem strategischen Schlüsselressort im Management. Wie können Organisationen ihre HR-Strategie und ihre Gesamtstrategie besser aufeinander abstimmen?

Die Unternehmen können ihre Gesamtstrategie und ihre HR-Strategie nur in Einklang bringen, wenn HR von Beginn an in die Entwicklung der Strategie eingebunden und dabei auf Augenhöhe wahrgenommen wird. Dafür ist es aus meiner Sicht notwendig, dass HR Sitz und Stimme in der ersten Ebene hat. Nur leider sehen wir im Moment im Markt Entwicklungen, die in eine andere Richtung gehen, so dass HR wieder in den Hintergrund gedrängt wird. Da muss sich, denke ich, viel bewegen.

Querdenken ist auch beim Thema Leadership gefragt. Was sollten Unternehmen bei der Führungskräfteentwicklung in den kommenden Jahren besonders beachten?

Die Führungskräfte der Zukunft müssen auf die veränderte Situation in den Unternehmen und auf Themen wie Digitalisierung eingehen können. Sie müssen mit der größeren Transparenz umgehen können, ebenso wie mit dem Netzwerken. Kurz: Sie müssen vom „Ich“ zum „Wir“ kommen. Wir brauchen also völlig andere Strukturen, völlig andere Persönlichkeiten. Das muss die Führungskräfteentwicklung in Zukunft berücksichtigen.

Der Bedarf an

Führungskräften und Experten wird langfristig hoch bleiben. Müssen wir in Deutschland aufgrund der demographischen Entwicklung nicht über unkonventionelle Lösungen im Recruiting nachdenken?

Aufgrund der demographischen Entwicklung müssen wir in Deutschland sehr wohl über unkonventionelle Möglichkeiten der Personalgewinnung nachdenken. Das bedeutet: Wir müssen uns vom Althergebrachten verabschieden, nämlich davon, immer nur nach Lebensläufen, Zeugnissen und Zertifikaten zu beurteilen. Wir müssen schauen, welche Kandidaten überhaupt am Markt verfügbar sind und welche Potenziale sie mitbringen. Vor allem aber müssen wir den Menschen etwas zutrauen, auch wenn sie es noch nicht bewiesen haben. Davon sind wir leider noch ein Stück weit entfernt. Diesen Schritt müssen wir eben auch wagen und nicht nur darüber reden. ●

Das Interview als Video auf unserem YouTube-Channel





Change-Management: Zum Scheitern verurteilt?

Wie können Change-Prozesse in Unternehmen gelingen? Antworten auf diese Frage gaben Aki Ben-Ezra (adidas), Dr. Daniel Dirks (CEB) und Prof. Dr. Dieter Frey (LMU München) in einer lebhaften Diskussion.



Aki Ben-Ezra, adidas

Lediglich ein Drittel aller Change-Initiativen erreicht die angestrebten Ziele – so das Ergebnis einer internationalen CEB-Studie. Woran es liegt, dass zwei Drittel aller Change-Prozesse scheitern, diskutierten Experten. Dr. Daniel Dirks von CEB hob hervor, dass ein Mitarbeiter in den zurückliegenden fünf Jahren im Schnitt mindestens vier verschiedene organisatorische Veränderungen wie Führungswechsel oder Restrukturierung mitgemacht hat. „Dass diese Prozesse nicht gelingen, liegt weniger an den Mitarbeitern, denn die bringen in der Regel die Kompetenzen und die Motivation mit.“ Doch viele Unternehmen greifen auf Managementtools zurück, die sich nicht für vernetzte Organisationen und flache Hierarchien eignen. „Statt Top-down-Kommunikation hilft in vielen Fällen ein Open-Source-Ansatz, an dem sich potenziell jeder Mitarbeiter beteiligen kann“, erläuterte Dirks. „Vor allem aber sind Unternehmen dank objektiver und valider Assessments heutzutage in der Lage, genau die Mitarbeiter zu identifizieren, die „Change-fähig“ sind, sowie Entwicklungspotenzial aufzudecken und entsprechende Maßnahmen einzuleiten.“

Der Sportartikelhersteller adidas setzt sich immer wieder mit Change-Initiativen auseinander.

Zu den Aufgaben von Aki Ben-Ezra und ihrem HR-Team gehört, Fachabteilungen und Mitarbeiter dabei zu unterstützen. „Wir setzen mit Erfolg auf einen zentralen Ansatz für das Change-Management“, erläutert Ben-Ezra. Dabei bilden Komponenten wie eine klare Rollenverteilung, eine Vorbildfunktion der Führungskräfte, das Vorhandensein notwendiger Tools sowie ein strukturiertes Vorgehen nach einem abgestimmten Workstream die Basis für einen erfolgreichen Change-Prozess. adidas setzt hier weniger auf Top-down-Ansätze. „Das funktioniert nicht bei 50.000 Mitarbeitern aus über 80 Nationen und aus vielen Berufsgruppen“,



Dr. Daniel Dirks, CEB

betont Ben-Ezra. Deshalb geht HR bei adidas in einem Change-Prozess zusammen mit den Projektverantwortlichen so individuell wie möglich auf die Mitarbeiter ein. „Es finden sich immer Menschen, die sich verändern wollen, aber nicht können, und es gibt andere, die den Change stemmen könnten, aber nicht wollen“, berichtet die HR-Managerin.

„Die Menschen brauchen eine positive Vision davon, wie das Ziel eines Change-Prozesses aussieht und wie es sich erreichen lässt“, unterstrich Professor Dieter Frey. Zudem müsse



Prof. Dr. Dieter Frey, LMU München

eine schonungslose Ist-Analyse am Anfang stehen. Die Entscheider im Unternehmen sollten sich darüber klar werden, wie sie vom Ist- zum Soll-Zustand kommen und wer für das Erreichen des Ziels und für das Feinjustieren die Verantwortung trägt. „Abgerundet wird das Ganze durch einen Zeitplan und ein Controlling für das Gesamtprojekt.“ Zugleich betonte Frey, dass alle am Prozess beteiligten Personen, nicht nur Führungskräfte, einen Handlungsspielraum brauchen. „Wenn der fehlt, reagieren Mitarbeiter oft mit Widerstand“, so Frey. „Wir brauchen Biotope, also Leute an der Basis mit Entscheidungskompetenz und hierarchiefreier Kommunikation, die das umsetzen können, was gerade erforderlich ist.“ Der Wissenschaftler empfiehlt für Change-Prozesse ein Dreieck aus Exzellenzkultur gegenüber den Kunden, der Entwicklung von Mitarbeitern und Teams durch Wertschätzung sowie einer ethikorientierten Führungskultur. ●



Mitarbeiter und Führungskräfte müssen in den Change einbezogen werden

Nachgefragt bei Dr. Daniel Dirks, Head of HR Consulting EMEA, CEB

Das Interview führte Julia Hoscislawski.



