

MAGAZIN

zum 11. Deutschen Human Resources Summit



STRUKTURWANDEL ODER STRUKTURBRUCH

HR zwischen Krise und Aufbruch

4

BMW Group:

Kann HR die Mobilität
der Zukunft gestalten?

6

Deutsche Telekom:

HR in der Rolle des Förderers
und Moderators der Trans-
formation

8

Corona, Lockdown, Rezession:

Wie organisieren wir die
Arbeitswelt trotz Pandemie
und Wirtschaftskrise?



- 4 **Kann HR die Mobilität der Zukunft gestalten, Ilka Horstmeier?**
Keynote von Ilka Horstmeier, Personalvorständin und Arbeitsdirektroin, BMW, AG
- 6 **Deutsche Telekom in der Transformation – Wie HR die Rolle als Förderer und Moderator ausfüllt**
Birgit Bohle, Personalvorständin und Arbeitsdirektorin, im Bühnengespräch mit Sven Astheimer, F.A.Z.
- 8 **Corona, Lockdown, Rezession – wie organisieren wir die Arbeitswelt trotz Pandemie und Wirtschaftskrise?**
Podiumsdiskussion der Bundespolitik mit HR-Verantwortlichen aus Covid-19-betroffenen Unternehmen
- 10 **Ein HR-Summit in außergewöhnlichen Zeiten – wie nehmen die Partner das Krisenjahr 2020 wahr?**
Podiumsdiskussion mit BEITEN BURKHARDT, Cornerstone OnDemand, Hays und Mercuri Urval
- 12 **Strategische Personalbeschaffung in Zeiten des Strukturwandels und der Digitalisierung**
- 13 **Stellenabbau und neugeschaffene Jobs liegen oft direkt nebeneinander**
Nachgefragt bei Thomas Leibfried, Head of Recruitment Process Services, Hays Talent Solutions
- 14 **HR in der digitalen Arbeitswelt – wie sich Aufgaben, Kompetenzen und Rollen im Personalmanagement entwickeln werden**
- 15 **Die Pandemie-Krise und der Strukturwandel geben der Digitalisierung einen Schub**
Nachgefragt bei Geoffroy De Lestrang, Product Marketing & Communication Director EMEA, Cornerstone OnDemand
- 16 **Digital Leadership in der Corona-Krise – Remote Work erfordert neue Führungskompetenzen und Führungskräfte**
- 17 **Führungskräfte sollen Leitung, Stütze, Support und Richtung geben**
Nachgefragt bei Andreas Frische, Partner, Mercuri Urval
- 18 **HR im Spannungsfeld von Kurzarbeit, Ramp-up, Restrukturierung und Arbeitsrecht**
- 19 **Im Arbeitsrecht stehen Fragen zu Homeoffice, Prävention und Remote Work im Vordergrund**
Nachgefragt bei Markus Künzel, Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht, BEITEN BURKHARDT Rechtswaltsgesellschaft mbH
- 20 **Mit Digitalisierung zu neuen Strukturen – Wie HR zum Treiber und Enabler der digitalen Transformation in Organisationen wird**
- 22 **Bundesliga vor leeren Rängen: Wie Eintracht Frankfurt die Corona-Krise meistert**
Keynote von Axel Hellmann, Vorstandsmitglied, Eintracht Frankfurt Fußball AG



Veranstaltungsort des HR-Summits: Hotel Steigenberger Frankfurter Hof

Strukturwandel oder Strukturbruch?

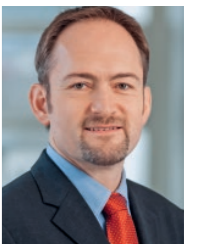
Der 11. Deutsche Human Resources Summit der F.A.Z. BUSINESS MEDIA fand am 30. Oktober 2020 erstmals als hybride Konferenz statt – in Präsenz in Frankfurt am Main und als digital gestreamte Konferenz. Natürlich prägte die Corona-Pandemie die Veranstaltung und ihr Programm. So nahm der überwiegende Teil des Fachpublikums digital teil, während sich die meisten Sprecherinnen und Sprecher vor Ort im Hotel Steigenberger Frankfurter Hof einfanden. Ungeachtet der veränderten Rahmenbedingungen nahm die Konferenz einen spannenden und abwechslungsreichen Verlauf.

Das Schwerpunktthema des HR-Summits ergab sich aus der aktuellen Situation: „Strukturwandel oder Strukturbruch? HR zwischen Krise und Aufbruch.“ Bereits vor dem Ausbruch der Pandemie steckten viele Unternehmen – und mit ihnen auch HR – mitten in einem Strukturwandel, doch seit März 2020 vollzogen sich vor allem digitale Veränderungen in der Wirtschaftswelt deutlich schneller als zuvor. Zugleich droht der Strukturwandel, sich in einzelnen Branchen infolge der Pandemie zu einem Strukturbruch auszuwachsen. Für Wirtschaftszweige wie Automotive, Luftfahrt und Tourismus ist längst nichts mehr so wie früher. Das ruft das Personalressort auf den Plan, und der HR-Summit hat genau hingeschaut, welche Lösungen Unternehmen im Umbruch finden. Kurzarbeit, Stellenabbau und Liquiditätssicherung stehen vielerorts auf der Agenda von HR, doch trotz der Krise suchen Arbeitgeber weiterhin hochspezialisierte Fachkräfte, oft auf Projektbasis. Zugleich machte die digitale Transformation in Unternehmen im Pandemiejahr 2020 große Sprünge.

