

MAGAZIN

zum 9. Deutschen Human Resources Summit

4

Walter Riester:

„Wir müssen Chancen in Zukunft
besser nutzen“

6

Bosch:

Digitalisierung durch Offenheit und
Schnelligkeit meistern

8, 22

HR in Start-ups und im Mittelstand:

Agilität und Flexibilität sind überall gefragt



ZEITENWENDE

Veranstalter

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

Frankfurter Allgemeine
Personaljournal

Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND



5

4 „Wir müssen Chancen in Zukunft besser nutzen“
Werner D'Inka und Walter Riestler im Bühnengespräch



6

6 Die digitale Transformation lässt sich nur durch Offenheit und Schnelligkeit meistern
Christoph Kübel, Geschäftsführer und Arbeitsdirektor bei der Robert Bosch GmbH, erläuterte in seiner Keynote, wie Bosch den digitalen Wandel meistern will



9

8 Zeitenwende in der Arbeitswelt 4.0 – wie sich traditionelle Organisationen in der Digitalisierung neu aufstellen

10 Die Herausforderung der Digitalisierung in der Weiterbildung annehmen

11 Initiativen für Weiterbildung müssen auch von unten kommen
Nachgefragt bei Markus Künzel, Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Beiten Burkhardt

12 Die Digitalisierung bietet HR die Chance auf eine größere Rolle

13 HR steht bei Digitalisierung und Demographie vor neuen Aufgaben
Nachgefragt bei Astrid E. Habeder-Preuß, geschäftsführende Gesellschafterin, Dr. Heimeier & Partner

14 Talentmanagement und Personalentwicklung parallel ergänzen sich

15 Talentmanagement: strategisch relevant, aber ohne die passende IT
Nachgefragt bei Geoffroy de Lestrang, Associate Director Product Marketing, EMEA, Cornerstone OnDemand

16 HR muss die Organisation bei Arbeit 4.0 mit Innovationen und Tempo steuern

17 Die richtigen Mitarbeiter finden und digital weiterentwickeln
Nachgefragt bei Dieter Kern, Partner und Head People & Organizational Excellence Practice, Mercer

18 Bewerben so einfach machen wie online einkaufen



24

19 Ausgereifte KI-Lösungen für das Recruiting lassen noch auf sich warten
Nachgefragt bei Sebastian Rahm, Senior Department Manager, Hays AG

20 Agil, digital – aber auch gesund in der Arbeitswelt 4.0?

22 Agilität und Flexibilität sind auch in etablierten Unternehmen gefragt

24 „Wir können die Schreie der Erde nicht hören“

IMPRESSUM



HERAUSGEBER/VERLAG
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH –
Der F.A.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 (verantwortlich), Kirstin Gründel

GESTALTUNG
Sandra Reich

DRUCK & VERARBEITUNG
Boschen Offsetdruck GmbH, Frankfurt am Main



FOTOS
© Dirk Beichert Businessphoto
mit Ausnahme von:
Seite 1: liuzishan/iStock/Thinkstock/Getty Images
Seite 3: Deutsches Architekturmuseum Frankfurt
am Main, Schaumainkai 43, 02.07.2018
Seite 11: Beiten Burkhardt
Seite 13: Dr. Heimeier & Partner
Seite 15: Cornerstone OnDemand
Seite 17: Mercer
Seite 19: Hays AG



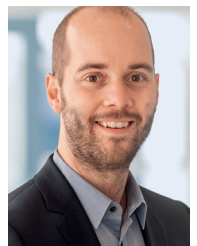
Der HR-Summit begann im Architekturmuseum.

Zeitenwende

Der 9. Deutsche Human Resources Summit stand unter dem Motto „Zeitenwende“, einem nicht ganz einfachen Begriff in einer für Personalverantwortliche nicht ganz einfachen Zeit. Bei Zeitenwende schwingt mehr mit als die nüchterne Feststellung, dass sich etwas im Lauf der Zeit verändert habe. Zeitenwenden beschreiben etwas Einschneidendes, etwas Unumkehrbares und nicht selten auch etwas von Unklarheit und Unsicherheit Begleitetes. Globalisierung, Strukturwandel, Fachkräftemangel, demographischer Wandel: Die Zeitenwende im HR-Bereich ist vielfältig. Zudem steht über fast allem auch noch das Stichwort Digitalisierung. Dabei ist in vielen Fällen noch nicht klar, was die Digitalisierung mit uns und unserer Art zu arbeiten macht. Klar ist: Für viele Fragen ist sie Lösungsansatz und Herausforderung zugleich. Das zeigt sich daran, dass die Produktivitäts- und Effizienzgewinne, die wir uns von ihr erhoffen, bislang kaum messbar sind.

Speziell für die Personalabteilungen stellt sich die Frage, warum sie für ihre Unternehmen oft nicht den vollen Nutzen aus den verfügbaren Technologien ziehen. Wohl deshalb, weil die Mittel dafür nicht zur Verfügung stehen, weil die notwendigen Jobprofile noch nicht richtig verstanden sind, weil nicht nur individuelle Kompetenzen, sondern auch ganze Geschäftsprozesse und Organisationsstrukturen tiefgreifend verändert werden müssen oder weil Mitarbeiter nicht nur technisch geschult, sondern auch über neue Führungsmethoden ermutigt werden müssen, mit neuen Technologien zu operieren und zu experimentieren. Kurzum: Das Potenzial der Digitalisierung ist enorm, aber nicht so leicht zu heben. Genau an dieser Stelle kommen HR-Verantwortliche ins Spiel. Welche Herausforderungen und Chancen verbinden Unternehmen und HR mit dem digitalen Wandel? Welche Organisationsstrukturen und Führungsmethoden scheinen für die Zukunft erfolgversprechend? Wie können sie implementiert werden? Welche Stellenprofile sind gefragt? Wie können Algorithmen die Personalarbeit verbessern?

Viele Themen, viele Aufgaben – und viele Chancen. Rund 200 Teilnehmer diskutierten auf dem HR-Summit diese und weitere Fragen, tauschten sich aus und nahmen wertvolle Impulse für ihre eigene Personalarbeit mit. Mit diesem Magazin blicken wir zurück auf die Veranstaltung und greifen einige der Themen noch einmal vertieft auf. Viel Spaß beim Lesen – und notieren Sie sich schon jetzt den 24. und 25. Oktober 2019 für den 10. Deutschen Human Resources Summit!



Armin Häberle



Dr. Guido Birkner

Armin Häberle

Mitglied der Geschäftsleitung
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH - Der F.A.Z.-Fachverlag

Dr. Guido Birkner

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



„Wir müssen Chancen in Zukunft besser nutzen“

Die Arbeitswelt dreht sich immer schneller und verändert Strukturen und Gesetzmäßigkeiten. Der frühere Bundesarbeitsminister Walter Riester bezog im Bühneninterview auf dem HR-Summit klare Positionen zu drängenden Fragen. Aus seiner Sicht erleben wir seit Jahrzehnten eine Zeitenwende, die das Leben und Arbeiten vieler Menschen weltweit positiv beeinflusst, die aber auch Herausforderungen stellt, auf die die Politik noch keine Antworten gefunden hat.

Das Bühneninterview führte Werner D'Inka.

Herr Riester, wenn Sie auf die vergangenen 30 Jahre seit dem Fall der Mauer 1989 und der Wiedervereinigung 1990 zurückblicken: Würden Sie sagen, dass wir eine Zeit in Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und Forschung erlebt haben und bis heute erleben, der Sie das Attribut „Zeitenwende“ geben können? Auf jeden Fall. In Politik, Wirtschaft und Forschung stecken wir noch in einer Zeitenwende. Mit dem Untergang der Sowjetunion hat sich die bipolare Welt der Nachkriegszeit in eine neue, viel kompliziertere Welt der Gegenwart gewandelt. Fast gleichzeitig trat China mit seinen 1,4 Milliarden Menschen in den Welthandel ein. Noch 1980 waren rund 42 Prozent der Menschheit bettelarm, heute gelten nur noch 10 Prozent der Menschheit als arm. Den größten Schub für dieses Zurückdrängen von Armut gab und gibt China. Auch in der Technik haben wir in den vergangenen 40 Jahren enorme Fortschritte erlebt, und weitere Schübe, vor allem in der Digitalisierung, stehen uns noch bevor. Wir werden allein mit der Sprachsteuerung in Zukunft eine stärkere Demokratisierung in der Nutzung neuer Technologien erfahren. Auch das Bevölkerungswachstum auf der Erde hat sich in den vergangenen Jahrzehnten enorm beschleunigt und wird dank des medizinischen Fortschritts und der rückläufigen Armutsrisiken weiter steigen.

Nach dem Mauerfall und dem Ende des Ost-West-Konfliktes haben viele Menschen in der westlichen Welt erwartet, dass eine Epoche des Friedens, des Wohlstands und der

Demokratie auf der ganzen Welt beginnt. Warum ist es anders gekommen? Auch bei uns in der alten Bundesrepublik klafften noch jahrzehntlang der Anspruch unserer Demokratie, gemessen am Grundgesetz, und die Lebenswirklichkeit auseinander. Nehmen Sie die Einschränkung der Erwerbsarbeit von Ehefrauen, die bis in die 1970er Jahre hinein galt, als Beispiel. Dies ist nicht mit Absatz 1 des Grundgesetzes vereinbar, nach dem die Würde des Menschen unantastbar ist. Demokratie muss mit Leben gefüllt werden, doch wir sehen derzeit in Europa, dass sie wieder auseinanderbrechen kann, wenn man sie nicht wertschätzt. Noch schwieriger sieht es in den großen Staaten Indien und China aus. Das dortige Verständnis von Demokratie und Marktwirtschaft entspricht nicht unserem Verständnis. Ähnlich sieht es in vielen anderen Staaten aus. Wenn wir in einer globalisierten Welt mit anderen Staaten kooperieren wollen, dann müssen wir zur Kenntnis nehmen, dass wir unseren Demokratiebegriff nicht absolut setzen können. Wir müssen lernen, damit umzugehen.

Sie haben ursprünglich eine Berufsausbildung im Fliesenlegerhandwerk gemacht, waren später unter anderem Spitzenfunktionär der IG Metall, Mitglied im Bundestagsabgeordneter und Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung. Ihre berufliche Laufbahn ist ein exzellentes Beispiel für beruflichen Erfolg über den zweiten Bildungsweg. Halten Sie eine solche Karriere heute noch für möglich, wenn Sie

noch einmal am Beginn Ihres Berufswegs stünden? Grundsätzlich halte ich das für möglich, auch wenn ein Berufsweg heute nicht spiegelbildlich in gleicher Weise verlaufen kann. Sich in der heutigen und der künftigen Arbeitswelt zurechtzufinden erfordert vor allem, sie zu verstehen. Menschen im Beruf müssen künftig vor allem flexibel sein und sich permanent weiterqualifizieren. Ich hatte auf meinem Berufsweg immer wieder die Möglichkeiten, Entscheidungen in längeren Prozessen zu treffen. Heute müssen Sie angesichts der permanenten Veränderungen im Berufsleben schnell entscheiden können. Zugleich eröffnen sich dank der ständigen Veränderungen immer wieder neue Chancen, die sich nutzen lassen.

Heute kämpfen viele Gewerkschaften gegen den Mitgliederschwund an. Auch der Anteil der Unternehmen, die sich an einen Tarifvertrag binden, ist in den vergangenen 20 Jahren stark gesunken. Welche Perspektiven haben Gewerkschaften, auch künftig ein gewichtiges Wort bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen mitzusprechen? Im Grundgedanken haben Gewerkschaften die Aufgabe, den Wettbewerb des Einzelnen in einen solidarischen Wettbewerb zu überführen und dadurch die Position des Einzelnen zu stärken. Das gilt natürlich auch in einer Arbeitswelt und in einem Wirtschaftsleben, das viel schneller abläuft als in der Vergangenheit. Allerdings müssen die Gewerkschaften die Entwicklungen selbst aufgreifen und selbst widerspiegeln. Die



Werner D'Inka und Walter Riestler
im Bühnengespräch

Repräsentanten von Gewerkschaften tun sich damit aber oft schwer, weil ihre Erfolge in der Vergangenheit liegen. Gewerkschaften müssen die neuen Entwicklungen aufgreifen und verinnerlichen, nur so bleiben sie zukunftsfähig und für neue Mitglieder attraktiv. Das ist ein schwieriger Prozess für die Gewerkschaften.