Warum braucht HR ein neues Denken?

Es gibt eine Menge Dinge, die auf die Unternehmen einprasseln wie Digitalisierung und Agilität. Die Märkte verändern sich rapide. Für die Personal- oder HR-Abteilung bedeutet das, die Führungskräfte und Mitarbeiter in die Lage versetzen zu müssen, sich diesen Anforderungen erfolgreich zu stellen. Im Moment wirkt sehr viel auf die Unternehmen ein. Dahinter steckt, diesen Change erfolgreich meistern zu können. Zwei Drittel des Erfolgs hinter einer Veränderung haben mit Talent zu tun. Denn die meisten Mitarbeiter verfügen über drei oder mehr Kompetenzen, die für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderung erforderlich sind. Das ist etwas, das die Personalabteilung direkt beeinflussen kann.

Woran scheitern zwei Drittel aller Change-Prozesse?

Unternehmen versuchen Change immer noch rein top-down anzugehen. Das ist aber eine Methode aus einer anderen Zeit. Die Unternehmen sind heute viel komplexer, die Strukturen flacher und die Abstimmungs- und Netzwerkbedingungen stärker geworden. 70 Prozent aller Unternehmen führen letztlich einen solchen Top-down-Ansatz durch, der nicht mehr den heutigen Bedingungen entspricht. Das führt dazu, dass zwei Drittel der Mitarbeiter erst einmal abwarten, was auf sie zukommt. Das raubt dem Change-Prozess viel Energie,

so dass maximal ein Drittel aller Change-Prozesse die Ziele erreicht.

Welche Faktoren sind relevant, damit Change-Prozesse gelingen?

Unternehmen müssen neue Wege beschreiten. Wir haben Change-Maßnahmen in 300 Unternehmen untersucht und herausgefunden, wann Change erfolgreich ist. Wir nennen diesen erfolgreichen Ansatz Open-Source-Change. Open Source kennen wir aus der IT. Denken Sie nur an Wikipedia, an die Möglichkeiten vieler verschiedener Menschen, dort Informationen einzugeben. In die Unternehmenwelt übersetzt, bedeutet dies, betroffene Mitarbeiter und Experten frühzeitig in die Umsetzungsplanung von Change einzubeziehen und zu erklären, warum man ihn braucht und was erreicht werden soll. Zudem sollten sie frühzeitig und verantwortlich in die Umsetzung von Change eingebunden werden, und es sollte festgelegt werden, wie der Change erreicht werden soll. Weiterhin müssen Mitarbeiter und Experten intensiv in die Kommunikation eingebunden werden, indem mehr auf Gespräche als auf Top-down-Informationen an die Mitarbeiter gesetzt wird. HR muss dafür vorsorgen, dass Führungskräfte und Mitarbeiter die Fähigkeiten haben, diese drei Aufgaben umzusetzen: Mitarbeit an den Zielen, Mitarbeit in der Umsetzung und direkte Kommunikation darüber, wie die Dinge laufen.

Ist HR schon so aufgestellt, um Change-Prozesse permanent unterstützen zu können?

Manche sind das sicherlich, aber viele tun sich schwer. Das fängt an mit der Frage nach der Verantwortung für Change bei HR. Sofern Sie das Personal haben, können Sie frühzeitig erfassen, wie sich Dinge entwickeln und wo sich Change-Projekte ergeben. HR muss auch intern koordinieren, damit Führungskräfte und Mitarbeiter frühzeitig auf Change-Maßnahmen vorbereitet werden. Wo haben wir die Informationen über die Mitarbeiter, die uns helfen, die richtigen Leute für Change-Projekte auszusuchen? Haben wir ein klares Verständnis davon, was unsere Mitarbeiter können und wo die Mitarbeiter sitzen, die bereit sind, am Change mitzuarbeiten?

Welche Anforderungen stellen permanente Change-Prozesse an Führungskräfte?

Wir brauchen Führungskräfte, die so etwas können. Manager brauchen drei Arten von Kompetenzen. Erstens benötigen sie transaktionale Skills, also die Fähigkeit, Aufgaben operativ umzusetzen und gesetzte Ziele zu erreichen. Zweitens besteht die Frage, ob ich meinen Bereich strategisch zukunftsfähig voranbringe. Dafür sind die transformationalen Skills erforderlich. Drittens: Bin ich bereit und in der Lage, über meinen Bereich hinweg zum Wohle des Gesamtunternehmens tätig zu sein? Bei diesen netzwerkorientierten Skills ist noch viel Arbeit zu tun. ●

Das Interview als Video auf unserem YouTube-Channel





Future People – Die Evolution der Arbeitswelt im Zeitalter der digitalen Transformation

Der Faktor Mensch wird als Unterscheidungsmerkmal für Unternehmen immer wichtiger. Andreas Eppler (Cornerstone On Demand), Ivan Evdokimov (DB Schenker), Dr. Andranik Tumasjan (TU München) und Gerhard Bader (Deloitte) diskutieren die neue Arbeitswelt.

Wie verändert sich die Arbeitswelt in den kommenden Jahren, und wo bleibt der einzelne Mitarbeiter dabei? Andreas Eppler von Cornerstone OnDemand ging auf diese Fragen anhand von Ergebnissen einer IDC-Studie ein. „Deutschland ist bei der Mobilität und Flexibilität von Arbeit im europaweiten Vergleich ein Stück weit im Rückstand“, resümierte Eppler. „Gerade deutsche Großunternehmen tun sich schwer, da sie träger, komplexer und damit weniger agil sind als Konzerne in anderen Ländern.“ Deshalb empfahl Eppler Unternehmen, mehr auf flexible Arbeitsformen, standortunabhängige Zugriffsmöglichkeiten und eine kollaborative Kultur zu setzen. „Die kulturelle Veränderung muss intern vorgelebt und kommuniziert werden, sonst gelingt die Veränderung nicht“, so Eppler.



Andreas Eppler, Cornerstone On Demand

Dr. Andranik Tumasjan von der Technischen Universität München empfahl, an dieser Stelle zu differenzieren. „Unternehmen sollten sich nicht um des Trends willen verändern, sondern zuerst das eigene Geschäftsmodell im Auge haben“, unterstrich der Wissenschaftler. „Nicht jeder Betrieb braucht eine interne Start-

upkultur, wenn er vor allem Routinearbeiten verrichtet.“ Dort passen konventionelle Strukturen oft besser. Doch wenn ein Unternehmen für sein Geschäft disruptive Innovationen braucht und die Kreativität der Mitarbeiter gefordert ist, dann sollte das Unternehmen für sie Freiräume und demokratische Entscheidungen zulassen. „Hierarchie und Demokratie widersprechen sich nicht“, betonte Tumasjan.