In diesem Magazin bereiten wir für Sie alle Programmpunkte des HR-Summits redaktionell und in Bild auf. Wir starten mit der Keynote von Ilka Horstmeier, Personalvorständin und Arbeitsdirektorin der BMW AG, zur Frage, wie viel HR in der Mobilität der Zukunft des Automobilherstellers steckt. Im darauf folgenden Bühnengespräch diskutieren Birgit Bohle, Personalvorstand und Arbeitsdirektorin der Deutsche Telekom AG, und Sven Astheimer von der Wirtschaftsredaktion der Frankfurter Allgemeinen Zeitung darüber, wie der Telekommunikationskonzern die Transformation meistert und wie HR dabei die Rolle des Förderers und Moderators ausfüllt. Auch die Podiumsdiskussion zwischen Björn Böhning, Staatssekretär im Bundesarbeitsministerium, Anne Bendig, HR Director Central Europe von Reckitt Benckiser, und Dr. Michael Niggemann, Personalvorstand der Deutsche Lufthansa AG, wird dokumentiert. Im Jahr 2021 findet der nächste HR-Summit statt. Wir freuen uns, Sie im Oktober 2021 wieder in Frankfurt begrüßen zu dürfen.



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,
Ressortleiter Pensions-Management
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag

IMPRESSUM

HERAUSGEBER/VERLAG
F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
Frankenallee 71-81
60327 Frankfurt am Main

OBJEKTLEITUNG
Christian Augsburger
E-Mail: christian.augsburger@faz-bm.de
Tel.: (069) 75 91-21 43

REDAKTION
Dr. Guido Birkner (verantwortlich),
Kirstin Gründel

GESTALTUNG
Mi Young Youn

FOTOS
© Dirk Beichert Businessphoto
mit Ausnahme von:
Seite 1: © Peter Galbraith – stock.adobe.com





Kann HR die Mobilität der Zukunft gestalten, Ilka Horstmeier?

Die Automobilindustrie befindet sich in einem grundlegenden Strukturwandel. „HR braucht jetzt vor allem Mut. Denn jetzt ist unsere Zeit, uns einzumischen und Transformation zu gestalten“, sagt Ilka Horstmeier, Personalvorständin und Arbeitsdirektorin der BMW AG in ihrer Keynote auf dem 11. Deutschen HR-Summit. Von moderner Personalarbeit erwartet sie sich mehr, als die Rolle des Business Partners auszufüllen: „Wir müssen Business Developer sein.“

BMW – das bedeutet über 100 Jahre Geschichte. Jetzt stehen die Münchner vor einem Umbruch, wie es ihn lange nicht gab. Vor dem zweiten Weltkrieg baute das Unternehmen Flugmotoren, danach für kurze Zeit Kochtöpfe. Erst 1929 startete die Fahrzeugproduktion. Heute findet der Wandel im Fahrzeug selbst statt: Die Treiber sind Elektrifizierung und Digitalisierung der Autos. Elektrisch angetriebene Fahrzeuge haben zweistellige Wachstumsraten. 2023 will die BMW Group 25 Modelle anbieten – vollelektrisch und als Plug-in-Hybride. Zugleich geben Software und Sensorik den Innovations-takt vor auf dem Weg zum automatisierten Fahren. Die Transformation der gesamten Industrie, an der allein in Deutschland über 800.000 Arbeitsplätze hängen, ist in vollem Gange. Für gut 10 Prozent davon ist Ilka Horstmeier verantwortlich als Personalvorständin der BMW AG.

„Herausfordernd“ sei der Wandel, sagt Horstmeier. „Vor allem aber bietet er Chancen. Denn wenn man es clever macht, schaffen E-Mobilität und automatisiertes Fahren hochwertige Arbeitsplätze – und durch die Digitalisierung entstehen neue Geschäftsmodelle.“

HR muss das Business verstehen

Ilka Horstmeier ist im Personalwesen eine Newcomerin. Ihre 26 Jahre bei BMW hat sie größtenteils mit Führungsaufgaben in der Produktion verbracht. Zuletzt leitete sie die Antriebsproduktion und danach in Dingolfing das größte europäische Werk des Konzerns. HR kannte sie vor allem „aus der Kundenperspektive“, wie sie es nennt. Im November 2019 übernahm Horstmeier als Personalvorständin.

Transformation betreibt Horstmeier aus Leidenschaft. Change-Prozesse steuert sie nachhaltig und geräuschlos: „Wir im Personalwesen sind diejenigen, die den Unterschied machen können, ob eine Transformation gut wird oder nicht. Dazu braucht es hohe HR-Kompetenz und ein tiefes Verständnis des Business. Darauf kommt es gerade jetzt an, denn der technologische Wandel ist gewaltig.“

Deutlich wird der Technologiezuwachs in den aktuellen Fahrzeuggenerationen, die man in München bereits heute Managed Devices auf vier Rädern nennt. Wie Mobiltelefone bekommen die Autos Over-the-air-Updates oder lotsen den Fahrer per Sprachbefehl zur nächsten

Pizzeria. Die Vernetzung der Fahrzeuge mit ihrem Umfeld nimmt stetig zu. Hinzu kommen Fahrerassistenzsysteme, die das Bremsen oder Abstandhalten selbstständig übernehmen. Die hochsensiblen Lidar- und Radar-Sensoren sollen das Fahrzeug eines Tages komplett autonom durch die Straßen fahren lassen. Für BMW bedeutet der technologische Fortschritt vor allem, einen enormen Kompetenzaufbau zu stemmen.

HR ist bei BMW People und Places

Schon heute arbeiten über 7.000 IT- und Softwareexperten an den Kundenwünschen der Zukunft. 1.600 von ihnen beschäftigen sich



Ilka Horstmeier



Die Keynote der BMW-Vorständin wurde auch digital gestreamt.

ausschließlich mit der Entwicklung des automatisierten Fahrens in einem eigens dafür gebauten Campus vor den Toren Münchens. Tendenz steigend.

„Die Digitalisierung zieht sich durch das gesamte Unternehmen“, sagt Ilka Horstmeier. Deshalb hat das Unternehmen im Herzen seines Forschungs- und Entwicklungszentrums – die Heimat für rund 15.000 Ingenieure – einen Datenspielplatz eröffnet, den Data Transformation Space. Allein dort wurden seit 2019 gut 9.000 Mitarbeiter qualifiziert und quasi spielerisch mit Data & Analytics vertraut gemacht.