Ihre Partei SPD hat sich zwar nach langer Diskussion wieder zum Eintritt in eine Große Koalition in Berlin entschlossen, doch die jüngeren Wahlergebnisse und aktuelle Wahlprognosen sind für die SPD besorgniserregend. Wie kommt Ihre Partei aus dieser Sackgasse wieder heraus?

Im Rückblick muss ich sagen, dass die SPD in den 16 Jahren Opposition von 1982 bis 1998 den Reflex, zunächst alles abzulehnen, stark verinnerlicht hat. Und in der Frage der Zukunftsgestaltung wurden oft die Durchsetzungsbedingungen ausgeblendet. Das hat uns auch in der rot-grünen Koalition unter Gerhard Schröder an vielen Stellen ausgebremst. Diese ablehnende Haltung von SPD-Funktionären gegenüber der Lebenswirklichkeit und der Notwendigkeit zu handeln beobachte ich leider auch heute immer noch. Dabei brauchen wir in einem immer härteren Marktumfeld eine Partei, die für Solidarität steht.

Sie waren von 1998 bis 2002 Bundesarbeitsminister im ersten Kabinett von Gerhard Schröder. Wie sind Sie als Gewerkschaftsfunktionär zu diesem Amt an der Spitze eines Bundesministeriums gekommen?

Vor der Bundestagswahl 1998 hat mich Gerhard Schröder angerufen und gefragt, ob ich im Fall eines Wahlerfolgs Bundesarbeits- und -sozialminister werden würde. Wir kannten uns damals noch nicht persönlich und haben uns zu einem ersten Gespräch getroffen. Dabei habe ich ihm dargelegt, welche Schwerpunkte ich in der Arbeits- und Sozialpolitik setzen würde. Ein Kernthema war die Reform der gesetzlichen Rente, die in meinen Augen schon damals nicht den Lebensstandard sichern konnte. Die gestiegene Lebenserwartung konnten wir über die gesetzliche Rentenversicherung allein nicht länger absichern. Deshalb habe ich eine Amtsübernahme davon abhängig gemacht, dass die neue Regierung eine geförderte Zusatzrente einführen wird. Die Problematik von damals hat sich bis heute deutlich verschärft, weil der Anteil der Teilzeitkräfte und geringfügig Beschäftigten auf fast 40 Prozent aller Berufstätigen in Deutschland gestiegen ist. Das bestehende System der gesetzlichen Rentenversicherung ist aber auf eine Arbeitswelt mit Vollzeitkräften ausgerichtet. Jetzt kom-

men noch mal die Veränderungen durch die Digitalisierung hinzu. Wir hinken bei der Modernisierung des Rentensystems weit hinterher, Erkenntnis und Handeln erfolgen viel zu langsam.

Deutlich besser sieht es derzeit auf dem Arbeitsmarkt aus. Dort herrscht in manchen Regionen praktisch Vollbeschäftigung. Aber halten Sie es für möglich, dass menschliche Arbeit künftig durch digitale Lösungen in einem Maß ersetzt wird, dass wir uns über Arbeitslosigkeit wieder ernsthafte Sorgen machen müssen?

Natürlich erleben wir im Arbeitsleben große Veränderungen und Umbrüche, doch die Vorstellung, dass uns die Arbeit ausgeht, ist grundlegend falsch. Bestehende Arbeit verändert sich, Berufe werden wegfallen, aber es werden auch neue Arbeit und neue Profile entstehen. Das hat noch nicht jeder begriffen, auch Verantwortliche in Politik, Verwaltung und Wirtschaft noch nicht. Deshalb hinken wir hier der Entwicklung immer mehr hinterher. Dabei sind die Rahmenbedingungen in der Forschung und in vielen global agierenden Unternehmen ideal, um Deutschland als führenden Standort für Innovationen und Exporte zu behaupten. Wir müssen darin besser werden, die Chancen, die sich uns bieten, zu erkennen und zu nutzen. ●



Die digitale Transformation lässt sich nur durch Offenheit und Schnelligkeit meistern

Christoph Kübel, Geschäftsführer und Arbeitsdirektor bei der Robert Bosch GmbH, erläuterte in seiner Keynote, wie Bosch den digitalen Wandel meistern will.



Christoph Kübel

„In den zurückliegenden 18 Jahren ist die Hälfte der damaligen Fortune-500-Unternehmen von der Bildfläche verschwunden.“ Mit dieser Bestandsaufnahme eröffnete Christoph Kübel seine Keynote und machte zugleich deutlich, dass es Bosch in Zukunft besser ergehen soll. Tatsächlich sind seit der Jahrtausendwende viele Geschäftsmodelle verschwunden oder ersetzt worden – teils auf der Basis neuer Technologien. Kübels Resümee: Die Digitalisierung kommt unaufhaltsam und beständig auf uns alle zu. Ein Schlüssel zum Erfolg liegt darin, sie aktiv zu gestalten.

Deshalb will Bosch ein führender Player im Internet of Things (IoT) werden. Von den mehr als 25.000 Softwareentwicklern im Konzern konzentrieren sich etwa 4.000 ausschließlich auf das IoT-Geschäft. Im vergangenen Jahr gelang es dem Konzern, 38 Millionen vernetzbare Produkte zu verkaufen. Das bedeutet einen Zuwachs von 40 Prozent im Vorjahresvergleich. Bis 2020 will Bosch alle elektronischen Produkte internetfähig machen. Eine der größten Herausforderungen auf dem Weg, ein weltweit führender Anbieter im IoT-Geschäft zu werden, ist, die DNA des Unterneh-

mens zu verändern, denn die war bislang vor allem auf stabile Rahmenbedingungen und stabile Märkte ausgelegt. Entsprechend war die Unternehmensplanung bisher immer auf drei Jahre ausgerichtet. Doch dieses Vorgehen passt nicht mehr in eine Zeit stark volatiler Märkte. Deshalb hat der Technologiekonzern den Zeithorizont seiner Gesamtplanung von drei Jahren auf ein Jahr reduziert und die Planung von der Incentivierung abgekoppelt. Die Höhe der Boni richtet sich heute ausschließlich nach dem Unternehmenserfolg. Somit hängt die Höhe der variablen Vergütung für die Mitarbeiter nicht mehr von der individuellen Leistung, sondern vom Gesamtergebnis des Unternehmens und des Bereichs ab.

Die digitale Arbeitswelt fordert von Unternehmen eine höhere Innovationsgeschwindigkeit und eine schnellere Anpassungsfähigkeit. Das verändert auch die Arbeitskultur. „Bei Bosch legen wir in der digitalen Transformation den Fokus auf Führung, Qualifizierung und Zusammenarbeit“, so Christoph Kübel. Am Beispiel des Geschäftsbereichs Power Tools erläuterte er, dass selbst ein sehr erfolgreiches Geschäftsfeld strategisch und organisatorisch neu durchdacht werden muss, um dem Bedarf der Kunden auch in Zukunft gerecht werden zu können. Die bisherige Trennung der Produktbereiche für Privat- und Gewerbekunden funktioniert in Zeiten des Internets nicht mehr, denn die Interessenten informieren sich online über die Bewertungen und Preise von Produkten und entscheiden sich schnell und flexibel. Deshalb müssen die Produktbereiche schneller und enger zusammenarbeiten.



Der Sitzungssaal war schon morgens zur Keynote sehr gut gefüllt.

Dies lässt sich nicht allein durch eine bessere Kooperation innerhalb des Konzerns erreichen. Deshalb bricht Bosch an dieser Stelle die bestehende Struktur komplett auf. Business-teams agieren wie kleine Unternehmen im Unternehmen mit viel Freiraum und unternehmerischer Verantwortung. Sie sollen dafür sorgen, dass das Produktportfolio die Kundenwünsche passgenau bedient und Marketing- sowie Preisstrategien innerhalb der Produktgruppen eng abgestimmt sind. Die Teams arbeiten an modernen Büroarbeitsplätzen und ohne große Hierarchien. Zwischen Team und Bereichsleitung gibt es nur noch eine Hierarchieebene, die des Business-Owners und Agile Masters. Leitungsfunktionen innerhalb des Business-teams sind nicht vorgesehen. Jahresziele werden heruntergebrochen auf kurzfristige Ziele für die nächsten Wochen. Die Arbeit lässt sich flexibel verrichten – im Büro, im Homeoffice oder unterwegs. Die Möglichkeit des mobilen Arbeitens hat eine Konzernbetriebsvereinbarung schon vor Jahren festgeschrieben. Relevant ist nur der Beitrag eines Mitarbeiters zum Gesamtergebnis, nicht die Art, wie er ihn erbringt.

Die neue Struktur von Bosch bringt für HR die Herausforderung mit sich, dass die HR-Instrumente und -Prozesse nicht mehr passen, da sie immer auf einen Vorgesetzten ausgerichtet waren. Jetzt erarbeitet HR gemeinsam mit den globalen Teams in einem Lab, wie die Personal-

arbeit in einer agilen Welt aussehen soll. Dabei sind Fragen nach der Neugestaltung von Feedbackprozessen zu klären, an denen künftig nicht mehr der Vorgesetzte beteiligt ist, sondern nur noch Kollegen. Wie verlaufen Zielfindungen? Wie erfolgen Qualifizierungen? In diesen Prozess sind Arbeitnehmervertreter von Anfang an eingebunden, weil vieles bei Bosch in Betriebsvereinbarungen geregelt ist.

Auch bei der Qualifizierung will sich Bosch neu aufstellen. Das gilt für Kompetenzen im Bereich Software genauso wie für agile Arbeitsmethoden. „Mit dem digitalen Wandel und dem Wandel der Mobilität gehen große Qualifizierungsbedarfe einher“, so Christoph Kübel. „Wir müssen das Lernen neu lernen, es muss Bestandteil unseres Alltags werden.“ Dabei spielen Mentoringprogramme über alle Hierarchieebenen hinweg eine wichtige Rolle. Zugleich stärkt der Konzern sein Innovationsmanagement, um „unter den vielen guten Ideen der Mitarbeiter das Einhorn zu identifizieren“. Die Bewertungszyklen für Innovationsideen wurden reduziert, so dass sich erfolversprechende Projekte besser fördern lassen. Zugleich wird schneller über das Einstellen von Projekten entschieden. „Wir wollen unsere Mitarbeiter ermutigen, neue Wege zu gehen. Denn innovativ zu sein bedeutet, mutig zu sein. Dass wir dabei auch mal scheitern, ist nicht schlimm, solange wir weiterhin viele neue Ideen haben.“

2012 hat die Geschäftsführung des Technologiekonzerns neue Führungsprinzipien erarbeitet, um das Führungsverhalten zu verändern. Führungskräfte sollen demnach ihre Mitarbeiter vor allem befähigen und Hindernisse aus dem Weg räumen. Ein Beispiel sind die Strategiemeetings zwischen Geschäftsführung und Geschäftsbereichen. Heute bestimmen die einzelnen Geschäftsbereiche die Orte, die Agenda und die Ziele von Strategiemeetings, nicht mehr die Geschäftsführung. Und die Geschäftsführung hinterfragt nach jeder Sitzung kritisch den eigenen Wertbeitrag.

Für Christoph Kübel sind Feedback und Wertschätzung die wichtigsten Führungsprinzipien. „Neue Formen von Führung und Zusammenarbeit sind eine Voraussetzung für einen erfolgreichen digitalen Wandel. Dabei stehen die bereichsübergreifende, agile Zusammenarbeit und offenes Feedback im Vordergrund, um gemeinsam schnell neue Lösungen voranzutreiben.“ Deshalb legt der Arbeitsdirektor großen Wert auf 360°-Feedbacks in seinen Teams. So bekommen die Führungskräfte notwendige Rückmeldungen dazu, wie sie sich selbst oder den Bereich verändern müssen. Auch die Umstellung auf das „Du“ im Führungsbereich und die Anrede mit dem Vornamen haben die Offenheit im persönlichen Austausch erhöht. Kübel ist überzeugt: „Nur so können wir die digitale Transformation erfolgreich meistern.“ ●



Zeitenwende in der Arbeitswelt 4.0 – wie sich traditionelle Organisationen in der Digitalisierung neu aufstellen

Die Züge in Richtung Digitalisierung haben sich längst auf den Weg gemacht und fahren doch oft in unterschiedliche Richtungen. Für die Unternehmen ist es schwierig, immer den richtigen zu erreichen. Wie HR die eigene Organisation dabei unterstützen kann, bei der digitalen Transformation in die richtige Richtung zu fahren, diskutierte ein Podium aus HR-Entscheidern und -Experten.