Dr. Andranik Tumasjan, TU München

Beim Logistikkonzern DB Schenker kämpft Ivan Evdokimov derzeit mit einer anderen Aufgabe: Wie kann HR 130.000 Mitarbeitern in 65 Ländern transparent machen, welche Karrierechancen das Unternehmen den Mitarbeitern bietet? „Unsere Organisation ist hochkomplex und hat eine dezentrale Struktur“, erläuterte Evdokimov. „Zugleich ist unsere Unternehmensstrategie auf den individuellen Bedarf der Kunden ausgerichtet, und die Kunden verlangen von uns einfachere und schnellere Lösungen.“ In der Konsequenz sollen bei DB Schenker an die Stelle von Silos crossdivisionale Lösungen treten. „Deshalb müssen wir von HR parallel eine crossdivisionale Karriereentwicklung vorantreiben“, so Evdokimov.



Ivan Evdokimov, DB Schenker

Gerhard Bader von Deloitte berichtete von globalen Trends mit Einfluss auf HR. „Die wachsende Zahl der Millennials verändert die Erwartungshaltung der Mitarbeiter gegenüber ihrem Arbeitgeber“, erklärte Bader. „Engagement und Kultur werden immer wichtiger, zugleich beobachten wir international unterschiedlich ausgestaltete Arbeitsverhältnisse.“ Er verwies auf die Verschiebung weg von fachlich-hierarchischen Strukturen hin zu Teams. HR nahm Bader in die Pflicht, mehr Kompetenzen im Bereich der Digitalisierung aufzubauen. HR soll Arbeitsplätze so gestalten, dass sich Prozesse vereinfachen und auf die beste Performance ausrichten lassen. ●



Gerhard Bader, Deloitte



Die digitale Transformation ist keine Revolution

Nachgefragt bei Sascha Großkopf, Senior Manager, Field Marketing EMEA, Cornerstone OnDemand

Das Interview führte Julia Hoscislawski.



Warum braucht HR ein neues Denken angesichts der aktuellen Herausforderungen wie Digitalisierung, Leadership oder Agilität?

Im 21. Jahrhundert heißt Denken für ein Unternehmen immer Querdenken. Unternehmen müssen sich immer neu erfinden, nicht zuletzt aufgrund der schnelleren Produktentwicklung und der höheren Komplexität und Agilität. Das betrifft alle Abteilungen, auch HR kann nicht in starren Strukturen verweilen. Die Digitalisierung nimmt immer größeren Einfluss auf die Geschäftstätigkeit und kommt in allen Bereichen immer mehr zum Tragen. Auch in HR betrifft das alle Bereiche. Die Digitalisierung bringt eine große Datenmenge mit sich, die den HR-Verantwortlichen ermöglicht, bessere Entscheidungen zum Wohle des Mitarbeiters und des Gesamtunternehmens zu treffen.

Die digitale Transformation ist keine Revolution, sondern ein evolutionärer Prozess. In welchem Stadium dieses Prozesses befindet sich heute das HR-Management?

Die digitale Transformation ist eine Evolution, die schleichend vonstatten geht. Zuerst merkt man es beim Recruiting in den Unternehmen: Der Trend geht weg von der klassischen Stellenanzeige in Zeitungen über Job-Boards bis hin zu Social-Media-Recruiting-Aktivitäten. Das Stadium der Digitalisierung von HR ist meines Erachtens nicht überall gleich ausgeprägt. Es gibt zum einen die DAX-Unternehmen sowie

einige Start-ups und technisch innovative Unternehmen, die sehr weit in der Digitalisierung vorangeschritten sind, die sehr mutige Schritte gehen. Zum anderen hat der Mittelstand noch einen großen Nachholbedarf bei der Digitalisierung. Das mag daran liegen, dass HR dort möglicherweise nicht den strategischen Stellenwert hat, nicht ein Budget, um Digitalisierungsprozesse anzustoßen, nicht die taktischen und personellen Mittel.

Welche Charakteristika und Kompetenzen zeichnen den Mitarbeiter der Zukunft aus?

Die Mitarbeiter der Zukunft brauchen nicht grundlegend andere Kompetenzen als heute. Es wird nur eine andere Gewichtung geben. Führungsqualitäten werden sich anders entwickeln, weil es nicht mehr die statische Führungsrolle geben wird, sondern es um das agile, flexible Arbeiten in Teams geht. Das erfordert natürlich auch eine gewisse emotionale Intelligenz, allein deshalb, weil es keine Top-down-Hierarchie mit klaren Entscheidungen mehr gibt. Der Mitarbeiter muss sich weiterentwickeln und schauen, dass er Kompetenzmodelle hat, dass er schneller wird, dass das Unternehmen ihm schneller neue Lernmethoden und neue Produktinformationen an die Hand gibt, weil sich Produkte und der Markt immer schneller entwickeln. Damit muss der Mitarbeiter Schritt halten. Mitarbeiter, die 20 Jahre lang den gleichen Job macht, ohne dazulernen, wird es künftig nicht mehr geben.

Die Fähigkeit der Unternehmen, die digitale Transformation anzunehmen, entscheidet über ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Welchen Beitrag sollte das HR-Ressort dafür leisten?

Im produzierenden Gewerbe sind Produktions-, Einkaufs- und Logistikprozesse bereits digitalisiert, um Unternehmen wettbewerbsfähiger zu machen. HR ist seit ungefähr zehn Jahren langsam dabei, auf dem Arbeitsmarkt digitale Instrumente zu nutzen, um im Kampf um die besten Talente konkurrenzfähiger zu werden, aber auch intern dafür zu sorgen, die Talente auszubilden, damit sie immer besser sind, bessere Leistung bringen und dadurch flexibler, agiler und zielgerichteter agieren. ●

Das Interview als Video auf unserem YouTube-Channel





Quergänge und -gänger im Unternehmen: Ist das „Andere“ das neue „Normal“?

Mit mehr Innovationskraft gewinnt die Persönlichkeit des einzelnen Mitarbeiters in Unternehmen an Relevanz. Unter der lebhaften Moderation von Dieter Kern (Mercer) diskutieren Dr. Daniela Büchel (Rewe), Claudia Wentsch (Microsoft) und Prof. Dr. Michael Bordt (Hochschule für Philosophie, München) über die Konsequenzen für HR, Organisation und Führung.