Sowohl der Campus für autonomes Fahren als auch der Data Transformation Space sind nur zwei Beispiele für „ein Riesen-Asset“, sagt Horstmeier. Denn HR baut bei BMW nicht nur Kompetenzen auf und aus, sondern auch Gebäude. Das Immobilienmanagement ist fest im Personalwesen integriert. „Innovationskraft und Kreativität entstehen im Austausch vor Ort und selten allein am Schreibtisch im Homeoffice. Ein Fahrzeug hat 18.000 Teile, hinzu kommen Digitalisierung und Elektrifizierung. Für diese komplexe Integrationsaufgabe brauchen wir hochattraktive Arbeitswelten“, sagt Horstmeier. „Ich bin deshalb froh, dass HR bei uns nicht nur People, sondern auch Places ist.“

Was ist der Wertbeitrag?

Zusätzlich zum Kompetenzaufbau bei der Digitalisierung kommt ein umfassender Kompetenzumbau im Kerngeschäft: Bis 2022 baut jedes der fünf deutschen Werke neben konventionell angetriebenen Autos mindestens ein vollelektrisches Fahrzeug. Die Beschäftigten müssen so flexibel sein, dass Fahrzeuge mit Verbrennungsmotor und Elektroautos auf einem Band gebaut werden können. „Dafür haben wir bereits über 50.000 Mitarbeiter für die Elektromobilität qualifiziert. Das versetzt uns in die Lage, auf die weltweit unterschiedlichen und individuellen Kundenwünsche zu reagieren.“

Erlebbar wird der Wandel hin zur E-Mobilität besonders im Werk Dingolfing, den Horstmeier zuerst als Antriebs- und später als Werkschefin vorangetrieben hat. In Niederbayern kann BMW künftig bis zu 500.000 Elektroantriebe jährlich fertigen. Für den Bau der Elektrokompone-nen musste die Sitzfertigung weichen. Horstmeier gibt zu, dass das in der Belegschaft nicht sofort Begeisterung ausgelöst hat: „Die erste Frage muss aber immer sein: Leistet die Tätigkeit noch einen wettbewerbsdifferenzierenden Wertbeitrag? Wenn nicht, braucht es den Umbau. Solch eine Entscheidung gilt es frühzeitig zu treffen,

um dann Zeit zu haben, jedem Mitarbeiter eine sinnvolle Perspektive zu bieten. In Dingolfing werden wir so 2.000 zukunftsfähige Arbeitsplätze in der E-Antriebsfertigung schaffen – mehr als wir in der Sitzfertigung jemals hatten. Das ist für mich gelebte Transformation.“

Jetzt ist unsere Zeit!

Spätestens an diesem Punkt versteht man, was Horstmeier meint, wenn sie sagt: „HR braucht Mut. Wir müssen uns einmischen in die Entscheidungsprozesse des Unternehmens und selbstbewusst Verantwortung übernehmen, denn Transformationszeiten sind Zeiten von HR. Wenn nicht jetzt, wann dann?“

Ihr Fazit auf dem 11. Deutschen HR-Summit ist: „HR soll nicht mehr nur Business Partner, sondern muss Business Developer sein.“ Für Horstmeier heißt das: weg vom Spielfeldrand und mitten rein ins Geschehen. „Wir müssen antizipieren, welche Herausforderungen auf das Business heute, morgen und übermorgen zukommen, und damit erkennen, welches Know-how, welche Talente und welche Fähigkeiten das Unternehmen braucht. Dazu gehört, Organisationsentwicklung und Strategie mitzudenken und mitzugestalten. So können wir im HR den Unterschied machen.“

Deutsche Telekom in der Transformation – Wie HR die Rolle als Förderer und Moderator ausfüllt

Die Deutsche Telekom hat sich konsequent von einer klassischen Telefongesellschaft bis hin zu einer Servicegesellschaft ganz neuen Typs weiterentwickelt. Das Kerngeschäft, also der Betrieb und Vertrieb von Anschlüssen und Netzen, bleibt dabei die Basis. Zugleich engagiert sich der führende deutsche Telekommunikationsanbieter offensiv in Geschäftsfeldern, in denen sich neue Wachstumschancen eröffnen. Das Unternehmen entwickelt inzwischen eigene TV-Angebote, Cloud-Lösungen und Cyber-Security-Lösungen. Im Zuge dieser Transformation wird die Telekom mehr und mehr zu einem Software-Unternehmen. Personalvorständin und Arbeitsdirektorin Birgit Bohle gibt im Bühnengespräch auf dem 11. Deutschen HR-Summit Einblicke, wie HR die Transformation im Konzern begleitet und moderiert. Im Mittelpunkt steht dabei die nachhaltige Personalentwicklung.



Birgit Bohle erläutert die Transformation der Deutschen Telekom.

Niemand blieb verschont: Auch die Deutsche Telekom wurde im März 2020 von der Corona-Krise getroffen. Zwar durften viele Mitarbeiter bereits vor der Pandemie remote arbeiten, denn der Konzern hatte frühzeitig Vereinbarungen mit der Mitbestimmung für das Homeoffice getroffen. Doch galten die Regelungen nicht in allen Bereichen. So agierte der Innendienst vor der Corona-Krise weitgehend aus Callcenter heraus. Das musste mit Beginn der Pandemie rasch umgestellt werden. „Teilweise haben Mitarbeiter in Eigenverantwortung ihre Rechner nach Hause gebracht und dort aufgebaut“, berichtet Birgit Bohle, Personalvorständin und Arbeitsdirektorin bei der Deutschen Telekom.