Markennamen wie Osram werden mit klassischen Produkten wie Glühbirnen verbunden. „Dabei ist das Lampengeschäft der Allgemeinbeleuchtung, zu dem die haushaltsüblichen Lampen gehören, seit über eineinhalb Jahren kein Teil mehr von Osram“, sagte Babette Fröhlich, Chief Human Resources Officer bei der Osram Licht AG. Die Neuaufstellung des Kerngeschäfts stieß im Münchener Unternehmen viele Veränderungen und technologische Innovationen an. So viele, dass das Unternehmen auch seine Kultur und seine Führungsprinzipien neu ausrichten musste. „Wir müssen in einer beschleunigten Wirtschafts- und Arbeitswelt die Steuerungsinstrumente anpassen“, so Babette Fröhlich. Die Entwicklungszeiten in den Industrien, die Osram heute mit Komponenten beliefert, sind zum Teil auf wenige Monate gesunken.

Osram reagiert auf die verkürzten Entwicklungszeiträume so gut wie möglich, indem es agile Teams auf kurzfristige Projekte ansetzt. Damit werden die etablierten Organisationsstrukturen und Prozesse auf den Prüfstand gestellt, denn wenn sich 100 Prozent Perfektion im ersten Schritt nicht erreichen lassen – wie viel Prozent Reife reichen dann aus? Und wie lässt sich dieser Abschied von der Perfektion in die Entwicklungs- und Prüfprozesse integrieren?

Roland Hehn, Chief Human Resources Officer und Leiter der Regional Center bei der Heraeus Holding GmbH, bewertete die Abstriche

im Perfektionsanspruch von Ingenieurteams als weniger gravierend. Bislang stehe hinter Lösungen „Made in Germany“ ohnehin ein Qualitätsanspruch von 120 Prozent, aber oft ohne den tatsächlichen Kundenbedarf konsequent zu berücksichtigen. „In der Regel ist der Kunde gar nicht bereit, auf 120 Prozent zu warten oder dafür zu zahlen. Vielmehr erwartet er binnen kurzer Zeit eine Lösung, die seinen spezifischen Anforderungen genügt.“ Um sich in einer digitalisierten und globalisierten Wirtschaft weiterhin am Markt behaupten zu können, müsse dementsprechend ein Perspektivwechsel stattfinden – von der Innensicht der Entwickler hin zu einem Blick auf die Wünsche aktueller und potenzieller Kunden. „Technikverliebtheit kann nicht die Antwort auf die Herausforderungen der Digitalisierung sein“, so Hehn. „Während es bei bestimmten Produkten weiterhin einen Reifegrad von 100 Prozent braucht, müssen wir zugleich in der Lage sein, auf bestimmte Marktbedarfe mit einer schnellen Entwicklung und Einführung von Ideen zu reagieren, sprich, agil zu arbeiten.“

Roland Hehn beschrieb, wie Heraeus als Mischkonzern mit über zehn Geschäftsbereichen alle Forscher und Entwickler des Hauptsitzes Hanau in einem neuen Innovationszentrum zusammengebracht hat. Die gemeinsame Nutzung von Laboren und Arbeitsplätzen führt dazu, dass die verschiedenen F&E-Teams bereichsübergreifend kooperieren und voneinander lernen können. Aber auch außerhalb des Innovationsbereichs kann Agilität ein

wertvoller Ansatz sein. „Damit das agile Arbeiten im ganzen Konzern funktioniert, muss es von ganz oben vorgelebt und eingefordert werden“, so Hehn. Zusätzlich bildet Heraeus einige Mitarbeiter zu agilen Coaches aus, um agile Projekte innerhalb der Organisation zu unterstützen.

Die genossenschaftlich organisierte Einzelhandelskette Rewe war in Sachen Digitalisierung in der eigenen Branche schon früh unterwegs, wie Dr. Daniela Büchel, Bereichsvorstand Human Resources & Nachhaltigkeit der Rewe Group, berichtete. Den Anstoß gab ein negatives Schlüsselerlebnis der Elektroniksparte Promarkt im Weihnachtsgeschäft vor einigen Jahren. Zwar kamen viele Interessenten in die Läden und ließen sich beraten, aber kaum jemand kaufte. Vielmehr erfolgten die Einkäufe online beim Wettbewerber. Unter anderem daraus zog Rewe die Konsequenz, im Kerngeschäft, dem Lebensmittelhandel, auf mehrere Kanäle zu setzen. Der Konzern stellte eine neue Einheit mit dem Namen „Rewe Digital“ zusammen, die den Onlinehandel für Lebensmittel aufbauen soll.

„Die agile Arbeitsweise dieser Einheit hatte zunächst wenig mit dem Arbeitsalltag der Kollegen aus dem stationären Geschäft zu tun. Und das musste auch so sein“, sagte Daniela Büchel. Die 500 Mann starke Einheit durfte ein Stück weit außerhalb der Konzernstrukturen starten. Heute stellt sich die Aufgabe, diesen Bereich in Teilen an die Kultur des Rewe-



Roland Hehn, Babette Fröhlich, Prof. Dr. Verena Nitsch, Dr. Daniela Büchel und Moderator Sven Astheimer von der Frankfurter Allgemeinen Zeitung

Konzerns heranzuführen und Brücken in beide Richtungen zu bauen. „Wir haben gemeinsame Teams aus dem Bereich der Rewe Supermärkte und der Rewe Digital gebildet, etwa im Marketing.“ So ist der bisherige Marketingleiter der Rewe Digital der neue Gesamtleiter des Rewe-Marketings. „Von diesem Schritt mussten wir viele Kollegen erst einmal überzeugen und eine gemeinsame Kultur schaffen.“

Der Aufbau von Rewe Digital war eine Herausforderung für den Einzelhandelskonzern. „Wir kannten bei Rewe in der Vergangenheit keine klassische Forschung und Entwicklung, wie sie für Technologieunternehmen selbstverständlich sind“, erklärte die HR-Entscheiderin. „Diesen Schritt hin zu Rewe Digital mussten wir neu lernen und viel investieren.“

Professor Verena Nitsch, Arbeitswissenschaftlerin von der RWTH Aachen, plädierte in der Diskussion dafür, bei der Digitalisierung nicht jedem Trend zu folgen, denn „er könnte ja auch auf eine Klippe zuführen.“ Vielmehr empfahl sie eine kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Unternehmen und den

sich verändernden Märkten. „Es macht auch keinen Sinn, einfach andere Organisationen auf ihrem Weg hin zu Agilität und Digitalisierung zu kopieren und zu glauben, damit für sich selbst alles richtig zu machen.“ Die vorliegenden wissenschaftlichen Studien zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt ergeben kein einheitliches Patentrezept für den Umgang mit ihr.

Statt Trends hinterherzulaufen, riet Verena Nitsch Unternehmen, permanent an Innovationen zum Nutzen der Kunden zu arbeiten. „Unsere Forschungs- und Entwicklungsprojekte an der Hochschule laufen immer über kurze Zeiträume, also müssen wir schauen, dass wir agil arbeiten und die Aufträge mit der benötigten Manpower frist- und bedarfsgerecht abliefern.“

In der Frage nach der Zukunft der Mensch-Maschine-Kooperation kritisierte die Arbeitswissenschaftlerin, dass Roboter und ähnliche Maschinen zu stark softwaregesteuert sind. „Informatiker sind Mangelware am Arbeitsmarkt, und zu viel Software in einem Roboter macht uns noch mehr von den knappen Soft-

wareentwicklern abhängig“, so Verena Nitsch. Unternehmen sollten deshalb bei neuen technologischen Lösungen auf leichte und intuitive Bedienung achten, um den Aufwand für Schulungen möglichst gering zu halten. Ein Problem bei neuen Lösungen für die Mensch-Maschine-Kooperation besteht darin, dass die Maschine praktisch den gesamten Prozess steuert, während der Mensch relativ anspruchslose Tätigkeiten ausübt und weder mitlernt noch mitsteuert. Deshalb schlug Verena Nitsch vor, dass Assistenzsysteme Menschen am Arbeitsplatz ausbilden sollten.

Roland Hehn ergänzte, dass die Mitarbeiter verstärkt spielerisch an den Umgang mit digitalen Lösungen herangeführt werden müssten. „Sonst haben wir das Herrschaftswissen in der Person des Administrators konzentriert, und die vielen Mitarbeiter, die von digitalen Lösungen profitieren sollen, bleiben ganz oder teilweise außen vor.“ Hier sah Babette Fröhlich die Aufgabe für HR, Anfängen von Entfremdung von Mitarbeitern gegenüber digitalen Lösungen durch Kommunikation und Weiterbildung entgegenzuwirken. ●



Die Herausforderung der Digitalisierung in der Weiterbildung annehmen

Weiterbildung und lebensbegleitendes Lernen sind Schlüssel, damit Arbeitgeber, Führungskräfte und Mitarbeiter den Herausforderungen der digitalen Arbeitswelt und den neuen Qualifikationsanforderungen gerecht werden können. Was das für Unternehmen bedeutet, diskutierten Ralf Cornelius, Leiter der Personalentwicklung bei Brose, Dr. Wolfgang Lipinski, Fachanwalt für Arbeitsrecht bei BEITEN Burkhardt, und Dr. Eberhard Niggemann, Leiter der Weidmüller Akademie.



Markus Künzel

Die Bundesregierung hat in den Koalitionsvertrag das Ziel geschrieben, gemeinsam mit den Sozialpartnern und Bundesländern eine nationale Weiterbildungsstrategie zu entwickeln. Es gilt, die Initiativrechte der Betriebsräte zu stärken und Unternehmen Weiterbildungsmaßnahmen für den digitalen Wandel anzubieten. Dr. Eberhard Niggemann begrüßte die Initiative aus der Politik und wies zugleich darauf hin, dass Unternehmen nicht erst seit der Digitalisierung gefordert seien zu handeln. „Seit 15 Jahren bündelt Weidmüller alles, was mit Vernetzung, Wissensaufbau und Bildung zu tun hat, in einer unternehmenseigenen Akademie“, berichtete er. Erfolgentscheidend sei die Einbindung von Technologiepartnern in das Netzwerk. „Ich bin ein großer Freund von Netzwerken, um miteinander und voneinander zu lernen.“ Für das Familienunternehmen Weidmüller sei schon immer klar gewesen, dass Zukunft zu sichern heißt, Bildung sicherzustellen. „Die Gesellschaft und die Regierung müssen entlang der Bildungskette von der Kindertagesstätte über die Grundschule und die allgemeinbildende Schule bis hin zu Ausbildung und Studium sukzessive immer wieder neue Qualifizierungen aufnehmen und auch die Art der Vermittlung überprüfen.“

Ralf Cornelius begrüßte den Vorstoß der Regierung, die zusätzliche Rahmenbedingungen für einen verbesserten Unternehmensalltag durch Qualifikation schaffen will. „Brose wächst weiter als weltweit tätiger Automobilzulieferer in allen Regionen“, so Cornelius. „Mit inzwischen 26.000 Mitarbeitern und circa 1.000 neuen Mitarbeitern pro Jahr sind die Qualifizierung und Weiterentwicklung unserer Belegschaft ein wichtiger Faktor, um den Erfolg des Familienunternehmens in

he von Regelungen zum Thema Aus- und Weiterbildung im Betriebsverfassungsgesetz beachten. Aus der Erfahrung von Dr. Wolfgang Lipinski spielt der Betriebsrat die größte Rolle bei der Durchführung von betrieblichen Bildungsmaßnahmen. „Zwar entscheidet der Arbeitgeber allein, welche Weiterbildungsangebote er macht, doch bei der Umsetzung und Gestaltung der Fortbildungsmaßnahmen ist der Betriebsrat eingebunden“, sagte Dr. Wolfgang Lipinski.



Dr. Wolfgang Lipinski, Ralf Cornelius, Dr. Eberhard Niggemann

Zukunft zu gewährleisten.“ Das gelinge zur Zeit mit einem zielgerichteten Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebot, das weltweit mehr als 450 Trainings für alle Mitarbeitergruppen umfasst. Dabei werden drei von vier Schulungen von internen Trainern durchgeführt, die Wissen und Erfahrungen an Kollegen weitergeben.

Grundsätzlich könne ein Betriebsrat das Aus- und Weiterbildungskonzept des Unternehmens unterstützen, so die Einschätzung der Diskutanten. Allerdings müssen die Entscheider eine Rei-

Die Podiumsteilnehmer diskutierten darüber, wie die Digitalisierung zu bewerten sei, als Chance oder als Problem. Für Dr. Eberhard Niggemann ist sie eine große Chance und ein Muss. „Wenn wir uns nicht dem Thema widmen, um effizienter zu werden, werden wir im Wettbewerb zurückfallen“, warnte er. Ralf Cornelius kritisierte die häufig genannte Drohkulisse im Zusammenhang mit der Digitalisierung. „Wir sollten die Digitalisierung nicht als ultimatives Ziel, sondern als Mittel zum Zweck ansehen, um Abläufe effizienter, einfacher und kostengünstiger zu machen.“ ●



Initiativen für Weiterbildung müssen auch von unten kommen

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



Das Interview führte Dr. Guido Birkner.