Claudia Wentsch, Microsoft

Wie passen Menschen, die querdenken, in komplexe Strukturen, die immer mehr durch Netzwerke und flache Hierarchien gekennzeichnet sind? Für den Jesuiten Professor Bordt, Vorstand des Instituts für Philosophie und Leadership in München, steht fest, dass Querdenken eine Grundlage in der Persönlichkeit haben sollte, damit aus einem Querdenker kein Querulant wird. „Ein Mitarbeiter muss wissen, wie er die eigene Kreativität mit der Kultur und mit den Zielen seines Unternehmens verbindet“, so Bordt. Umgekehrt sollten sich Unternehmen darüber klar werden, wie sie ihre Mitarbeiter dabei unterstützen, kreative Ressourcen zu erschließen. „Der sichere Tod von Kreativität ist permanenter Druck. Druck lässt sich selten ganz vermeiden – aber wie kann man Menschen befähigen, mit Druck und Stress so umzugehen, dass sie trotz Druck kreativ tätig sein können? Dass sie neue Freiräume in sich selbst entdecken?“

Im Handelskonzern Rewe hat laut Dr. Daniela Büchel ein neues Denken Einzug gehalten. „Wir brauchen Querdenker in vielen Bereichen wie dem Vertrieb, der Strategie und HR, damit sie

dort innovative Ideen einbringen“, erläuterte die HR-Managerin. Dabei steht der Handelskonzern in einem extrem schnellen Wettbewerb mit kurzen Innovationszyklen. „Die Wettbewerber in unserer Branche übernehmen oft binnen weniger Tage neue Ideen voneinander“, skizzierte Frau Büchel. „Aber den wesentlichen Unterschied zwischen den einzelnen Playern machen die Mitarbeiter.“ Eine Unternehmenskultur lasse sich nicht einfach kopieren. Querdenken müsse vom Management getragen und mit den Unternehmenszielen verknüpft werden.



Prof. Dr. Michael Bordt, Hochschule für Philosophie, München

Claudia Wentsch arbeitete zweimal für den Softwarekonzern Microsoft. Als sie vor wenigen Jahren zu ihrem früheren Arbeitgeber zurückkehrte, beobachtete sie einen starken Wandel. „Das Unternehmen ist deutlich agiler und transparenter geworden“, beschrieb Frau Wentsch. „Zwar haben sich die grundlegenden Unternehmensziele wie beispielsweise die Exzellenz nicht verändert, doch das Herangehen an die Mitarbeiter und an Leadership ist heute ganz anders als in der Vergangenheit.“ Initialzündungen sieht Claudia Wentsch zum einem in



Dr. Daniela Büchel, Rewe

einer neuen Vorbildrolle des Vorstands, zum anderen im neuen Microsoft-Gebäude in München. „In den früheren Räumen konnten wir unsere neue Arbeitswelt nicht abbilden“, so Wentsch. „Jetzt haben wir mit dem neuen Architekturmodell Plattformen für bereichsübergreifendes Querdenken geschaffen, die einen kreativen Austausch und eine bessere Kommunikation ermöglichen.“ ●



Dieter Kern, Mercer



Emotionale Kompetenzen werden für Führungskräfte immer wichtiger

Nachgefragt bei Dieter Kern, Partner und Head People & Organizational Excellence Practice, Mercer



Das Interview führte Julia Hoscislawski.

Warum braucht HR ein neues Denken angesichts aktueller Herausforderungen wie Digitalisierung, Leadership oder Agilität?

Nicht alles, was als neue Herausforderung kolportiert wird, ist tatsächlich neu. Gleichwohl ist das, was die Diskussion rund um Agilität im Moment hervorbringt, für HR relevant und notwendig. Der aus der IT-Entwicklung ausgeliehene Instrumentenkasten enthält ja auch wirklich gute Methoden und wirksame Tools für HR. Doch nicht jede Herausforderung in den Unternehmen ist ein einfacher Nagel, für den wir nur einen neuen Hammer bräuchten. Es ist aber schon so, dass die Digitalisierung letztlich jede Industrie bewegen und verändern wird, zunächst die Technologie- und Medienunternehmen, dann Handel, Tourismus bis hin zur Öl- und Gasindustrie. Wahrscheinlich macht aktuell aber weniger die Tiefe der Veränderung als vielmehr ihre Frequenz einen deutlichen Unterschied zu früher aus. Vor allem technologieinduzierte Beschleunigung und die Dynamisierung der gesellschaftlichen Verhältnisse in den Märkten treiben den Wandel in Unternehmen voran. Die Change-Aufgabe ist real und passiert. In jedem vierten Unternehmen beschäftigen sich Führungskräfte zu 40 bis 80 Prozent ihrer Zeit nur mit Change. Und das ist dann schon sehr relevant für HR, ergänzende, stellenweise neue Perspektiven, neue Antworten und Herangehensweisen sind gefragt.

Bedeutet Querdenken automatisch Innovation, die ein neues Produkt oder einen besseren Prozess hervorbringt?

Allein im Unternehmen vor sich hinzubrüten bringt keine Innovation. Organisationen brauchen Strukturen, Prozesse, vielleicht sogar Orte und ganz sicher Freiräume, die helfen, solches Denken aufzunehmen und produktiv weiterzuentwickeln. Eine weitere Voraussetzung für Innovation ist ein grundlegendes Verständnis davon, wozu Innovation dienen soll. Ein echtes Commitment der Führungsmannschaft zu diesem Thema zeigt sich dann in Führungsentscheidungen und Budgets. Sich im Unternehmen einen Speck der Möglichkeiten zu gönnen und zu erlauben, ist notwendig, um Innovationen in auf Effizienz getrimmten Strukturen möglich zu machen.

Wie müssen Leadership und Personalarbeit aussehen, um mit unbequemen Persönlichkeiten so umzugehen, dass beide Seiten davon profitieren?

Ich weiß gar nicht, ob unkonventionelle Denker immer so unbequem sind oder ob das ein Klischee ist. Oft haben es sich Organisationen in ihrer Komfortzone bequem gemacht und empfinden anderweitige Ideen als Störung, nicht als Bereicherung. Eine Voraussetzung für profitable Kreativität ist, dass Organisationen und Führungskräfte in der Lage

sind, Impulse von innen positiv aufzunehmen. Und diese Impulse zunächst einmal nicht als nervige Störung, sondern als Chance zu begreifen.

Wie viel Vielfalt in Teams brauchen und ertragen moderne Unternehmen heute?