Die Pandemie und ihre Folgen fordern den Konzern heraus: So ist die Netzauslastung zu Corona-Zeiten ungleich höher als in der Zeit davor. Beispielsweise sehen während des Lockdowns viele Haushalte bereits vormittags fern, so dass zu anderen Uhrzeiten als früher viel Bandbreite gebraucht wird. Dem begegnet Telekom, indem sie Teams in ein A- und ein B-Team aufteilt. So bleibt bei Krankheitsfällen immer ein Team aktiv. Alle Bereiche rund um die kritische Infrastruktur wie Datenzentren, die Netzkapazitäten steuern, bleiben einsatzbereit.

„Durch die Pandemiezeit wurde HR aufgewertet“, stellt Bohle fest. HR hat nicht nur die Auf-

gabe des akuten Krisenmanagements. HR muss auch den Blick nach vorn richten und sich strategischen Fragen stellen: Wie ändert sich infolge der Pandemie die Art und Weise des Arbeitens und des Zusammenarbeitens? Wie kann das Geschäft entwickelt werden, um zukunftsfähig zu sein? HR übernehme damit, so Bohle, die Aufgabe eines Business Developers, der die Situation mitpräge.

HR muss Teams vertrauen und zusammenführen

In der Transformation sei es wichtig, den Teams zu vertrauen und ihnen Verantwortung zu übertragen, empfiehlt die Personalvorständin. „Wir brauchen Schnelligkeit, und das passiert nur dann, wenn die Mitarbeiter vor Ort entscheiden.“ Deshalb sollten Personen, die die Kompetenz auf einem Spezialgebiet haben, sich nicht erst über viele Hierarchieebenen die Erlaubnis für ihr Handeln einholen müssen. Vielmehr sollte der Konzern durch Empowerment seinen Teams Verantwortung übertragen.

Dieses neue Führungsverständnis muss den Mitarbeitern kommuniziert werden. HR müsse mit den Mitarbeitern in einen Dialog treten, so Bohle. HR müsse „klare Ziele setzen und sa-



Birgit Bohle und Sven Astheimer, FA.Z., im Bühnengespräch

gen, was erwartet wird und was die Leitplanken sind“.

Die Kommunikation beim Führen auf Distanz aufrechtzuerhalten ist wichtig. „Die Sorge, die viele Menschen umtreibt, erfordert mehr Nähe“, gibt Bohle offen zu. Für HR bedeute das, dass es Räume außerhalb der Arbeitsräume schaffen sollte. „Wir brauchen Raum und Zeit für das Gespräch jenseits der Arbeitsinhalte. Das sind kleine Dinge wie ‚Kamera an‘ bei einer Videokonferenz.“

Auch können Teams beispielsweise bei einem digitalen Lunch näher zusammenrücken. Wenn sie sich für eine halbe Stunde virtuell zum gemeinsamen Essen treffen, sollte es nicht um Inhalte gehen, sondern um Gemeinsamkeiten. Der Kreativität seien, so Bohle, dabei keine Grenzen gesetzt. Beim „Never eat alone“ oder bei einem gemeinsamen virtuellen Treffen ließen sich Menschen zusammenführen. In formellen Treffen oder bei einem Anruf kann auch die Frage „Wie geht es dir?“ Türöffner sein.

Auf dem Weg zum Softwarekonzern – die neue Rolle von HR

Deutsche Telekom wandelt sich gemäß ihrer Strategie „Leading European Telco“ seit einigen Jahren zu einem Softwarekonzern. Damit ist der Konzern nicht mehr Hardware getrieben wie

früher, sondern Software getrieben. Die Software entwickelt sich rasant, und auch die Wünsche der Kunden wandeln sich permanent.

Somit sucht der Konzern Mitarbeiter, die sich mit digitaler Produktgestaltung auskennen und sie beherrschen. Eine der Kernaufgaben von HR ist somit, diese Kompetenzen in der Belegschaft ausprägen, da sie künftig vielfach im Konzern benötigt werden.

Telekom steht dabei auf dem Arbeitsmarkt mit vielen anderen Technologieunternehmen im Wettbewerb, und der Markt ist begrenzt. „Wir konkurrieren mit den Unternehmen, die schon in ihrer Überschrift das Wort Software haben. Das bedeutet, dass wir eigene Quellen nutzen müssen“, sagt Bohle. Telekom müsse daher zweigleisig fahren: zum einen eigene Mitarbeiter umschulen (Reskilling), zum anderen nicht mehr nur deutschlandweit, sondern auch international Mitarbeiter gewinnen.

Nachhaltige Personalentwicklung

Der Konzern muss somit bereits heute im Blick haben, welche Mitarbeiter und Fähigkeiten er zukünftig braucht. „Wir machen nachhaltige Personalentwicklung und haben einen Blick darauf, welche Fähigkeiten wir mehr brauchen werden und welche Profile weniger“, so Bohle. Im Rahmen der strategischen Personalpla-

nung werde Telekom ihren Fokus künftig verstärkt darauf legen.

Wichtig sei dabei, betont Bohle, diese Strategie auch den Mitarbeitern transparent zu machen und sie auf dem Weg mitzunehmen. Dazu führt der Konzern im Jahr 2021 mit 60 Prozent der Belegschaft Dialoge zu ihren Fähigkeiten. Dabei soll es darum gehen, welche Fähigkeiten jeder einzelne Mitarbeiter hat, welche er in seinem Bereich einsetzen kann, welche Skills ihm möglicherweise fehlen und wie die Zukunftschancen in seinem Bereich sind. Wenn Beschäftigten Fähigkeiten fehlen, „dann müssen wir als Unternehmen den Mitarbeitern Möglichkeiten bieten, zu lernen und diese Fähigkeiten zu entwickeln“.