Im Koalitionsvertrag der Bundesregierung steht das Ziel, zusammen mit den Sozialpartnern und Bundesländern eine nationale Weiterbildungsstrategie zu entwickeln. Was bedeutet diese nationale Weiterbildungsstrategie konkret für das einzelne Unternehmen?

Der erste konkrete Ausfluss dieser im Koalitionsvertrag verankerten nationalen Weiterbildungsstrategie ist das vor kurzem von Arbeitsminister Hubertus Heil vorgestellte Qualifizierungschancengesetz. Dieses noch in der Diskussion befindliche Gesetz sieht unter anderem vor, dass sich Unternehmen je nach Größe einen gewissen Prozentsatz der Lehrgangskosten und ebenfalls festgesetzte Prozentsätze des fortgezahlten Arbeitsentgelts erstatten lassen können, wenn sie ihren Mitarbeitern ermöglichen, sich bei externen Veranstaltern weiterzubilden. Die angekündigte nationale Weiterbildungsstrategie der Bundesregierung ist für das einzelne Unternehmen derzeit noch von geringer Bedeutung. Viele Betriebe beschäftigen sich seit langem unabhängig davon nicht nur intensiv mit der Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an sich, sondern auch konkret im Hinblick auf die Digitalisierung. Sie sehen es als ihr ureigenes Interesse an, für die Aus- und Weiterbildung selbst die notwendigen Instrumente zu schaffen und weiterzuentwickeln, um ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fit zu machen für die Anforderungen neuer Tätigkeiten und Technologien.

Welche neuen Möglichkeiten eröffnen sich für Unternehmen durch die Weiterbildungsstrategie? Wie können sie sie in der Praxis aufgreifen?

Sofern sich auch die Sozialpartner intensiv dem Thema Aus- und Weiterbildung widmen werden, wie von der Bundesregierung angekündigt, kann dies jedenfalls für tarifgebundene Unternehmen erhebliche Impulse mit sich bringen. Es gibt schon seit einiger Zeit Ideen, Themen der Aus- und Weiterbildung tarifvertraglich zu begleiten. Allerdings werden die meisten Unternehmen es bevorzugen, die Aus- und Weiterbildung ganz stark an ihren individuellen Bedürfnissen zu orientieren, ohne die manchmal als zu eng empfundenen gesetzlichen oder tarifvertraglichen Vorgaben einhalten zu müssen. Es ist aber zu erwarten, dass sich Unternehmen, die sich bisher mit dem Thema gerade im Hinblick auf die Digitalisierung noch nicht ausreichend beschäftigt haben, dadurch veranlasst sehen, dies jetzt nachzuholen und erhöhte Anstrengungen zu entwickeln, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Aufgaben der Zukunft fortzubilden. Diesbezüglich wird auch eine erhöhte Bereitschaft bestehen, hierfür Ressourcen im Hinblick auf Personal und Geld zur Verfügung zu stellen.

Wie wirkt sich das Initiativrecht der Betriebsräte auf die HR-Arbeit der Unternehmen aus? Ist es Hilfe oder Störfaktor?

Die Gespräche mit Unternehmensvertretern haben gezeigt, dass viele Betriebsräte in Fragen der Aus- und Weiterbildung sehr partnerschaftlich und kooperativ mit den Arbeitgebern zusammenarbeiten und gemeinsam nach Lösungen suchen, die die spezifischen Bedürfnisse der jeweiligen Betriebe und Unternehmen abdecken. Insofern gehe ich nicht davon aus, dass sich das geplante Initiativrecht der Betriebsräte hier negativ auswirken wird. Die Betriebsräte haben einen etwas anderen Blick auf dieses Thema und kennen häufig die diesbezüglichen Notwendigkeiten ihrer Kolleginnen und Kollegen, ebenso wie deren tatsächliches Potenzial sowie deren Kenntnisse und Fähigkeiten und wissen, wie Aus- und Weiterbildungen aufgebaut und angeboten sein müssen, um die Belegschaft von der Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit der Teilnahme zu überzeugen. Denn letztendlich wird die Bewältigung der Anforderungen an zukünftige Stellenprofile nur gelingen, wenn neben den Betriebs- und Sozialpartnern auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst die Notwendigkeit erkennen, sich permanent fortzubilden. Wenn die Motivation hierzu fehlt, dann nützen die besten Weiterbildungsstrategien der Bundesregierung, der Sozialpartner und der Unternehmen nichts. ●



Die Digitalisierung bietet HR die Chance auf eine größere Rolle

Die digitale Transformation stellt HR vor neue Aufgaben und eröffnet dem Ressort die Chance, eine größere strategische Rolle zu übernehmen. Darüber sprachen Franziska Focken, Vice President Strategic Partnerships der OptioPay Group, Tobias Glück, Country und Pharma Head Human Resources bei Novartis Pharma, sowie Roland Kienzler, Corporate Director Human Resources in der Endress+Hauser Group, unter der Moderation von Astrid Habeder-Preuß.



Franziska Focken, Moderatorin Astrid Habeder-Preuß und Roland Kienzler

Treiber oder Mitgestalter? Für die drei Diskutanten stand fest: HR-Manager sind längst Treiber und Mitgestalter der digitalen Transformation geworden. „Ich habe viele Rollen von HR erlebt, teils war HR nur Durchschleuser“, erinnerte sich Franziska Focken. „Es kamen Tausende Bewerbungen ins Unternehmen, die bearbeitet werden mussten.“ Heute habe HR eine strategisch bedeutendere Aufgabe inne als Aushängeschild des Unternehmens. Schließlich lernen die Bewerber zuerst die Menschen von HR kennen. „Das sind die Leute, die mich begeistern können, dort zu arbeiten“, so Franziska Focken.

HR präge die Kultur im Unternehmen entscheidend mit, lautete der Tenor auf dem Podium. Die Kultur wird durch die digitale Transformation vielfältiger und variabler. HR muss das Unternehmen und insbesondere die Führungskräfte darin unterstützen, Neues und Traditionelles miteinander zu verbinden und zugleich digital, strukturiert und agil zu sein. Am Ende des Tages

muss jedes Unternehmen für sich entscheiden, wie und wie weitgehend es die digitale Transformation umsetzt und in der Kultur verinnerlicht. HR als Treiber der digitalen Transformation sollte die bisherigen Grundsätze der Führung hinterfragen. „Wenn man von seinen Mitarbeitern erwartet, dass sie smart digital sind, muss man es selbst vorleben“, so Franziska Focken. Tobias Glück unterstrich: „Entscheidend für den Erfolg des Kulturwandels ist immer, dass das Management auch in konservativen Organisationen hinter den Veränderungen steht, die HR anstößt.“

Roland Kienzler wies auf zwei Bremsen für Veränderungstreiber hin. „Die größten Hindernisse haben mit Menschen zu tun, mit Veränderungsbereitschaft und Vorleben“, so Kienzler. „Wer nicht die Notwendigkeit der Veränderung versteht, wird sich nicht verändern.“ Problematisch sei es, wenn die Führungsebene gewohnt sei, sich in gewachsenen Systemen zu bewegen. „Die Führungskraft fragt sich dann, warum sie

sich verändern soll, wenn sie doch erfolgreich ist“, ergänzte Tobias Glück. „Diese Hindernisse sind zu überwinden, um in Kultur und Digitalisierung voranzukommen“, schloss Kienzler an.

Neue digitale Technik löst nicht nur Aufbruchsstimmung aus. HR muss für den Change im Unternehmen in die Personalentwicklung investieren. Hat HR bislang Veränderungen in der Organisation, in Strukturen und Prozessen vor allem allein den Führungskräften kommuniziert, stellen viele Unternehmen ihre Systeme und Instrumente jetzt direkt auf die Mitarbeiter um. Die übernehmen mehr Verantwortung dafür, dass Veränderungen umgesetzt werden. „Mehr Verantwortung für den Einzelnen birgt auch das Risiko in sich, dass das nicht jedem gefällt und dass



Tobias Glück

Unternehmen den einen oder anderen Mitarbeiter verlieren“, räumte Roland Kienzler ein. Also müssen Unternehmen neue Mitarbeiter rekrutieren. Die Diskutanten empfahlen, zuerst einen Blick auf das eigene Unternehmen und die Mitarbeiter zu werfen. Die Beschäftigten kennen die Vorteile und die Sicherheit des Arbeitgebers und können als Recruiter in eigener Sache im persönlichen Umfeld agieren. ●



HR steht bei Digitalisierung und Demographie vor neuen Aufgaben

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



Das Interview führte Dr. Guido Birkner.

Die Unternehmen sind damit beschäftigt, die nächste Stufe der Digitalisierung zu nehmen. Inwieweit ist HR dabei Treiber und Umsetzer? Grundsätzlich treibt HR an und setzt für den eigenen Bereich zugleich um. Mit dem Blick auf das Geschäft ist HR mehr Treiber der digitalen Transformation, als dass das Ressort den Wandel praktisch umsetzt. Eine Hauptaufgabe für HR war in den vergangenen Jahren, Tools, Prozesse und Methoden für Führungskräfte zu entwickeln und einzuführen. Die Umsetzung selbst lag und liegt in vielen Unternehmen in der Verantwortung der Führungskräfte selbst, begleitet durch HR. Doch im Rahmen der Digitalisierung arbeiten immer mehr Teams und Bereiche agil. Das verändert nicht nur die Hierarchie, sondern auch die Form der Zusammenarbeit. Deshalb muss HR die Angebote nicht mehr nur auf Führungskräfte ausrichten, sondern auch auf die Teams im Sinne von Projektorganisationen.

Wie sehen die Aufgaben und Verantwortlichkeiten von HR in der künftigen Arbeitswelt aus?

Ich sehe für HR Aufgabenschwerpunkte bei der Personal- und Organisationsentwicklung, natürlich auch im Talentmanagement. Die Zusammenarbeit mit den Führungskräften wird sich ebenfalls verändern. Das Changemanagement wird in der digitalisierten Arbeitswelt weiter an Relevanz gewinnen. Statt nur Tools für die Manager zu entwickeln, muss HR sie in ihrer Bereitschaft und Kompetenz stärken, Veränderungen zu meistern. Wir müssen die Baby-Boomer, die meist anders sozialisiert und damit bisher

auch erfolgreich sind, fit für diese Arbeitswelt machen, denn sie bleiben, bedingt durch die demographische Entwicklung, voraussichtlich noch lange im Job. Für viele Beschäftigte und insbesondere Führungskräfte aus dieser Generation ist es eine große Herausforderung, sich auf neue Technologien und neue Arbeitsweisen einzulassen und deren Notwendigkeit anzuerkennen. Am deutlichsten wird dieser Aspekt im Mittelstand, in dem wir noch viele inhabergeführte Betriebe haben. Überall, aber vor allem dort ist HR auf ein gutes Vertrauensverhältnis zum Topmanagement angewiesen, um Gehör zu finden und Einfluss nehmen zu können. Genau darin besteht ein zentraler Unterschied zwischen Großunternehmen und Mittelstand. Während HR in vielen Konzernen längst eine strategische Rolle einnimmt und bei allen relevanten Entscheidungen mit am Vorstandstisch sitzt, sind im inhabergeführten Mittelstand die Geschäftsführer oft noch nicht dazu bereit, Verantwortung an das Personalressort abzugeben. Eine andere Aufgabe, die HR künftig stärker beschäftigen wird, ist der Mangel an Fach- und Führungskräften. Der Arbeitsmarkt ist in vielen Branchen und quer durch alle Funktionen und Ebenen leer gefischt. Der Pool an Kandidaten auf dem Markt insgesamt schrumpft permanent. Gleichzeitig nimmt die Zahl der Anfragen von Unternehmensseite zu. Die Antwort darauf muss Talentmanagement lauten. Die Arbeitgeber sollten mehr als bislang auf die eigenen Potenziale und deren Entwicklung setzen. Das erfordert zugleich mehr individuelle Lösungen

für die einzelnen Beschäftigten entsprechend ihrem Bedarf und ihrer Lebenslage. Unternehmen, die individuelle Benefits anbieten und mehr Flexibilität bei Arbeitszeiten und Arbeitsort gewähren, haben damit Wettbewerbsvorteile im Ringen um Talent.