Im Moment verhandeln wir Diversity mit einem Defizitindex. Gemeinhin erscheinen mehr Unterschied, mehr Vielfalt, mehr Diversity als erstrebenswert und relevant. Spannend ist die Frage, wie die optimale Diversity-Mischung für ein Unternehmen aussieht. Das lässt sich nicht so einfach beantworten. Kontextfaktoren wie die Branche oder die Aufgabenstellung spielen für ein Team eine große Rolle. Ich halte Vielfalt ausdrücklich aber eher aus politisch-normativen Überlegungen als nur aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen für zeitgemäß, modern und auch fortschrittlich. Zudem ist es schon so, dass Unternehmen, die in internationalen Märkten und regelmäßig mit komplexen, unstrukturierten Situationen agieren, im Vorteil sind, wenn sie selbst divers und vielfältig sind. ●

Das Interview als Video auf unserem YouTube-Channel





Rekrutierungsgeschwindigkeit als Wettbewerbsvorteil

Bewerber erwarten von Unternehmen eine immer höhere Reaktionsgeschwindigkeit. Wer nicht schnell genug reagiert, läuft Gefahr, qualifizierte Bewerber an die Konkurrenz zu verlieren.



Jens Modenbach, Hays AG

Rekrutierungsprozesse sind in der Mehrzahl der Unternehmen ein langwieriger Prozess. Nur wenige schaffen es, binnen 30 Tagen einen Bewerber einzustellen. Während manche Unternehmen bewusst viel Zeit investieren, bis sie den richtigen Mitarbeiter gefunden haben, und dabei in Kauf nehmen, dass geeignete Bewerber in dieser Zeit abspringen, bemühen sich andere, ihre Rekrutierungszeit zu verkürzen. Schließlich sagt etwa jeder dritte Bewerber bei zu langer Dauer des Bewerbungsprozesses ab.

Für Studierende ist die Geschwindigkeit, mit der Unternehmen agieren, einer der Indikatoren, um einen Rekrutierungsprozess als professionell einzustufen. Das weiß Professor Dr. Stephan Fischer, Studiendekan und Professor an der Hochschule Pforzheim, aus den Gesprächen mit Studierenden. Schließlich sei das der erste Prozess, den sie wahrnehmen. Dieser Prozess strahle auf das ganze Unternehmen aus und präge das Bild dieses Unternehmens: „Von Studierenden höre ich immer wieder zwei Aspekte: Wichtig ist die Attraktivität des Unternehmens, die Arbeitgebermarke, zudem aber auch, welches Unternehmen einen professionellen Rekrutierungsprozess macht.“ Da Absolventen gewohnt sind, digital zu kommunizieren und dabei binnen Sekunden Antworten zu er-

halten, erwarten sie auch von Unternehmen beim externen Recruiting eine schnelle Reaktion. Unternehmen können durch personalisierte Digitalisierung ihre Rekrutierungsprozesse beschleunigen, ohne Qualität einzubüßen. Das heißt, sie müssen Schritte digitalisieren, die digitalisierbar sind, dann aber in diesem Rahmen Bewerber möglichst personalisiert kontaktieren.

Geschwindigkeit ist bei der Rekrutierung nicht alles. „Beim Recruitment geht es natürlich auch darum: Wie schaffen wir Speed? Aber viel wichtiger ist es, Transparenz für den Kandidaten zu schaffen und ihn frühzeitig zu informieren: Wie wird der Rekrutierungsprozess aussehen, wann kannst du mit was von uns rechnen? So kann der Bewerber den Prozess einschätzen und uns als verlässlich empfinden“, meint Asa Lautenberg vom Lufthansa-Konzern. Bewerber schätzen und erwarten in der Regel den persönlichen Kontakt mit dem Unternehmen sowie ein qualifiziertes Feedback.



Prof. Dr. Stephan Fischer, Hochschule Pforzheim

Jens Modenbach, Niederlassungsleiter des Rekrutierungsdienstleisters Hays AG, konstatiert: „Ich habe die Erfahrung gemacht, dass auch namhafte Unternehmen 50 Prozent der



Asa Lautenberg, Lufthansa Group

Bewerber verlieren, einfach, weil sie zu langsam sind.“ Laut einer Hays-Studie von 2013 haben die meisten Unternehmen keine Servicelevels vereinbart – mit der Folge, dass Rekrutierungsprozesse zu langsam verliefen. Wenn aber Servicelevels hinzukämen und die Benchmarks hoch seien, dann lasse sich auch die Geschwindigkeit steigern. Anstatt allein den Prozess zu hinterfragen, sollte jedes Unternehmen für sich versuchen, schneller zu werden und sich zu optimieren, um einen Quick-Win zu erzielen.

Wer Rekrutierungsprozesse beschleunigen will, merkt zuweilen aber auch, dass er durch gesetzliche Vorgaben gebremst wird, wenn beispielsweise Betriebsräte vorgeben, wie lange eine Stelle ausgeschrieben werden muss und der Betriebsrat Mitspracherecht und Bedenkzeit bei der Einstellung hat. Zudem ist es auch aufgrund von Arbeitsgesetzen nicht ohne weiteres erlaubt, Bewerbern qualifiziertes Feedback zu geben. Abschließend stellte Professor Fischer fest, dass beim Thema Geschwindigkeit noch Bedarf an weiterer Forschung besteht, da sie bislang als Faktor für den Einstellungserfolg noch nicht explizit untersucht wurde. ●



Digitalisierung hat beim Recruiting klare Grenzen

Nachgefragt bei Frank Schabel,
Head of Marketing/Corporate Communications, Hays AG

Das Interview führte Julia Hoscislawski.



Warum braucht HR ein neues Denken angesichts der aktuellen Herausforderungen wie Digitalisierung, Leadership oder Agilität?

Dass HR ein neues Denken benötigt, halte ich für übertrieben. Aus meiner Sicht geht es eher darum, dass HR frisch und beweglich denkt. Dass sich HR stärker mit den Fachbereichen und allem, was sich in der Welt bewegt, vernetzt. Das bedeutet: HR sollte offen für neue Entwicklungen sein. Dazu gehört natürlich, den Digitalisierungsprozess zu begleiten. Zudem sollte HR eine aktive Rolle spielen, wenn sich die Führungsrollen verändern und die Unternehmenskultur hin zu mehr Flexibilität und Offenheit für Kunden gestaltet wird.

Inwiefern ist die Geschwindigkeit des Recruitingprozesses im War for Talents maßgeblich?