„Lernen muss Spaß machen“, betont die Arbeitsdirektorin. Dazu hat ihr Konzern bereits im Jahr 2019 digitale Lernplattformen etabliert. Diese hat das Unternehmen während der Pandemie weiter ausgebaut. Auch schafft das Unternehmen mehr Raum für Kreativität, für Interaktion und für Begegnung. „Wir brauchen Orte der Entwicklung, der Identität.“ Das seien, so Bohle, nach internationalem Standard hocheffiziente Flächen. Wer solche Flächen nutzt, kann langfristig andere Flächen einsparen. Denn: „Wir werden weniger Flächen benötigen, weil unter dem Strich mehr herauskommt, so dass wir Flächen einsparen können.“

Corona, Lockdown, Rezession – wie organisieren wir die Arbeitswelt trotz Pandemie und schrumpfender Wirtschaft?

Auf den Ausbruch der Corona-Pandemie hierzulande folgten im März ein erster Lockdown und schließlich eine Rezession. Die Bundesregierung ergriff wie auch andere Länder, die EU und Notenbanken entschlossen Maßnahmen, um den Wirtschaftseinbruch abzufedern. Doch die Rettungsschirme und die Kurzarbeit haben ihren Preis und lassen sich nur begrenzt einsetzen. Zudem verzeichnen viele Unternehmen schwere wirtschaftliche Schäden, die sie in die Insolvenz führen können. Zugleich sind und waren Branchen wie der Lebensmitteleinzelhandel oder Hersteller von Medizinprodukten und Desinfektionsmitteln mehr denn je gefordert. In der Podiumsrunde auf dem 11. Deutschen HR-Summit diskutierte die Bundespolitik mit HR-Verantwortlichen aus Unternehmen, die die Corona-Krise besonders stark getroffen hat – auf die eine oder andere Weise.



In der Podiumsrunde diskutierten Anne Bendig, HR Director Central Europe bei Reckitt Benckiser Deutschland, und Dr. Michael Niggemann, Vorstand für Personal, Recht und M&A bei der Deutsche Lufthansa AG, mit Björn Böhning, Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und dort unter anderem für die Politikbereiche Arbeitsrecht, Arbeitsschutz, internationale Beschäftigungs- und Sozialpolitik, Digitalisierung und Arbeits-

welt und für die Denkfabrik des BMAS verantwortlich.

Während Reckitt Benckiser, ein Hersteller von Desinfektions- und Reinigungsprodukten, infolge der Krise einen enormen Anstieg der Nachfrage der eigenen Produkte verzeichnet und die Mitarbeiter an den weltweiten Produktionsstandorten dadurch eine deutlich höhere Arbeitsbelastung erfahren, brach das Kernge-

schaft der Lufthansa, die Luftfahrt, dramatisch ein – mit der Konsequenz, dass die Existenz des Konzerns gefährdet war. „Es ging für uns um das Überleben der Lufthansa-Gruppe“, stellt Michael Niggemann fest. „Die Zukunftsfähigkeit der Lufthansa ist für uns gerade das entscheidende Thema.“

Staatssekretär Björn Böhning weist darauf hin, dass es Deutschland helfen wird, in den konjunkturstarke Jahren vor der Pandemie für eine Krisensituation angespart zu haben und so besser als andere Länder reagieren zu können. Es sei aber wichtig, die Krise zu nutzen und Zeiten der Kurzarbeit mit der Qualifizierung der Beschäftigten zu verbinden. Björn Böhning äußert die Hoffnung, dass Deutschland dann schneller und besser aus der Krise herauskommen könne. So könnten Unternehmen auch dem Paradoxon – dem Fachkräftemangel in einigen Branchen und dem Fachkräfteüberschuss in anderen Bereichen – begegnen. „Wir brauchen mehr Flexibilität und Selbstbestimmung auf dem Arbeitsmarkt.“

Auch Anne Bendig betont, wie wichtig flexibles Reagieren in der Krise ist. Die hohe Nachfrage nach Desinfektionsmitteln zwang

Reckitt Benckiser zu kreativen Lösungen. Als es zu Engpässen beim Verpacken von Desinfektionsmitteln kam, hat das Unternehmen das Problem gelöst, indem es verfügbare Verpackungen anderer Produkte für Desinfektionsmittel verwendete. „Auf dem Höhepunkt der Pandemiekrise ist uns die Umstellung der Produktion binnen vier Monaten gelungen, weil wir das Verpackungsformat gleich gelassen, aber den Inhalt und das Label geändert haben.“ Eine solche Umstellung einer Produktionslinie dauere in normalen Zeiten bis zu einem Jahr.

Auch Lufthansa musste und muss vielfältige Herausforderungen bestehen. Mobiles Arbeiten sei für den Konzern zwar nicht per se neu, wie Niggemann berichtet, doch in der Breite der Belegschaft sei es neu gewesen. Auch die hohe Kurzarbeitsquote war ein Novum. „Unsere Herausforderung bestand darin, die komplexe Materie der Kurzarbeit kurzfristig in konkrete Vereinbarungen zu übersetzen“, so Michael Niggemann. „Dies ist uns schnell gelungen.“ Gleichzeitig erkannte der Konzern, dass er, bedingt durch die nachhaltigen Effekte der Krise, in Zukunft schlankere, agilere Strukturen brauchen werde. „Die Konzernflotte wird sich verkleinern, das bedeutet auch, Stellen aufzuge-



Dr. Michael Niggemann, Deutsche Lufthansa AG

ben“, sagt der Personalvorstand. Diese Maßnahmen müssten gemeinsam mit den Sozial- und Tarifpartnern gestaltet werden. „Neben dem Aspekt des Gesundheitsschutzes für unsere Mitarbeiter und Kunden ist die Covid-19-Krise auch eine enorme wirtschaftliche Herausforderung für uns“, betont Niggemann. „Wir glauben nicht, dass, sobald eine Impfung auf dem Markt verfügbar ist, sich als erstes die Reisebudgets der Unternehmen wieder füllen werden.“ Vielmehr werde sich die Etablierung

von Videokonferenzen auf das Kerngeschäft der Lufthansa, den internationalen Geschäftsverkehr, auch langfristig auswirken.