Wie verändern sich die Kompetenz- und Rollenprofile von HR-Entscheidern und -Experten in der Arbeitswelt 4.0?

Auf HR kommt ein wachsender Bedarf an Coaching und Führungstraining zu. Das betrifft die Führungskräfte ebenso wie in zunehmendem Maß die Teams. Auch die Personal- und Organisationsentwicklung bleibt ein Dauerthema. Der Arbeitsmarkt wird nicht größer, sondern immer enger. Das gilt für alle Hierarchieebenen, Funktionen und Profile. Selbst für einfache Tätigkeiten können Unternehmen ihren Personalbedarf nicht mehr einfach mit Leiharbeitern bedienen. Natürlich bietet der Zuzug von Migranten nach Deutschland immer die Chance auf neue Arbeitskräfte, doch damit entsteht zugleich die Aufgabe der Integration. Die kostet die Unternehmen wieder Zeit und Geld. Deshalb sollten sie solche großen Personalthemen nicht allein angehen, sondern gemeinsam mit Verbänden und Kammern Lösungen suchen und Initiativen starten. Wir müssen dem Mittelstand einerseits mehr Mut machen, aber andererseits auch ein Bewusstsein dafür schaffen, dass die Vorgehensweisen der Vergangenheit heute an vielen Stellen nicht mehr zum Ziel führen. Hierin liegt eine zentrale Rolle von HR. ●



Talentmanagement und Personalentwicklung parallel ergänzen sich

Der Fachkräftemangel ist und bleibt die größte Herausforderung für die HR-Verantwortlichen. Über die strategische Relevanz des Talentmanagements und neue Recruitingansätze diskutierten Geoffroy de Lestrang, Associate Director Product Marketing EMEA bei Cornerstone on Demand, Dr. Philip Eisenhardt, Head of Sourcing & Recruiting Germany bei Thyssenkrupp, und Prof. Dr. Stephan Weinert, Professor für BWL an der Hochschule Ludwigshafen.



Talentmanagement ist längst nicht mehr allein ein HR-Thema, sondern wird inzwischen auf der Ebene des Topmanagements behandelt. „Dabei kann HR auf Augenhöhe mit dem Board diskutieren“, erläuterte Professor Stephan Weinert. Geoffroy de Lestrang wies auf eine Besonderheit vieler Unternehmen hin: „Beim Talentmanagement und beim Learning übersehen viele Betriebe den größten Teil ihrer Mitarbeiter, weil sie den Talentbegriff nur auf High Potentials reduzieren und nicht auf die gesamte Belegschaft ausweiten.“ Dieser Position konnte nicht jeder zustimmen. So fährt Thyssenkrupp einen Toptalentansatz. „Die gezielte Förderung ausgewählter Talente bedeutet nicht, dass wir unsere übrigen Mitarbeiter vergessen“, sagte Dr. Philip Eisenhardt. Vielmehr entwickle Thyssenkrupp alle seine Beschäftigten in Learning- und Developmentprozessen weiter. Zusätzlich zu diesem Angebot für alle Mitarbeiter werden für Talente dann fokussierte Programme zur Karriereentwicklung angeboten.

Professor Weinert sah keinen Widerspruch zwischen der Koexistenz von Talentmanagement und Personalentwicklung in einem Betrieb. „Viele Unternehmen bieten ausgereifte und ausgewogene Entwicklungsprogramme und -prozesse für die verschiedenen Mitarbeitergruppen an“, so der Wissenschaftler. „Das reicht von kollektiven Schulungen bis zu individualisierten Maßnahmen.“ Wichtig sei es, die Leistungs- und Motivationsunterschiede in der Belegschaft oder einem Bereich zu erkennen. „Leute, die positiv herausstechen, sollen besonders gefördert und entwickelt werden.“ Unternehmen brauchten gut ausgebildete Mitarbeiter in der Breite und hochqualifizierte Führungskräfte und Experten für Spitzenfunktionen.

Ein Talent bei Thyssenkrupp behält den Talentstatus immer nur für ein Jahr. Die Führungskraft bewertet in einem jährlichen Prozess die Leistung und gibt Anhaltspunkte, wie das Potenzial einzuschätzen ist. Beide werden später noch

einmal überprüft und bestätigt. „Der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin gibt in diesem Prozess eigene Entwicklungspräferenzen an und signalisiert damit, ob derzeit überhaupt eine Weiterentwicklung gewünscht ist“, sagte Philip Eisenhardt. „Damit sichern wir für unser Unternehmen und unsere Beschäftigten die größtmögliche Flexibilität.“ Zudem sind Führungskraft und Mitarbeiter in einem regelmäßigen Dialog, um Feedback zu geben, über Entwicklungsmöglichkeiten und Änderungen im Talentstatus zu sprechen. „Deshalb macht es sowohl aus der Perspektive des Geschäfts als auch aus Mitarbeiterperspektive keinen Sinn, den Talentstatus zu lange statisch festzuschreiben“, so Philip Eisenhardt. „Auf mehrere Jahre bezogen, sind die Anforderungen unserer Geschäfte ebenso volatil wie die Lebensumstände und Entwicklungsambitionen der Mitarbeiter.“

Viele Unternehmen verzichten beim Talentmanagement auf die Nutzung von Key-Performance-Indicators, um ihre Mitarbeiter zu bewerten und um daraus gezielt Maßnahmen abzuleiten. „Gerade beim Talentmanagement erschreckt es, dass das Thema zum einen in aller Munde ist, zum anderen nicht mit den verfügbaren Instrumenten bearbeitet wird“, mahnte Professor Weinert an. „Heute erwarten immer mehr Kunden von uns HR-Analytics“, sagte Geoffroy de Lestrang. „Sie umfassen das Reporting, die Business-Intelligence, Predictive Analytics und Prescriptive Analytics, doch schon das Reporting führen viele Betriebe nicht so durch, dass sie die möglichen Analysen daraus ableiten könnten.“ Hier wären durch mehr Softwareeinsatz bessere Ergebnisse für HR möglich. ●



Talentmanagement: strategisch relevant, aber ohne die passende IT



Nachgefragt bei Geoffroy de Lestrangle,
Associate Director Product Marketing, EMEA, Cornerstone OnDemand

Das Interview führte Dr. Guido Birkner.

Herr de Lestrangle, Cornerstone OnDemand hat zusammen mit dem F.A.Z.-Fachverlag eine neue Studie zur HR-Strategie 2023 herausgegeben. Wo drückt die Unternehmen der Schuh?

Das Gewinnen und Binden von Personal ist für den Mittelstand und die Großunternehmen die größte Herausforderung. Damit bestätigt unsere aktuelle Studie die Resultate unserer ersten Erhebung zum Thema HR-Strategie von 2016. Auch nennen zahlreiche Entscheider die Entwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften als Kernaufgabe für ihre Unternehmen. Die Resultate der Onlinebefragung von mittelständischen Unternehmen decken sich an dieser Stelle mit den Aussagen der interviewten HR-Entscheider in Großunternehmen.

Wie weit verbreitet sind inzwischen HR-Strategien im Mittelstand?

Nahezu alle befragten Unternehmen leiten aus der Gesamtstrategie ihre HR-Strategie ab. Das ist für mich das beste Ergebnis dieser Studie. Dabei unterscheiden sich die HR-strategischen Ansätze in Ausgestaltung und Reichweite. Fast zwei Drittel der Unternehmen verfolgen eine zentrale Strategie für die HR-Arbeit, während jeder vierte Betrieb auf unterschiedliche spartenbezogene Personalstrategien verweist.

Welche strategische Rolle spielt Recruiting?

Recruiting ist der wichtigste Handlungsschwerpunkt, den die Entscheider aus der HR-Strategie ableiten. Im Vergleich zu unserer Studie von 2016 verweisen jetzt deutlich mehr Entscheider auf die Gewinnung von Managern

und Experten. Auch die Gewinnung von Ausbildungskräften ist für die Unternehmen relevant, liegt aber hinter der Rekrutierung von Fachkräften. Weitere wichtige Handlungsschwerpunkte sind die Führungskultur, das Employer-Branding bzw. das HR-Marketing, das Talentmanagement, die Personalentwicklung und die Optimierung der HR-Organisation. Dass Talentmanagement und Personalentwicklung nicht top bewertet werden, ist ein wenig widersprüchlich. Wenn Unternehmen unter Fachkräftemangel leiden, sollten sie erkennen, dass ihr erster Talentpool die eigenen Mitarbeiter sind. Also sollten sie motiviert und engagiert bleiben, denn Talentmanagement und Weiterbildung helfen dabei, diesen Zweck zu erfüllen.

Wie sieht es beim Talentmanagement aus?

Unternehmen suchen vor allem Talente. Dabei arbeiten sie mit unterschiedlichen Definitionen für das Talent und das Talentmanagement. Für zwei Drittel der Befragten sind Talente interne High Potentials, die es zu identifizieren und zu entwickeln gilt. Gut jeder zweite Entscheider versteht unter Talentmanagement auch oder nur die Gewinnung und Entwicklung von Nachwuchskräften. Ein Teil der Unternehmen geht so weit, jede einzelne beschäftigte Person als ein Talent zu definieren, das es zu fördern gilt. Weniger verbreitet ist ein Verständnis des Talentmanagements, das über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinausgeht und auch externe Personen erfasst. Meiner Meinung nach wäre diese breite Definition die beste, denn die Frage ist nicht

nur, wer später ein potenzielles Mitglied der Geschäftsleitung werden kann, sondern eher der Aspekt, wer den Erfolg von Projekten, ob groß oder klein, positiv beeinflussen kann. Das betrifft alle Mitarbeiter, aber auch Partner, Wiederverkäufer und sogar Kunden.

Welche Softwarelösungen nutzen die Unternehmen für das Talentmanagement?

Nur knapp jedes dritte Unternehmen nutzt die Inhouse-Installation eines HRM-Systems bzw. einer On-Premise-Lösung. Lediglich jeder fünfte Betrieb greift auf Software as a Service zurück. Allein jeder vierte Betrieb verwendet überhaupt keine IT-Lösung, und fast jeder zweite steuert Talente über Standardsoftware wie Excel. Damit rückt das Ziel der Unternehmen, ihr Talentmanagement bis 2023 zu digitalisieren, in weite Ferne. Die neue Studie bestätigt andere Analysen von Cornerstone OnDemand für Europa. Deutsche HR-Experten kümmern sich im Vergleich zu ihren internationalen Kollegen viel zu wenig um die Technologie. Dass so viele Mittelständler immer noch Excel für HR benutzen, macht mir Sorgen, denn das ist aus Datenschutzgründen unsicher und zudem ineffizient. HR-Software ist dazu da, um konkrete, businessorientierte Bedürfnisse zu erfüllen: Wie schnell kann ich rekrutieren? Wie werden neue Kompetenzen schnell vermittelt? Welche Kompetenzen werde ich in einem Jahr benötigen? Wer im Unternehmen ist am besten geeignet, sie zu lernen? Solange sich HR nicht mit solchen Themen beschäftigt, kann das Ressort seine strategische Rolle nicht vollständig erfüllen. ●



HR muss die Organisation bei Arbeit 4.0 mit Innovationen und Tempo steuern

Welche Lösungsansätze gibt es für eine wirksame, innovative Personalarbeit 4.0, und wo gibt es möglicherweise Widersprüche oder gar Irrwege? Darüber sprachen Prof. Dr. Sabine Pfeiffer von der FAU Erlangen-Nürnberg, Karl-Heinz Reitz von der Computacenter AG & Co. OHG sowie Andreas Possel von der Schaeffler AG unter der Moderation von Dieter Kern, Mercer.



Manche Prognose in der Wissenschaft lässt erwarten, dass sich die menschliche Arbeitskraft in Zukunft dank digitaler Tools an jedem Ort der Erde und in kleinsten Einheiten managen lässt. „Das kann zu einem digitalen Despotismus führen“, warnte Professorin Sabine Pfeiffer. „Wir dürfen uns nicht zu einem Anhängsel der Technik machen lassen.“ Der Mensch müsse im Mittelpunkt der Arbeitsprozesse stehen, denn sinnvolle Arbeit sei für alle wichtig.