Geschwindigkeit spielt in der Rekrutierung eine wichtige Rolle: Ob es die zentrale Rolle ist, sei dahingestellt. Geschwindigkeit heißt für Bewerber: „Das Unternehmen reagiert schnell, ich fühle mich wertgeschätzt.“ Das ist der entscheidende Punkt. Viele Unternehmen reagieren über Wochen hinweg nicht auf Bewerbungen oder auf ausgefüllte Fragebögen auf der Website. Geschwindigkeit nach dem Motto „Jawohl, wir nehmen dich wahr und interagieren mit dir“ ist ein Akt der Wertschätzung.

Welche Relevanz besitzt das Auswahlkriterium eines frühen Jobangebots aus Bewerbersicht im Vergleich zu harten Kriterien wie Vergütung, Jobattraktivität oder Employment Branding?

Wenn sich Kandidaten für ein Unternehmen entscheiden, gibt es dafür verschiedene Gründe. Ein Aspekt ist sicherlich, dass der Bewerbungsprozess gut und schnell gelaufen ist. Aber es gibt andere Kriterien, wie die individuelle Jobgestaltung, Entwicklungsperspektiven, eine interessante Tätigkeit, ein hohes Gehalt oder spannende Projekte. Letztlich ist bei all diesen Kriterien die Intention entscheidend. Der Bauch sagt: „Jawohl, diese Company passt zu dem, was mich bewegt und was mit meinen Werten im Einklang steht.“

Wenn wir Personalgewinnung einmal querdenken – welche neuen Ansätze und Lösungen werden sich dabei in den kommenden Jahren etablieren?

In der Personalgewinnung gibt es meiner Meinung nach drei Themen, die anstehen: Netzwerke, Social Media und externe Dienstleister. Unternehmen pflegen Netzwerke über ihre Mitarbeiter oder auch über Studenten, die sie an der Hochschule kennenlernen. Das machen sie nicht unter der Prämisse, dass sie diese Netzwerke direkt nutzen, sondern sie bauen diese mittel- und langfristig auf, um bei Bedarf darauf zuzugreifen. Bei Social Media haben Businessnetzwerke wie LinkedIn und Xing ein

großes Gewicht. Externe Personaldienstleister werden von Unternehmen mit speziellem Rekrutierungsbedarf künftig noch stärker zu Rate gezogen.

Wie digital dürfen Recruitingprozesse künftig sein, wie viel persönliche Kommunikation wird notwendig sein ?

Bei Bewerbungen wird die Interaktion zwischen Menschen nach wie vor entscheidend sein. Sicher bewerben sich Personen vielleicht im ersten Schritt mit ihrem Smartphone über eine App und laden ihren Lebenslauf über eine Dropbox hoch. Aber wenn der mögliche Arbeitgeber die Bewerbung erhalten hat, geht es darum, zwischen Menschen zu kommunizieren. Das wird aus meiner Sicht nach wie vor der kritische Punkt sein, und es wird weniger darum gehen, den gesamten Prozess digital zu steuern. An Sprachroboter glaube ich nicht. ●

Das Interview als Video auf unserem YouTube-Channel





Mehr Mut zum Unbequemem!

HR quergedacht

Der Umbruch in der Arbeitswelt und im Einsatz von Technologien erfasst und verändert immer mehr traditionelle Branchen. Die Diskussion am Nachmittag brachte die Banken- und die Bauindustrie sowie einen HR-Innovator und Querdenker zusammen.



Heiko Fischer, Resourceful Humans

Eine Revolution hatte Heiko Fischer in seiner Keynote gefordert, um Innovationen wie die digitale Transformation in einem Unternehmen durchzusetzen. Oliver Best, Managing Director und Global Head Group Human Resources bei der DZ BANK AG, würde nach eigener Aussage gerne auch einmal Revolution statt Evolution machen, doch seine Aufgabe ist eine andere. „In einem Konzern mit 30.000 Mitarbeitern und in einer AG mit 5.800 Mitarbeitern stehen wir von HR vor der Herausforderung, Dinge verändern zu müssen, ohne das Geschäftsmodell gefährden zu dürfen“, erklärte Best. Eine systemrelevante Großbank wie die DZ BANK, die aktuell eine Fusion mit der Düsseldorfer WGZ BANK durchläuft, steht in einem Spannungsfeld zwischen der Regulation durch die inter-

nationale und nationale Aufsichtsbehörden und der nachzuholenden Digitalisierung.

Oliver Best machte deutlich, man könne einer kompletten Großbank keinen Start-up-Charakter verpassen. „Es gibt in einer Großbank durchaus kritische Bereiche, denen man nicht plötzlich eine 80-zu-20-Fehlerkultur zugestehen kann“, betonte der Manager. „Dann würde uns die Aufsicht sofort auf den Füßen stehen. Trotzdem haben wir im Konzern bereits diverse Inseln geschaffen, in denen agile Arbeitsmethoden wie beispielsweise Genobar Camps oder Hackathons zur Anwendung kommen und Innovationsabteilungen gegründet wurden.“ Die aktuelle Fusion könne in diesem Zusammenhang auch Chancen bieten, indem etwa Führungskräfte sich für neue und flexiblere Strukturen der Arbeit öffnen müssten, etwa in der Führung von Teams an unterschiedlichen Standorten oder beim Einsatz von Mitarbeitern.

Um die 50 Vorstände und rund 200 Bereichsleiter in der DZ BANK Gruppe für die digitale Transformation abzuholen, nutzt die Bank intensiv ihre eigene Bank-Universität, den sogenannten Corporate Campus für Management & Strategie. „Wir bringen unser Topmanagement immer wieder in verschiedenen Lern- und Erfahrungsveranstaltungen spezifisch für das Thema Digitalisierung und Innovation zusammen“, beschrieb Best. „Unseren nächsten Schritt, den wir auf dem Weg zur digitalen Transformation machen, wollen wir in den Köpfen der Führungskräfte verankern, doch dieser Schritt ist nicht einfach.“ Die Hauptfragen lauten dabei, wie eine große genossenschaftliche Finanzgruppe mit einem quasi digitalisierten

Der Querdenker-Slam von Heiko Fischer: Innovationen brauchen eine Revolution

Heiko Fischer, Gründer und CEO der Beratungs- und Technologiefirma Resourceful Humans aus Berlin, hilft Unternehmen dabei, sich als Netzwerk aufzustellen. In einem gut fünfminütigen Slam berichtete er über die Transformation der niederländischen Telekom. Hier einige Zitate:

„Wir brauchen eine Geisteshaltung, die digitale Netzwerkorganisationen unterstützt, kein Werkzeug, sondern eine Revolution.“

„Führungskräfte müssen sich entscheiden, den Wandel aktiv mitzugestalten oder durch den Markt verändert zu werden.“

„Die Schlacht um die Digitalisierung wird im Performance-Management geschlagen, denn Menschen haben die übliche Change-Propaganda satt, sie erkennen, was toleriert wird, wer befördert oder wer gefeuert wird und wer mehr Geld bekommt.“

„Viele Mitarbeiter der niederländischen Telekom haben uns gesagt, sie glaubten nicht an einen Wandel, solange die Bremser noch im Unternehmen sind.“

„Die Betriebsratsvorsitzende forderte, Verhinderer auf allen Ebenen respektvoll, aber final aus der Organisation zu entfernen, auch HR.“



Ingo Zwermann, Moderator Sven Astheimer, Oliver Best und Heiko Fischer.