Daher muss sich die HR-Mannschaft bei Lufthansa laut Niggemann derzeit Herausforderungen stellen, die für den Konzern in den vergangenen Jahren untypisch waren: harte Restrukturierungsmaßnahmen durchführen. In dieser Situation gilt es, die Sozial- und Tarifpartner über Krisenvereinbarungen und Absicherungsschutz mit in die Verantwortung zu nehmen.

Eine immer wichtigere Rolle der Sozialpartner sieht auch Björn Böhning. Als positives Beispiel nennt der Staatssekretär die gute Zusammenarbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales mit den Sozialpartnern bei der Entwicklung des Arbeitsschutzstandards zum Schutz der Beschäftigten vor dem Corona-Virus. Als Herausforderung nennt er, die Tarifbindung wieder zu stärken. Es müsse einen Mehrwert für tarifgebundene Unternehmen und ihre Beschäftigten geben, etwa durch eine steuerliche Absetzbarkeit von Gewerkschaftsbeiträgen oder Entlastungen von bürokratischen Auflagen für die Arbeitgeber.

Zukunftssicherung durch Flexibilität

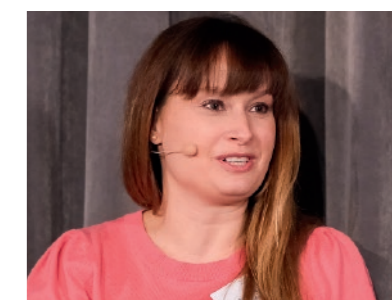
Für die Zukunft sieht Anne Bendig, deren Unternehmen sich schon vor Jahren digitalisiert hat, einen neuen Digitalisierungsbedarf, gerade im Personalbereich. „Wir müssen jetzt Trends setzen und die Personalarbeit weiter digitalisieren, um nichts mehr händisch vor Ort in den Betrieben erledigen zu müssen.“ Auch müsse in Bezug auf agiles Arbeiten noch einiges passieren. Vor allem gehe es darum, als Arbeitgeber die Arbeitnehmer gut zu begleiten, wenn sie im Homeoffice arbeiten.

Agiles Arbeiten ist auch bei Lufthansa ein Thema. Die Krise sei hierbei ein Beschleuniger vieler Trends, auch der Flexibilisierung der Arbeitsformen, sagt Michael Niggemann. Die Sorge bestehe aber, dass die in der Krise erreichte Flexibilität für das digitale Arbeiten von den Betriebspartnern wieder zurückgenommen werde und nur wenige Errungenschaften bleiben. Auch bei der Flexibilisierung der Arbeits-

zeit gibt es noch keine Regelungen. Niggemann plädiert dafür, der Gesetzgeber solle nicht in alle Bereiche regulierend eingreifen, sondern „es den Tarif- und Sozialpartnern selbst überlassen, neue Regelungen in einer so vielfältigen Arbeitswelt gemeinsam zu vereinbaren“.

Die Krise hat die Rolle von HR verändert

Insgesamt verändert sich durch die Krise die Rolle von HR. „Wir müssen loslassen, wir können nicht davon ausgehen, dass es wieder so



Anne Bendig, Reckitt Benckiser

sein wird, wie es einmal war“, sagt Anne Bendig. „Wir brauchen neue Antworten und Lösungen, die in diesem New Normal funktionieren.“ Die Krise teile die Welt in ein Davor und ein Danach. Für das Danach brauche es neue Lösungen, damit die Zusammenarbeit für alle Beteiligten funktioniere.

Aus Michael Niggemanns Sicht hat die Krise die wichtige Rolle von HR deutlich gemacht, sogar noch verstärkt. HR müsse mit neuen Herausforderungen umgehen: mit hybriden Elementen, mit mobilem Arbeiten und Arbeiten vor Ort, aber auch mit Verschiebungen bei Arbeitsformen, bei Linien- und Projektorganisationsformen. Manche Entwicklungen werden sich beschleunigen. „Dass man sich viel weniger auf das verlassen kann, was war, wird uns auch im nächsten Jahr begleiten.“

Björn Böhning fasst die Situation so zusammen: „New Normal ist das neue Normal, und HR ist darin eine eigene Disziplin. Es gibt kein Zurück in die Vergangenheit.“ Deutschland müsse alles tun, um seine Fachkräftebasis zu sichern und sein Wertschöpfungspotenzial auszunutzen. ●

Ein HR-Summit in außergewöhnlichen Zeiten – wie nehmen die Partner das Krisenjahr 2020 wahr?

Nichts ist im Jahr 2020 so wie sonst. Die Partner des HR-Summits diskutieren darüber, wie sie die Krise wahrnehmen und welche Entwicklungen sie erwarten: Markus Künzel, Rechtsanwalt sowie Fachanwalt für Arbeitsrecht bei BEITEN BURKHARDT, Christian van Ledden, Regional Sales Manager bei Cornerstone OnDemand, Thomas Leibfried, Head of Recruitment Process Services bei Hays Talent Solutions, und Andreas Frische, Partner bei Mercuri Urval Group.