Technologie und Innovation sind für die neue Rolle von HR entscheidend. Neue Tools müssen in die Arbeitsprozesse integriert, Mitarbeiter für die neue Arbeitswelt qualifiziert werden, ebenfalls etablierte Belegschaften. „Auch sie müssen auf die Anforderungen der Arbeit 4.0 vorbereitet werden“, betonte Andreas Possel. „Deshalb beschäftigt sich Schaeffler im Rahmen des Zukunftsprogramms ‚Agenda 4 plus One‘ bereits seit längerem mit dem Thema.“ ●

In Politik, Wissenschaft und Verbänden wird viel über die Arbeit 4.0 gesprochen. Dagegen reden die Praktiker in den Unternehmen weniger über das Thema, sondern setzen es in die Praxis um. „Arbeit 4.0 betrifft jeden Wirtschaftszweig, auch wenn sich die Unternehmen in verschiedenen Stadien der digitalen Transformation befinden“, sagte Dieter Kern. „Jedes Unternehmen setzt sie in seinem Tempo um und muss dabei seine Individualität und Identität wahren.“ Daher sollten Organisationen ein gewisses Maß an Beidhändigkeit beherrschen. Nur so gelingt es, auch in der digitalen Transformation effizient zu arbeiten und gleichzeitig kreativ und innovativ zu sein.

Für Karl-Heinz Reitz von Computacenter ist die Digitalisierung neben dem demographischen Wandel, dem Wertewandel und dem Fachkräftemangel ein Topthema. „Der Erfolg der Unternehmen misst sich an ihrer Fähigkeit, mit der Geschwindigkeit der Veränderungen Schritt zu

halten“, sagte er. Der Einsatz neuer digitaler Technologien sei für die Unternehmen mit einem hohen Maß an Verantwortung verbunden. „Das Management muss entscheiden, welche Richtung es einschlägt“, so Reitz. Dabei schwingt immer die Hoffnung mit, dass es die richtige Entscheidung trifft.





Die richtigen Mitarbeiter finden und digital weiterentwickeln

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



Das Interview führte Dr. Guido Birkner.

Wie kann ein Unternehmen eine eigene Basis für die Personalarbeit 4.0 entwickeln? Wenn wir unter Personalarbeit 4.0 eine moderne, zukunftsorientierte HR-Arbeit verstehen, dann liegen die größten Herausforderungen in den Entwicklungen, die sich durch den technologischen Wandel, die weiter voranschreitende Internationalisierung, die veränderten Kunden- und Mitarbeitererwartungen sowie Engpässe in bestimmten Talentsegmenten ergeben. Unter diesen Rahmenbedingungen geht es für Unternehmen in erster Linie darum, die richtigen neuen Mitarbeiter zu finden oder vorhandene weiter in Richtung digital zu qualifizieren sowie beide Gruppen als engagierte Innovatoren zu halten. Eine zweite Aufgabe ist ein modernisiertes Talentmanagement mit all seinen Elementen von der Vergütung bis zur Entwicklung von Leistungsträgern. Drittens sollte sich HR um die Weiterentwicklung der Organisation kümmern. Die aktuell zu beobachtenden Bestrebungen, die Agilität in den Organisationen zu steigern und entsprechende Führungsmodelle zu entwickeln und zu implementieren, werden weitergehen.

An welchen Stellen lauern Stolperfallen in der Personalarbeit 4.0?

Ich meine, derzeit ist man angesichts eines sich aufdrängenden Hypes um neue Methoden und Ansätze nicht schlecht beraten, mit Abstand und Augenmaß zunächst einmal für sich selbst und das eigene Unternehmen

Scharlatanerie von Substantiellem zu trennen. Nicht alles, was im Moment als innovative Lösung kolportiert wird, ist dies dann auch wirklich. Natürlich gibt es gute Methoden und wirksame Werkzeuge, stellenweise auch mal so etwas wie einen neuen, innovativen Hammer, wenn Sie so wollen. Aber nicht jede Herausforderung und jedes Problem, das Unternehmen heute haben, sind Nägel, die einfach nur in die Wand geschlagen werden müssen. Auf der Ebene der Unternehmenssteuerung gilt es vor allem, das Risiko, das mit dem Innovationsdilemma einhergeht, zu vermeiden. Als eine wirksame Strategieoption sehen wir, dass Konzerne hierzulande eigene Start-up-Organisationen oder dedizierte Innovation-Hubs aufbauen. Eine Voraussetzung für Innovation ist ein grundlegendes Verständnis dafür, was und wozu Innovation im Unternehmen dienen soll, und – im zweiten Schritt – ein echtes Commitment zu Innovation. Wie ernst es einer Organisation ist, zeigt sich in Führungsentscheidungen und letztlich auch in Budgets. Sich im Unternehmen einen Speck der Möglichkeiten zu erlauben, ohne zu überreizen, ist in tendenziell auf Effizienz getrimmten Organisationen wahrscheinlich genauso notwendig wie ein profunder Umgang mit Innovationstechnologien und -methoden.

Wie verändern sich innerhalb von HR mit der digitalen Personalarbeit Rollenprofile und Kompetenzanforderungen?

Ein Großteil der HR-Rollen wird sich evolutionär weiterentwickeln – motiviert und getragen von den Technologie- und Organisations-trends. Als Funktion sollte HR in diesen beiden Themenfeldern noch stärker werden. Schauen Sie sich modernes Recruiting an: Das ist ein schönes Beispiel dafür, wie die HR-Funktion gut auf marktbedingte Veränderungen und technologische Neuerungen reagieren kann. Davon kann man sich etwas abschauen. So übertragen innovative Unternehmen derzeit die Lerneffekte aus dem Bereich Talent Acquisition auf die Vergütungsfunktion. Für den einzelnen Personalergibt, was für andere Arbeitnehmer auch gilt: Technische und technologische fachliche Skills sind und bleiben relevant und wertvoll. Bei den Querschnittskompetenzen werden Kreativität, Problembewusstsein und Problemlösefähigkeit an Bedeutung gewinnen. Für HR-Verantwortliche und Manager werden zudem vor allem das Beurteilen und das Entscheiden in modernen und flexiblen Organisationen wichtiger werden.



Bewerben so einfach machen wie online einkaufen

Übernehmen Algorithmen von HR das Recruiting? So weit ist die Technik noch nicht, und generell sollte der Mensch die Maschine nicht über andere Menschen entscheiden lassen. Algorithmen können HR aber bereits jetzt im Recruiting unterstützen. Darüber diskutierten Joachim Diercks, Gründer und Geschäftsführer von CYQUEST, Dr. Florian Mezger, Leiter Recruiting bei ZEISS, Sebastian Rahm, Senior Department Manager bei Hays, und Sebastian Sellinat, HR-Artist.



Dr. Florian Mezger

„Wir sollten uns jede Lösung genau anschauen und fragen, was sie HR bringt“, sagte Joachim Diercks. „Markthygiene ist an dieser Stelle wichtig.“ Ein Beispiel: Erst kürzlich hat der Handelskonzern Amazon einen Algorithmus für das Recruiting aus dem Verkehr gezogen, nachdem es nicht gelungen war, Fehler beim Matchen von Bewerbern und Auswahlkriterien des Unternehmens und die permanente Benachteiligung einzelner Personengruppen zu beseitigen.

Algorithmen kommen heute an vielen Stellen in der Personalgewinnung zum Einsatz. „Das bietet sich gerade für digital affine Menschen an“, so Joachim Diercks. Arbeitgeber können Algorithmen für die Bewertung von Bewerbern nutzen, etwa für die Analyse von Sprache und Mimik. „Bei diesen Hilfsmitteln findet sich heute viel Nützliches, aber auch viel Diskutables“, resümierte Diercks. Sebastian Sellinat zeigte sich skeptisch bei der Frage nach der Verlässlichkeit der vorhandenen Lösungen für HR-Prozesse. „Wir können solche Algorithmen als Hilfsmittel für die Vorselektion unter einer großen Zahl von Bewerbern verwenden“, sagte der HR-Artist, „aber wir sollten nicht das komplette Recruiting davon abhängig machen.“

Der Technologiekonzern ZEISS setzt Algorithmen für das Recruiting quasi in Laborversuchen ein, aber noch nicht in der Praxis. „Wir testen und experimentieren damit, denn Algorithmen können im Hinblick auf das Matching, aber auch auf die Effizienz spannend sein“,



Sebastian Sellinat

sagte Dr. Florian Mezger. „Algorithmen können uns bei der Analyse von Initiativbewerbungen helfen, wenn wir sie unseren rund 500 ausgeschriebenen Stellen zuordnen wollen.“ Zugleich müsse der Umgang mit Daten sehr sensibel sein. „Gerade bei personenbezogenen Daten aus dem eigenen Unternehmen ist Vorsicht geboten, denn das ruft sofort die Mitbestimmung auf den Plan“, so der Recruitingleiter.



Joachim Diercks



Sebastian Rahm

Sebastian Rahm wies auf die Interessenlage der Bewerber hin. Viele Matchinglösungen am Markt seien fehlerhaft, weil sie Daten nicht richtig miteinander verknüpfen könnten. „Wichtig ist den Bewerbern, dass sie im Bewerbungsprozess ein ähnliches und ähnlich einfaches Erlebnis haben wie bei Onlinekäufen“, so Rahm. „In der Realität sehen wir in den Bewerbungsprozessen noch hohe Hürden und einen großen administrativen Aufwand, wenn ein Bewerber beispielsweise über ein soziales Medium und eine Stellenausschreibung auf einen Arbeitgeber zugeht.“ Die Unternehmen sollten die Komplexität solcher Prozesse herunterfahren, um mehr Interessenten für eine Stelle zu gewinnen. „Das erhöht im ersten Schritt die Quantität der Bewerbungen und senkt deren Qualität“, erläuterte Rahm. „Deshalb muss sich HR die Qualität im Nachgang holen.“ Konkret heißt das: Die Unternehmen sollten die qualitätssichernden Schritte der Recruitingprozesse an eine hintere Stelle rücken. „Interessenten sollten Bewerbungen schnell und einfach durchführen können und schon im Bewerbungsprozess erste positive Aha-Erlebnisse haben.“



Ausgereifte KI-Lösungen für das Recruiting lassen noch auf sich warten

Nachgefragt bei Sebastian Rahm,
Senior Department Manager, Hays AG



Das Interview führte Dr. Guido Birkner.

Unternehmen arbeiten und experimentieren im Recruiting mit neuen digitalen Lösungen. In welchen Prozessen der Personalgewinnung kommen Algorithmen und künstliche Intelligenz heute schon regelmäßig zum Einsatz?

Wir sehen beides am häufigsten in den Prozessen rund um die Candidate-Attraction und den Bewerbungseingang. Das ist natürlich auch eine Konsequenz davon, dass Bewerbungsunterlagen immer seltener postalisch verschickt werden. Viel häufiger schicken Bewerber gescannte Dokumente, CVs und Anschreiben. Dadurch lassen sich leicht und schnell Datensätze anlegen, und genau an dieser Stelle kommen Algorithmen zum Einsatz, zum Beispiel durch die Nutzung von Parsing-Software. Generell sind Algorithmen nichts Neues, sie finden sich schon seit Jahren an vielen Stellen, an denen Daten verarbeitet werden. Nehmen Sie nur das profilbasierte Matching auf Businessnetzwerken wie Xing oder LinkedIn. Dort stützen sich sämtliche Matchingprozesse auf Algorithmen. Eine der größten Herausforderungen für solche Lösungen besteht in der Verarbeitung der Daten. Die Datenbasis muss sauber sein, um ein automatisiertes Matching zu gewährleisten. Gerade Lebensläufe sind in der Regel ausführlich und eignen sich für die Erfassung durch Algorithmen. Künstliche Intelligenz steckt sicher noch in den Kinderschuhen. Auf manchen Homepages können Bewerber Chats mit einem Bot außerhalb der Geschäftszeiten

führen. Die Maschine gibt einfache Antworten und erläutert beispielsweise das Procedure des Bewerbungsprozesses. Natürlich ist die Technik, die die amerikanischen Internetriesen Facebook und Google dafür einsetzen, noch längst nicht ausgereift. Auch Programme wie IBM Watson müssen weiter trainiert werden, um in Zukunft eigenständig zu funktionieren. Sie lassen sich nur in begrenztem Rahmen einsetzen, und ihre Weiterentwicklung kostet viel Zeit und Ressourcen.

Wie groß ist die Bereitschaft von Bewerbern, sich auf die digitalisierte Kommunikation im Bewerbungsprozess einzulassen? Welche Erwartungen haben sie an potenzielle Arbeitgeber?