Geschäftsmodell aussehen soll und was gute Führung in der Transformation bedeutet. Entscheidend wird es dabei sein, die Führungskräfte für ein modifiziertes Führungsverständnis zu gewinnen.

Deshalb sollen sich die Führungskräfte der DZ BANK laut Oliver Best vom Gedanken verabschieden, alle Fragen über Ziele und Ratio lösen zu können. Stattdessen wird Leadership mehr Relevanz gewinnen. „Hier sollen kreative und inspirierende Elemente stärker in den Mittelpunkt rücken“, hob der HR-Manager hervor. „Wir wollen gemäß Peter Drucker Leute dahin bringen, Dinge zu tun, von denen sie nicht geglaubt haben, dass sie sie tun können.“ Best sieht gerade jetzt eine Chance, einen disruptiven Neubeginn in der digitalen Transformation und in der Führung zu machen, da die gegenwärtige Fusion einen hohen Grad an Verände-

rungsbereitschaft erfordere und Strukturen ohnehin neu gedacht werden müssten.

Eine Stimme für die Jungen

Ingo Zwermann, Head of Corporate Human Resources bei der Deutschlandtochter des Schweizer Bauunternehmens Implenia, wünschte sich von HR statt einer Revolution vor allem Mut, um die anstehenden Aufgaben erfolgreich umzusetzen. „Wir sind mit unserer Marke Implenia in Deutschland noch wenig bekannt, obwohl wir den früheren Ingenieurbau von Bilfinger übernommen haben“, erläuterte Zwermann. „Mit einer weitgehend unbekanntem Marke ist es nicht leicht, Jahr für Jahr 300 neue Ingenieure zu gewinnen, das erfordert Macherqualitäten und eine sehr gute Vernetzung.“

Um den persönlichen Bedarf der jüngeren Generation stärker wahrzunehmen, führt Implenia in ihren Landesgesellschaften Workshops für diese Altersgruppe durch und bringt deren Vertreter direkt mit dem Vorstand zusammen. „Wir sehen bei jüngeren Kollegen immer weniger die Bereitschaft, für ein internationales Projekt eine längere Zeit lang ins Ausland zu gehen“, so Zwermann. „Also müssen wir unsere bisherigen Beschäftigungsmodelle hinterfragen und neue Lösungen für die Durchführung von Bauprojekten entwickeln.“



Herr Professor Dueck, wie gelingen Querdenken und Innovationen?

Prof. Dr. Gunter Dueck ist ein Querdenker par excellence. In seiner Keynote zeigte er Fehler auf, die Unternehmen bei ihrer Personal- und Innovationsstrategie begehen, und räumte mit Missverständnissen im Umgang mit Innovatoren und der Unternehmenskultur auf.



„Culture eats strategy for breakfast.“ Mit diesem Satz von Peter Drucker begann Professor Gunter Dueck seine Keynote und wandelte das Zitat gleich einmal ab, indem er Strategie durch Innovation bzw. Querdenken ersetzte. „Angesichts der digitalen Transformation sollten die Unternehmen ihre ganze Führungskultur umstellen“, mahnte Dueck. Kultur be-

deutet, eine konsistente Struktur zu haben, der alle folgen können. Spannungen oder Widersprüche im Umgang mit Mitarbeitern sollten durch eine passende Unternehmenskultur vermieden werden. Doch genau solche Spannungen erlebte Gunter Dueck nach eigener Erzählung in seiner Zeit bei IBM, über die er in Form einiger Anekdoten berichtete.

Mangelnde Umsetzung von Innovationen in Unternehmen

Beim Thema Innovationen sieht Gunter Dueck das Hauptproblem nicht in einem Mangel an kreativen Ideen, sondern in deren fehlender Umsetzung. Dabei hapert es oft schon an der Zielsetzung. „5 Prozent mehr Umsatz im Jahr



sind ein Geschäftsziel, aber keine Richtung, in die sich ein Unternehmen und seine Innovationskultur entwickeln sollen“, betonte Dueck. „Eine Richtung für Daimler beispielsweise wäre das Ziel, Weltmeister im Bau selbstfahrender Autos zu werden.“ Doch laut dem Referenten sträuben sich die Topmanager in vielen Unternehmen bislang noch, visionäre Ziele für die Entwicklung disruptiver Innovationen auszugeben und alles Notwendige zu veranlassen, damit die Ziele auch erreicht werden. Ein Grund für das Zaudern

Für selbstfahrende Autos wird menschliche Intelligenz vor allem auf dem Feld der Batterietechnik benötigt. Doch für den Batteriebau braucht ein Unternehmen Chemiker, aber keine Physiker oder Maschinenbauingenieure mehr. Wie soll HR diese Umstellung leisten, ohne dass das Unternehmen mit enormen Kosten konfrontiert wird? „Viele große Konzerne wissen im Grunde, in welche Richtung sie umsteuern müssten, schieben das aber auf die lange Bank, weil eine starke Kurskorrektur ja leicht mal eine 10-Prozent-Umsatz-Delle bescheren könnte“, beklagte Dueck.

Der frühere IBM-Manager kritisierte zudem, dass viele Unternehmen derzeit versuchen, die Unternehmenskultur erfolgreicher junger Konzerne wie Google nur sehr oberflächlich zu kopieren. „Eine Folge davon ist, dass im Augenblick vielerorts Innovationscenter aus dem Boden schießen“, so Dueck. „Doch die Innovationscenter haben nicht genug Einfluss, die Unternehmenskultur zu verändern.“ Das bekommt HR immer wieder schmerzhaft zu spüren, weil sich die Kultur eines großen Containerschiffs nicht einfach verändern lässt. Wie reorganisiert man ein vollgepacktes Schiff? „Da können Sie eventuell nur die Container neu beschriften“, kritisierte der promovierte Mathematiker.

Steine statt Styropor

Für die Innovationsstrategie empfahl Gunter Dueck den Zuhörern dringend, einen sehr inhaltlichen Entschluss für das eigene Unternehmen zu entwickeln, sich „draußen“ in der realen Welt das Neue anzuschauen und Unternehmercharaktere im Unternehmen zu fördern, ja erst einmal gut auszubilden. Erfinder sind nicht automatisch Umsetzer, eigentlich nur sehr selten. Eine Idee braucht Kraft, Initiative, Herzblut sowie Persönlichkeit und Charisma.