Markus Künzel von BEITEN BURKHARDT berichtet über die arbeitsrechtlichen Schwerpunkte seiner Anwaltstätigkeit im Corona-Jahr 2020. „Ab März kamen viele Fragen zur Kurzarbeit und zum Gesundheitsschutz auf“, sagt der

ze gibt oder die Rechtslage eine Flexibilisierung eher hindert, dann müssen wir uns als Anwälte im Sinne unserer Mandanten damit behelfen, was vorhanden ist“, sagt Künzel. Dringenden Handlungsbedarf sieht der Arbeitsrechtler bei

auch der Stellenabbau in vielen Unternehmen mit negativen Rückwirkungen auf das Konsumverhalten“, prognostiziert der Jurist. „Die Arbeitsbedingungen insgesamt werden sich in Zukunft stark verändern, und dadurch lassen sich die Arbeitskosten auf breiter Ebene reduzieren.“ Zugleich vollziehe sich die digitale Transformation in der Pandemiekrise viel schneller als ursprünglich geplant. „Dadurch sind neue Qualifikationen sehr gefragt, während es veraltete Qualifikationen mit einer geringen Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt sehr schwer haben werden.“

Sprunghaft gestiegene Nachfrage nach digitalen Lerninhalten

Christian van Ledden von Cornerstone OnDemand unterstreicht, dass die Digitalisierung in fast allen Unternehmen „Top of Mind“ ist. „Unternehmen, die ihre digitale Transformation bereits zuvor vorangetrieben haben, konnten deutlich schneller auf die Pandemiekrise reagieren“, sagt van Ledden. „Zudem sehen wir, dass viele Unternehmen die Learninginitiativen für ihre Beschäftigten während des ersten Lockdowns im Frühjahr deutlich gesteigert haben. „Wir verzeichneten bei unseren Kunden eine Zunahme der abgerufenen Learningstunden um 12 Millionen“, sagt der IT-Experte. „Die Nutzung virtueller Klassenräume ist während der ersten drei Monate der Krise um 80 Prozent gestiegen.“ Dabei ist vor allem die mobile Nutzung der angebotenen Inhalte deutlich gestiegen – sie hat sich laut Christian van Ledden im selben Zeitraum verdreifacht.

der Neuregelung der Vorschriften für die Arbeitszeit. „Auf betrieblicher Ebene funktionieren viele Dinge gut, die, streng genommen, nicht zu 100 Prozent mit dem geltenden Recht konform gehen und dennoch nicht zu einer Überforderung der Beschäftigten führen“, so Künzel. „Auf Seiten des Gesetzgebers trauen sich die zuständigen Instanzen nicht wirklich an ein neues Gesetz heran, obwohl sich selbst die IG Metall bei einem Konzern auf tarifvertraglicher Ebene bewegt hat.“

Für die Zukunft erwartet Markus Künzel eher einen Strukturwandel, weniger einen Strukturbruch. „Mobiles Arbeiten wird zunehmen, leider



Andreas Frische, Mercuri Urval Group, und Christian van Ledden, Cornerstone OnDemand

Rechtsanwalt. „Das ganze Geschäft wurde deutlich kurzfristiger, auch hat das Spektrum der arbeitsrechtlichen Fragen abgenommen.“ Der Fokus der Unternehmen lag und liegt auf den Erfordernissen, die die Pandemie vorgibt. Das führte auch dazu, dass sich angekündigte Themen wie die gesetzliche Regelung der Aufzeichnungspflicht der Arbeitszeiten oder die Neukonditionierung des Befristungsrechts verschoben haben.

Immer wieder stoßen Unternehmen an arbeitsrechtliche Grenzen, wenn es um die Flexibilisierung von Arbeitsstrukturen angeht. „Wenn es zu einzelnen Themen noch keine konkreten Geset-



Andreas Frische, Christian van Ledden, Thomas Leibfried und Moderator Sven Astheimer, FA.Z.

Dennoch hinken die Strukturen in vielen Unternehmen, gerade im Mittelstand, den aktuellen Anforderungen an die Arbeitswelt hinterher. „In traditionell organisierten Betrieben überwiegt immer noch das Silodenken, das selbst die meisten Konzerne mit ihren zentralen IT-Plattformen bereits überwunden haben“, sagt van Ledden. Dabei profitieren Unternehmen vom Abbau an Komplexität, indem sie ihre Strukturen zurückfahren und so die eigenen Talente besser sichtbar machen.

In Zukunft werden künstliche Intelligenz und Machine-Learning als digitale Kompetenzen immer stärker gefragt sein. „Dadurch lassen sich die verschiedenen digitalen Funktionen und Programme, die heute bereits bei HR im Einsatz sind, noch besser als bislang miteinander verbinden“, sagt van Ledden. „Das hilft den Personalverantwortlichen, den Führungskräften und den Mitarbeitern selbst, die individuellen Lücken im Kompetenzportfolio der einzelnen Beschäftigten besser zu entdecken und zu schließen.“

Recruiting trennt Arbeitsort und Arbeitsleistung stärker voneinander

Thomas Leibfried von Hays Talent Solutions beobachtet mit dem Einsetzen der Covid-19-Krise einen erstaunlich reibungslosen Übergang vom analogen zum digitalen Recruiting in vielen Be-

trieben. „Trotz der Krise rekrutieren die Arbeitgeber weiter, auch wenn das nicht in allen Branchen in gleichem Maße festzustellen ist“, erläutert Leibfried. Pharma und IT suchten derzeit besonders intensiv neue Fach- und Nachwuchskräfte, während Branchen wie das produzierende Gewerbe Personal abbauten.

Für den Recruitingprozess wird es immer prägender sein, dass künftig der Arbeitsort und das Arbeitsergebnis stärker voneinander entkoppelt sein werden. „Hier wird es mehr Unabhängigkeit des persönlichen Wohnorts einer Person vom Sitz des Unternehmens geben, soweit die Tätigkeit Remote Work zulässt“, sagt Leibfried. „Diese räumliche Distanz geht einher mit einem anderen Effekt, der sich in Zukunft noch verstärken wird: die durchschnittliche Verweildauer der Beschäftigten bei einem Arbeitgeber wird sinken, weil die Arbeitsinhalte das Umfeld – Arbeitsplatz und Kollegen – überstrahlen werden.“

Kernkompetenz von Führung ist in der Krise stärker gefragt

Andreas Frische von der Mercuri Urval Group sieht in der Krise viele Chancen. „Gerade in kritischen Lagen muss sich Führung bewähren, auch auf Distanz“, unterstreicht der Executive-Search-Experte. Dabei ist Remote Leadership eine besondere Herausforderung – mittels Kommunikation und Interaktion via Bildschirm

oder über andere digitale Medien. Mitarbeitern Motivation und Zuversicht zu vermitteln ist für Führungskräfte auf digitalem Weg teilweise noch ungewohnt. Zugleich ist sich Frische sicher, dass der Digitalisierungsschub infolge der Pandemie auf mittlere Sicht neue Führungskräfte hervorbringen wird, da deren Kompetenzen in Zukunft stärker gefragt sein werden als traditionelle Führung.