Hier sehen wir natürlich große Unterschiede zwischen den Generationen. Junge Bewerber wollen keinen großen Aufwand damit haben und selbst auf einen Lebenslauf verzichten. Sie möchten bei Bewerbungen ähnlich einfache und transparente Prozesse durchlaufen wie bei ihren privaten Einkäufen im Internet. Auch erwarten sie eine schnelle Rückmeldung auf ihre Bewerbung. Mit anderen Worten: Ein Unternehmen, das seine Bewerber warten lässt, hat bald keine mehr. Für die junge Generation sind einfache Bewerbungsprozesse wichtig. Die sollen erlebbar, fühlbar und mobil durchführbar sein. Ein Bewerbungsverfahren muss für diese Zielgruppe einen Erlebnischarakter besitzen. Das sehen viele Arbeitgeber komplett anders. Für sie ist der klassische

Lebenslauf nicht durch das Xing-Profil eines Bewerbers ersetzbar. Wenn sie trotzdem den Bewerbungsprozess in der ersten Phase schlank gestalten wollen, dann erfordert das mehr Zusatzarbeit hintenheraus, um den eigenen Qualitätsanspruch aufrechtzuerhalten. Hier müssen Arbeitgeber einen Perspektivenwechsel vollziehen und die eigenen Prozesse aus Sicht ihrer Zielgruppe bewerten. Sie können etwa Bewerbern mit einer einfachen technischen Lösung für die direkte Datenübertragung entgegenkommen. Das steigert auf Bewerberseite die Bereitschaft, sich zu melden.

Wo stehen wir bei der Digitalisierung der Personalgewinnung in fünf Jahren?

Technisch wird es weitere Entwicklungen geben. Ein Trend in den USA ist bereits heute das Thema Voice-Search. Mit dem anhaltenden Einzug von Smart Home-Devices wird sich das Suchverhalten in Richtung Spracheingabe zumindest erweitern, vielleicht wird es sogar die klassische Textsuche komplett ablösen. Der verstärkte Einsatz von Technologien und Automatisierung wird Personalern und Kandidaten wieder mehr Zeit für den persönlichen Dialog verschaffen. ●



Agil, digital – aber auch gesund in der Arbeitswelt 4.0?

Wie können Arbeitgeber sicherstellen, dass die digitale Transformation auch im Hinblick auf die Gesundheit der Mitarbeiter gelingt? Darüber diskutierten Dr. med. Ulrike Hein-Rusinek von Boehringer Ingelheim, Prof. Dr. Karlheinz Sonntag, Arbeitspsychologe an der Universität Heidelberg, und Marc Uhmann, Verantwortlicher für das Gesundheitsmanagement der Fraport AG.

Digitalisierung und neue Technologien können unser Leben – und damit auch das Arbeiten – einfacher machen. Darin waren sich die Diskutanten einig. Doch der Umgang mit digitalen Techniken, ständige Erreichbarkeit, die Informationsflut und die zunehmende Eigenverantwortung der Mitarbeiter können Risiken bergen, die Unternehmen erkennen und gezielt abwenden sollten. „Der Benefit von Digitalisierung ist größer als das, was wir als Nachteile haben, aber die Wahrnehmung ist eine andere“, konstatierte Dr. med. Hein-Rusinek. Wir seien „Opfer unserer eigenen Erwartungen“, stellte sie fest. In der heutigen Zeit meine man oft, man müsse bestimmte Erwartungen erfüllen, man müsse permanent erreichbar sein. Wichtig sei es daher, die Menschen in ihrer Nutzerkompetenz zu stärken und sie dazu zu bringen, dass



Dr. med. Ulrike Hein-Rusinek

sie lernen, auch mal innezuhalten und Muße zuzulassen. Sie habe gute Erfahrungen mit Gesundheitslotsen gemacht, deren Etablierung sie in einem Handelskonzern begleitet hat, so Dr. Hein-Rusinek. Lotsen multiplizieren Maßnahmen und Angebote der Konzernzentrale, etwa Gripeschutzimpfungen, Ernährungsprogramme oder Angebote zur Stressbewältigung. Auch sind sie Ansprechpartner für Probleme.



Prof. Dr. Karlheinz Sonntag

Dass langfristig psychische Erkrankungen und damit verbundene Krankschreibungen zunehmen werden, erkannten alle Diskussionsteilnehmer. Mittlerweile seien psychische Erkrankungen nach Muskel- und Skeletterkrankungen die zweithäufigste Arbeitsunfähigkeitsursache, sagte Dr. Hein-Rusinek. Bei dieser Entwicklung spiele die Digitalisierung eine große Rolle. Seit 2008, dem Jahr der Finanzkrise und der Einführung des iPhones, seien die Gesamtquoten von Erwerbsunfähigkeit aufgrund von psychischen Ursachen gestiegen. Während die Finanzkrise Unsicherheit und Angst um Arbeitsplätze schürte, hat das iPhone eine enorme Digitalisierungswelle ausgelöst, die, zusammen mit dem demographischen Wandel und der Globalisierung, Zukunftsängste von Menschen fördert.

Durch die Digitalisierung entstehen viele neue Anforderungen in Bezug auf das Gesundheitsmanagement an die Geschäftsführung und das HR-Management. Prof. Dr. Karlheinz Sonntag erläuterte anhand einer Befragung der Arbeitspsychologie der Universität Heidelberg, dass in vielen Betrieben, insbesondere in kleinen und mittelständischen Firmen, Nachholbedarf bei Gesundheitsmaßnahmen bestehe. Zudem wür-

den betriebliche Maßnahmen zur Gesundheitsförderung nicht ausreichend kommuniziert. Sowohl Führungskräfte als auch Beschäftigte sollten für gesundheitsfördernde Maßnahmen wie Stressbewältigung, Sport, Ernährung oder Suchtprävention sensibilisiert werden. Eine weitere Herausforderung ist die altersgerechte Arbeitsgestaltung, so dass auch das Arbeitspotenzial von Arbeitskräften, die älter als 67 Jahre sind, gefördert wird.

Marc Uhmann zitierte einen Auszug einer Mitarbeiterbefragung der Fraport AG, nach der die Menschen in der Arbeitswelt 4.0 tendenziell eine höhere Belastung wahrnehmen. Er kritisierte: „Wir haben die Themen Fitness und Ernährung ziemlich im Griff, das haben auch die kleinen Unternehmen; aber beim Thema Umgang mit Stress – ob beruflich oder privat induziert – sind wir noch am Anfang. Die Menschen sehnen sich nach weniger Stress und nach Entschleunigung und danach, irgendwann einmal nicht erreichbar zu sein.“ Generell sei es wichtig, die Mitarbeiter bei der Frage einzubinden, wie Arbeit in Zukunft gestaltet sein soll. ●



Marc Uhmann

SAVE THE
DATE

10. Deutscher Human Resources Summit

24./25. Oktober 2019
Frankfurt am Main

www.deutscher-hr-summit.de

The bottom half of the poster features several red silhouettes of people in business attire, including a woman on the left, a man in the center, and a woman on the right. Behind these are fainter, grey silhouettes of other people, creating a sense of a crowd or a professional gathering.



„Agilität und Flexibilität sind auch in etablierten Unternehmen gefragt“

Etablierte Unternehmen und Start-ups bewegen sich oft in verschiedenen Welten – trotz vieler Anknüpfungspunkte im Geschäft. Doch HR-Profis mit Start-up-Erfahrung sind in größeren Betrieben gefragt, wie der Expertentalk mit Elena Aubell, Head of Human Resources bei LucaNet, Heike Ehmann, Head of Human Resources bei mymuesli, und Nina Noll, Director Talent, Culture and Organisation bei Montblanc, ergab.



Nacht-und-Nebelaktion zusammengestellt und verschickt“, erinnerte sich die HR-Expertin. „Da blieb keine Zeit für eine 100-prozentige Lösung, sondern 60 zu 40 mussten zur Einführung reichen. Alles Weitere haben wir im produktiven Betrieb erweitert und dann kontinuierlich verbessert.“

Zugleich nannte die Personalerin die vollständige Orientierung an den Mitarbeitern als Kunden als eine wichtige Erkenntnis aus ihrer Zeit bei Home24. „Moderne Personalarbeit sollte sich komplett auf den Bedarf der Mitarbeiter fokussieren“, betonte Nina Noll. Umgekehrt heißt das: Alles, was die Kollegen nicht benötigen, ist auch für HR verzichtbar. Bei Montblanc kann die HR-Expertin heute ihre meisten Erfahrungen aus der Start-up-Zeit in die Praxis einbringen.

Ein leergefegter Arbeitsmarkt und eine hohe Fluktuation der Mitarbeiter beschäftigen die HR-Verantwortlichen in jungen Unternehmen ebenso wie die Kollegen in traditionellen Organisationen. Nina Noll, Director Talent, Culture & Organisation bei Montblanc, berichtete im Expertentalk, dass ihr Unternehmen ungeachtet eines vergleichsweise stabilen Marktumfelds die eigenen HR-Prozesse und -Tools immer wieder hinterfragt.

Nina Noll ist nach eigener Aussage „keine Personalerin by Nature, aber by Heart“. In der Vergangenheit hat sie beim E-Commerce-Unternehmen Home24 die HR-Abteilung aufgebaut, zuvor hat sie die internationale HR-Organisation eines Pharmaherstellers mitgestaltet. Jetzt

ist die ehemalige Unternehmensberaterin mit ihrem Wechsel zu Montblanc in die gesetzte Unternehmenswelt zurückgekehrt und kann Erfahrungen aus beiden Welten kombinieren. „Ein Umfeld mit Tradition auf dem Weg zu mehr Agilität zu begleiten ist eine spannende Aufgabe“, so Nina Noll. Ihre Zeit in der Berliner Gründerszene will sie jedoch um keinen Preis missen. „Ich kann bei Montblanc nur deshalb Input zu agilen Arbeitsweisen geben, weil ich sie aus erster Hand selbst kennengelernt habe.“

Dazu gehört zum Beispiel der Umgang mit nicht vollkommen ausgereiften Lösungen und die Weiterentwicklung von Produkten, noch während sie auf den Weg gebracht werden. „Eine Mitarbeiterbefragung haben wir einmal in einer

Der Müslianbieter mymuesli ist eine klassische Gründungsgeschichte. 2007 von drei Studenten in Passau gegründet, beschäftigt das junge Unternehmen heute bereits 700 Mitarbeiter in der DACH-Region. Heike Ehmann verantwortet dort als Head of Human Resources die Personalarbeit. Recruitment zählte bei ihrem Start 2015 zu den wichtigsten Aufgabenfeldern. „Wir rekrutieren nicht auf der Basis von Lebensläufen, sondern von Kompetenzen und führen situationsbezogene Interviews.“

Gespräche mit Bewerbern laufen bei mymuesli in der Regel so ab, dass die Bewerber erzählen, was sie von ihrem potenziellen Arbeitgeber erwarten und welche Kompetenzen sie mitbringen. Die Arbeitgeberseite fragt dann, welche Ziele die Bewerber bei mymuesli umsetzen



Elena Aubell, Heike Ehmann und Nina Noll

wollen. „Die wichtigste Kompetenz der Bewerber und der Mitarbeiter ist ihre Einstellung zum Arbeitgeber, zur Arbeit und zu ihren Aufgaben“, so Heike Ehmann. Das Engagement, die Kompetenzen und der Teamspirit des Einzelnen geben den Ausschlag darüber, ob Start-up und Bewerber zusammenkommen. „Konkrete Ziele sind für uns wichtiger als ein abstrakter Lebenslauf.“

Auch elf Jahre nach der Gründung will mymuesli immer noch ein Start-up sein und diesen Charakter erhalten. Dazu zählte Heike Ehmann vor allem Eigenständigkeit, Eigenverantwortung und Selbstbestimmung. „Wir verzichten bis heute weitgehend auf eine Hierarchie und auf Managementstufen“, sagte die Personalleiterin. „Wir wollen den Ruf nach Strukturen nicht mit Bürokratie beantworten.“ Lieber hole mymuesli eine neue Person an Bord, von der sich die Gründer und Teams versprechen, von ihr viel lernen zu können, als eine neue Hierarchieebene einzuziehen. „Wir von HR müssen das Unternehmen so organisieren, dass wir eine Struktur haben, in der sich jeder Einzelne gut aufgehoben fühlt, und uns selbst nicht durch Bürokratie bremsen.“ Das sei sicher die größte Herausforderung, vor der die HR-Abteilung gerade stehe.

Heute verzichtet HR auf vorangehende Freigabeprozesse. „Wir schauen in der Regel immer

zuerst, was passiert, wenn unsere Teams etwas umsetzen, und greifen bei Bedarf hinterher korrigierend ein.“ HR bei mymuesli hat in den vergangenen Jahren die einzelnen Teams und Bereiche befähigt, neue Mitarbeiter selbst zu rekrutieren. Zugleich verfügt HR über die notwendigen Instrumente und baut diese weiter aus, um die relevanten Prozesse und Entscheidungen messen und prüfen zu können.