Innovation habe ein bisschen mit „Sisyphos schafft es doch“ zu tun. Am Ende müsse eben der Fels oben bleiben. Dueck riet den Zuhörern dringend ab, Innovationen immer nur unter Naturschutzbedingungen zu betreiben,

so als würde Sisyphos erst einmal mit Styroporkugeln üben, nicht mit Felsen. Die Kultur muss sich ändern! „Nur durch solche Aktionen kann HR die eigene Rolle als Kernprozess unterstreichen.“



Professor Dueck zog die Zuhörer in seinen Bann.

sind die absehbaren Auswirkungen auf die Mitarbeiter. Dueck verwies darauf, dass in einem zunehmend digitalen Equipment von Autos immer mehr Intelligenz in Softwareprogrammen steckt, nicht mehr in den Menschen. Das hätte die Konsequenz, dass künftig ein wachsender Teil der Fertigungsingenieure in der Kfz-Produktion verzichtbar wäre.

Kurzgefasst



HR! Innovation ist eine Profession!

- Agile Innovation in an Agile Enterprise
- Expertise/Exzellenz in Innovation
- Wille, Entschlossenheit & Entrepreneurial Spirit
- Persönliche Risikobereitschaft
- Vertrauen und Netzwerk bis „oben hin“
- Passive und aktive Prozesskompetenz im Unternehmen
- Sinn für Infrastruktur und Integration
- Capability of „management of voluntary organization“
- Begeisterung, der die Besten folgen
- Kenntnis der Außenwelt rund um das angepeilte Neue
- Hat schon kleinere Change-Projekte selbst bewältigt
- Bekam vom Unternehmen eine profunde Ausbildung
- War ein paar Monate im Silicon Valley
- Das höhere Management wird ausgebildet

Quelle: Gunter Dueck.



Der Auftakt zum 7. Deutschen HR-Summit fand am Vorabend statt.



Die Teilnehmer trafen sich im Museum für Moderne Kunst in Frankfurt.



Die Museumsführungen fanden großen Anklang.



Die Besucher kamen in der Eingangshalle des MMK zusammen.



Höhepunkt des Vorabends war das Bühnengespräch mit Professor Paul Kirchhof.



Personalthemen standen im Mittelpunkt der Gespräche.



Es gab viel zu bereden ...



Heiko Fischer unterhielt die Teilnehmer mit einem fünfminütigen Slam.



Frauke von Polier (Zalando) und Moderator Sven Astheimer (Frankfurter Allgemeine Zeitung) beim Streitgespräch.



In den Themenforen diskutierten die Teilnehmer lebhaft.



Janina Kugel schilderte anschaulich, was Digitalisierung für HR bei Siemens bedeutet.



Professor Gunter Dueck gab wichtige Impulse zur Innovationsstrategie.



Mit einem Sektempfang klang der 7. Deutsche Human Resources Summit aus.

Veranstalter

Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Stefan Hugenbusch
Hellerhofstraße 2-4 | 60327 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 75 91-13 22
E-Mail: s.hugenbusch@faz.de

**FRANKFURT
BUSINESS
MEDIA**
DER F.A.Z.-FACHVERLAG

Friederike Köhler
Projektleiterin Human Resources Summit
Frankenallee 68-72 | 60327 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 75 91-12 94
E-Mail: friederike.koehler@frankfurt-bm.com

**Frankfurter Allgemeine
Personaljournal**

Dr. Guido Birkner
verantwortlicher Redakteur Human Resources
Frankenallee 68-72 | 60327 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 75 91-32 51
E-Mail: guido.birkner@frankfurt-bm.com

Initiator

F.A.Z.-INSTITUT

Dr. Gero Kalt
Geschäftsführer
Frankenallee 68-72 | 60327 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 75 91-30 83
E-Mail: g.kalt@faz-institut.de

Mitveranstalter

BEITEN BURKHARDT

Markus Künzel
Partner
Ganghoferstraße 33 | 80339 München
Telefon: (089) 350 65-11 21
E-Mail: markus.kuenzel@bblaw.com

CEB
WHAT THE BEST COMPANIES DO

André Fortange
Managing Director DACH
Georgsplatz 1 | 20099 Hamburg
Telefon: (040) 30 06 60-23
E-Mail: afortange@cebglobal.com

Cornerstone
realise your potential

Sascha Großkopf
EMEA Demand Generation Manager
Peter-Müller-Straße 3 | 40468 Düsseldorf
Mobil: 0162 435 37 05
E-Mail: sgrosskopf@csod.com

HAYS Recruiting experts
worldwide

Frank Schabel, M.A.
Head of Marketing/
Corporate Communications
Willy-Brandt-Platz 1-3 | 68161 Mannheim
Telefon: (06 21) 17 88-11 40
E-Mail: frank.schabel@hays.de

**DR. HEIMEIER
& PARTNER**

Astrid Habeder-Preuß
geschäftsführende Gesellschafterin
Feldbergstraße 21 | 60323 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 97 20 88-40
E-Mail: habeder-preuss@heimeier.de

MERCER
MAKE TOMORROW, TODAY

Corinna Rygalski
Head of Marketing
Lyoner Straße 36 | 60528 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 68 97 78-663
E-Mail: corinna.rygalski@mercer.com

Förderer

Gympass

Benjamin Haas
Schwanthalerstraße 5 | 80336 München
Telefon: (089) 54 45-53 80
E-Mail: benjamin.haas@gympass.com

Frankfurter Allgemeine
**MEDIA SOLUTIONS
Stellenmarkt**

Stefan Hugenbusch
Hellerhofstraße 2-4 | 60327 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 75 91-34 00
E-Mail: stellenmarkt@faz.de

Partner für das interaktive Voting

teambits MTI
interactivate your event
Partner für interaktive Events

Machwüth Team International/teambits GmbH
Jürgen Krenz
Dohrmanns Horst 19 | 27374 Visselhövede
Telefon: (042 62) 93 12-13
E-Mail: j.krenz@mwteam.de

Medienpartner

Deutscher
AnwaltSpiegel
Das Online-Magazin für Recht, Wirtschaft und Steuern

CEDO
CHEFSACHE DIGITALE TRANSFORMATION

COMP & BEN

**Gesundheits
Manager**

**Markt
UND MITTELSTAND**
DAS MAGAZIN FÜR UNTERNEHMER

wir
Das Magazin für Unternehmerfamilien