Elena Aubell war früher bei Rocket Internet und Amazon tätig und ist heute Head of Human Resources bei LucaNet, einem Berliner Softwarehersteller für das digitale Accounting. Für sie sind das schnelle Reagieren und das große Engagement bei knappen Ressourcen die wichtigsten Erfahrungen in ihrer Start-up-Zeit. „Für mich als HRlerin ist es auch in der neuen Aufgabe bei LucaNet sehr wichtig, dass ich das liebe, was ich tue.“ Laut Elena Aubell zeichnen den Onlinehändler Amazon Pragmatismus und rasche Entscheidungen trotz Konzernstrukturen aus. „Positiv ist bei Amazon, dass HR dort einen hohen Stellenwert hat.“

Für Nina Noll sind Start-ups auch im Hinblick auf die Vergütung und Incentives attraktive Arbeitgeber. „Viele Start-ups bieten hohe variable Gehaltsbestandteile“, sagte sie. „Darüber können Beschäftigte bei einer entsprechenden Performance des Unternehmens gut verdie-

nen.“ Doch sei das Geld für viele Mitarbeiter nicht der Antrieb, um in einem Start-up zu arbeiten. „Start-ups können ihren Mitarbeitern oft mehr Purpose und Impact, mehr Benefits, eine besondere Kultur oder mehr Flexibilität bieten als manche traditionellen Organisationen.“ Genau das ziehe vor allem junge Menschen an.

Das bestätigte Elena Aubell aus der Sicht von LucaNet. „Wir gehen stark in Richtung flexible Arbeitszeiten und Homeoffice.“ Dadurch könne das Unternehmen jedem Beschäftigten die Flexibilität bieten, die er sich aufgrund seiner familiären Situation wünscht. Zusammen mit dem geforderten Engagement und dem freundschaftlichen Umgang miteinander sei das aber ein attraktiver Rahmen für Bewerber.

Elena Aubell und Nina Noll betonten, dass sich ihre Berufsstationen in Start-ups für die eigene Karriere als HR-Expertinnen als sehr förderlich erwiesen haben. „Ich werde in Gesprächen mit Headhuntern immer auf meine Zeit bei Rocket Internet und meine Learnings dort angesprochen“, berichtete Elena Aubell. „Agilität und Flexibilität lernt man bei Start-ups zwangsläufig“, ergänzte Nina Noll. „Genau diese Kompetenzen sind heute auch in etablierten Unternehmen verstärkt gefragt.“



„Wir können die Schreie der Erde nicht hören“

Professor Mojib Latif, Meteorologe und Klimaforscher am GEOMAR Helmholtz Zentrum für Ozeanforschung Kiel, mahnte eine Kehrtwende in der globalen Klimapolitik an und zeigte Handlungsfelder für die deutsche Wirtschaft auf.



Prof. Dr. Mojib Latif

„Wir arbeiten beim Klimaschutz seit Jahrzehnten mit denselben wirkungslosen Instrumenten und schaffen es nicht, den immer gleichen Trost zu verlassen“, mahnte Professor Mojib Latif zu Beginn seines Vortrags. Der Klimaforscher forderte mehr Dynamik und Flexibilität bei der Entwicklung und beim Einsatz neuer Technologien für eine nachhaltige Energieversorgung – zum Schutz des Weltklimas. Doch noch dominiert die zentralistische Energieversorgung in Deutschland, während sich regenerative Formen der Energieerzeugung bislang nur in der regionalen Versorgung behaupten können. Zugleich kritisierte der Kieler Forscher das rückwärtsgewandte Denken, das sich in vielen Ländern der Welt in Politik und Gesellschaft ausbreitet und das angemessenes Handeln auf die Zeitwende, die die Menschheit derzeit erlebt, ausblendet.

Mojib Latif veranschaulichte den Zuhörern anhand von Diagrammen und Weltkarten im Zeitraster, wie sich der Klimawandel und die Erderwärmung im Lauf der zurückliegenden 150 Jahre vollzogen haben. Besorgniserregend ist für ihn vor allem die Erkenntnis, dass sich die Erderwärmung immer schneller vollzieht. „Wir können die Schreie der Erde nicht hören“, so Latif. „Aber wir Wissenschaftler sind in der Lage, das Leiden und die Schreie der Erde sichtbar und begreifbar zu machen.“ Zugleich kritisierte er, dass Wissenschaftlern wie ihm oft nicht geglaubt werde, wenn es um das Ausmaß und die Folgen des Klimawandels geht. Viele Menschen seien der Auffassung, das Klima selbst besser einschätzen zu können. Gerade in den USA ist dabei viel Ideologie im Spiel, wie die gesplante Haltung der Republikaner und der Demokraten zum Klimawandel vor Augen führt.

Dass der Mensch der Hauptverursacher des Klimawandels ist, steht als Tatsache laut dem Weltklimarat fest. Die vorliegenden Messungen lassen aus Sicht der Wissenschaft kein anderes Urteil zu. Der Klimawandel ist aber nur ein Symptom eines übergeordneten Problems des nicht nachhaltigen Umgangs der Menschheit mit der Erde und ihren Ressourcen. So denken die meisten Menschen bei dem, was sie tun, viel zu wenig an die nachfolgenden Generationen. Ein Beispiel: Die Menschheit speist ihren Energieverbrauch zu über 90 Prozent aus den fossilen Brennstoffen. Bei ihrer Verbrennung entweicht Kohlenstoffdioxid (CO₂) in die Luft. Der weltweite Energieverbrauch hat längst ein Maß erreicht, das den Klimawandel mit der wachsenden Menge an CO₂ in der Luft immer mehr beschleunigt.



Deutschland allein ist für etwa 2 Prozent des weltweiten Ausstoßes von Kohlenstoffdioxid verantwortlich. Somit ist unser Einfluss auf eine Kehrtwende bei den weltweiten CO₂-Emissionen sehr beschränkt. Ist der Verbrauch fossiler Brennstoffe in Deutschland also egal für das Weltklima? Mitnichten! Professor Latif betonte: „Bei unserer Haltung zur Energiewende geht es um Haltung, Vorbildfunktion und Vertrauen.“ Der Klimaforscher fragte: „Wie wollen wir Brasilianer und Indonesier davon überzeugen, dass die Abholzung des Regenwaldes schädlich für das Klima auf der Erde ist, wenn wir gleichzeitig unsere eigenen Wälder in Deutschland roden?“

Bereits jetzt hat der CO₂-Gehalt in der Luft Werte erreicht wie noch nie zuvor in der Geschichte der Menschheit. Die ersten Auswirkungen der Erderwärmung wie die Zunahme von Wetterextremen und der Anstieg der Meeresspiegel sind bereits spürbar. „Das Erdsystem ist allerdings viel zu komplex, um zu berechnen, was im Detail auf die Menschen zukommen wird“, so Latif.

Die Menschen verhalten sich dem Klima gegenüber rücksichtslos und selbsterstörerisch – ein Auftreten, das ihrer üblichen vorsichtigen Lebensweise vollkommen entgegenläuft. Dieser Widerspruch ist wahrscheinlich allein deshalb möglich, weil die Menschen den hohen CO₂-Gehalt in der Luft nicht sehen können. Auch treten die Auswirkungen des Klimawandels erst mit Verzögerung auf, so dass Ursache und Wirkung zeitlich entkoppelt sind. „Das Klimaproblem ist einfach zu abstrakt für die Menschen, obwohl die Anzeichen für den Wandel so überwältigend sind“, sagte Professor Latif. „Wir haben kein Erkenntnisproblem, sondern ein Umsetzungsproblem.“

Anhand einer Filmanimation veranschaulichte der Klimaforscher dann den Zusammenhang zwischen der wachsenden CO₂-Menge in der Luft und dem Anstieg der Erderwärmung. Dabei verläuft der Temperaturanstieg nicht linear, sondern unregelmäßig, zum Teil sogar chaotisch. Genau diese Schwankungen von Jahr zu Jahr lassen Kritiker immer wieder daran zweifeln, dass die Erderwärmung CO₂-bedingt ist. Im Pariser Klimaschutzabkommen von 2015



hat sich die Weltgemeinschaft auf eine Begrenzung der Erderwärmung auf deutlich unter 2 Grad verständigt, wobei das Abkommen zahlreiche Hintertüren offenlässt. 2 Grad scheinen auf den ersten Blick ein geringer Wert zu sein, doch das täuscht: Der Temperaturunterschied zwischen einer Warm- und einer Eiszeit beträgt im weltweiten Durchschnitt nur 5 Grad, doch die tatsächlichen Unterschiede sind gewaltig.

Der höchste Temperaturanstieg wird in der Nordpolarregion gemessen. Die sommerliche Eisbedeckung des arktischen Ozeans ist in den vergangenen Jahrzehnten um 30 Prozent zurückgegangen – viel schneller als von Wissenschaftlern prognostiziert. Bereits zur Mitte des 21. Jahrhunderts könnte der arktische Ozean im Sommer eisfrei sein. Auch der Meeresspiegelanstieg wird sich beschleunigen – nicht durch das Schmelzen des Meereises, sondern durch die Eisschmelze auf Grönland und in der Antarktis.

Der Ausstoß von CO₂ sorgt noch an einer weiteren Stelle für Gefahr: Die Weltmeere nehmen derzeit rund ein Viertel der gesamten durch den

Menschen emittierten CO₂-Menge auf. Bei einem weiteren Anstieg der CO₂-Emissionen drohen die Ozeane zu versauern. „Irgendwann ist dort der Point of no Return erreicht, an dem die Ökosysteme kippen“, warnte Mojib Latif.

Deutschland muss sich ebenfalls auf eine weitere Klimaerwärmung einstellen. Die heißen Sommer in den Jahren 2003 und 2018 waren hier nur Symptome. Die Maßnahmen der internationalen Politik greifen bislang noch viel zu kurz, um das Klima positiv zu beeinflussen. Vor allem der Pro-Kopf-Ausstoß an CO₂ ist in den Industrieländern noch viel zu hoch. „Um in mehr Ländern das Vertrauen in den Klimaschutz zu stärken, müssen auch wir in Deutschland den CO₂-Ausstoß deutlich senken“, forderte Professor Latif. Weiter mahnte der Kieler Wissenschaftler ein komplettes Umdenken beim Klimaschutz an. „Wir müssen dringend und rasch auf erneuerbare Energien umsteigen“, so Latif. Das betreffe Strom, Wärme und Verkehr. Für die Verkehrspolitik forderte er mehr integrierte Verkehrskonzepte, die an die Stelle des Individualverkehrs treten sollten. ●



Der Vorabend des HR-Summits fand im Deutschen Architekturmuseum statt.



Moderator Sven Astheimer von der Frankfurter Allgemeinen Zeitung



Die Stimmung war an beiden Tagen sehr gut.



Führung durch das Deutsche Architekturmuseum



Roland Hehn und Babette Fröhlich



Professor Mojib Latif während seiner Keynote



Walter Riestler nahm sich viel Zeit für Gespräche.



Der Saal war am Haupttag bis auf den letzten Platz gefüllt.



Die Gäste wurden an der Anmeldung begrüßt.



Werner D'Inka und Walter Riestler im Bühnengespräch



Get-together im Deutschen Architekturmuseum



Netzwerken am Haupttag des HR-Summits



Christoph Kübel von Bosch während seiner Keynote



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
F.A.Z.-Personaljournal
Frankenallee 68-72 | 60327 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 75 91-32 51
E-Mail: guido.birkner@frankfurt-bm.com

Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

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

**BEITEN
BURKHARDT**

Markus Künzel | Partner, Rechtsanwalt und
Fachanwalt für Arbeitsrecht
Ganghoferstraße 33 | 80339 München
Telefon: (089) 3 50 65-11 31
E-Mail: markus.kuenzel@bblaw.com



Michael Grotherr | VP DACH & East Europe
Maximilianstraße 35a | 80539 München
Telefon: (089) 24 21 84 18
E-Mail: mgrotherr@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 E. Habeder-Preuß | geschäftsführende Gesellschafterin
Feldbergstraße 21 | 60323 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 97 20 88-40
E-Mail: habeder-preuss@heimeier.de



Corinna Rygalski | Head of Marketing
Platz der Einheit 1 | 60327 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 68 97 78-6 63
E-Mail: corinna.rygalski@mercer.com