In Zukunft wird sich Leadership stärker auf die Kernkompetenz von Führung konzentrieren. „Die entscheidende Frage der Zukunft lautet nicht, ob eine Führungskraft die Arbeitszeiten ihrer Mitarbeiter kontrolliert“, unterstreicht Andreas Frische. „Es geht für eine Führungskraft darum, Ziele klar vorzugeben.“ Ab dann müsse man den Mitarbeiter allein machen lassen und nur dann eingreifen, wenn Führung – auch im Sinne einer Korrektur oder einer Hilfestellung – wirklich gefordert sei. Dabei sind persönlichkeitsbedingte Eigenschaften stärker gefragt als angelegene Managementtechniken. Einigkeit herrscht in der Diskussionsrunde darüber, dass Menschen im Homeoffice allein nicht glücklich werden, sondern auch die Kollegen und Anleitung benötigen. „Deshalb bleiben Führungskräfte auch in einer digitalisierten Arbeitswelt notwendig“, betont Frische. „Wir sehen im Markt, dass die Suche nach Führungskräften seit Juli wieder kräftig anzieht.“



Strategische Personalbeschaffung in Zeiten des Strukturwandels und der Digitalisierung

Arbeitgeber brauchen auch in der Krise Fach- und Führungskräfte. Dabei verstärkt sich ein Trend, der bereits vor der Pandemie vielerorts sichtbar war: projektbezogenes Recruiting. Darüber diskutierten Torsten F. Haupt, Senior Partner Executive Acquisition, Deutsche Bahn, Nicole Schalke, Head of Talent Sourcing Germany, Deutsche Bank, Thomas Leibfried, Head of Recruitment Process Services, Hays Talent Solutions.



Thomas Leibfried, Hays

Die Deutsche Bahn braucht in den kommenden Jahren rund 100.000 neue Mitarbeiter. Damit das gelingt, hat das Unternehmen die Ideen von 800 Mitarbeitern aus dem HR-Ressort zusammengebracht und das traditionelle Recruiting digital aufgestellt. In der Covid-19-Krise hat sich dieser Ansatz bereits bewährt: Im August hatte das Unternehmen neue 22.000 Stellenzusagen. Dabei versucht die Deutsche Bahn, sowohl Nähe zu den Kandidaten herzustellen – vom Schüler bis zur Führungskraft – als auch dicht an den Geschäftsfeldern zu sein und herauszufiltern, welchen Bedarf diese haben. „Bei über 500 Berufsbildern, die wir im Konzern haben, geht es um eine breite Aufstellung, aber auch um die Transformation, in der sich die Bahn befindet. Dafür braucht es neben der Befähigung der bestehenden Mitarbeiter auch eine Verstärkung durch externe Mitarbeiter“, erklärte Torsten F. Haupt.

Nicole Schalke sieht eine ähnliche Entwicklung hin zum digitalen Recruiting: „Wir waren im klassischen Recruiting unterwegs. Das ging von heu-

te auf morgen nicht mehr, und wir haben auf Videorecruiting umgestellt.“ Durch Outsourcing beim Recruiting habe die Deutsche Bank mehr Flexibilität erlangt. Schalke sieht im Recruiting einen starken Fokus auf IT-Fachkräften. Die Bank suche aber auch andere Fachkräfte sowohl im Banking als auch in Infrastrukturbereichen, zum Beispiel im Risikomanagement.

Thomas Leibfried sieht, dass der Schwerpunkt vieler Unternehmen im Recruiting derzeit auf Digitalisierungs- und IT-Fachkräften liegt. Dabei gehe es nicht nur um IT-Experten, sondern auch um Experten rund um das Engineering, in der Automobilbranche etwa rund um autonomes Fahren und individuelle Mobilität. „Das ist am Markt ein großes Thema., der Bedarf an Fachkräften ist in diesen Bereichen enorm hoch.“

Haupt erwartet, dass das Recruiting nach der Pandemie eine Mischung aus digitalem und persönlichem Kennenlernen sein wird. Der direkte menschliche Kontakt bleibe auch in der digitalisierten Arbeitswelt wichtig: „Es muss immer



Torsten F. Haupt, Deutsche Bahn



Nicole Schalke, Deutsche Bank

noch menschn. Der persönliche Kontakt ist wichtig, um die Entscheidung über eine Neueinstellung abzurunden“, so Haupt. Leibfried ergänzt: „Die menschliche Komponente hineinzubringen ist eine Herausforderung der Zukunft.“ Er freue sich aber auch, dass das Erfordernis, virtuelle Gespräche zu führen, einen Push in punkto Entscheidungsfreude gegeben habe. Wenn die Digitalisierung helfe, den Recruitingprozess zu verkürzen, hätten Unternehmen viel gewonnen.

Auch Schalke misst der persönlichen Interaktion eine große Bedeutung bei. „Wenn wir das erste Interview digital führen, schätzen das die Kandidaten, da sie sich nicht einen halben Tag für die An- und Abreise frei nehmen müssen.“ Sie erlebe aber auch, dass die Kandidaten sich persönlich treffen möchten, bevor es zur Entscheidung kommt. Auch für den Arbeitsalltag sei es wichtig, zu interagieren, virtuelle Zusammenarbeit habe Grenzen. „Wenn ein Juniortalent nur zu Hause arbeitet und das Recruiting erlernen möchte, braucht es Interaktion.“

Stellenabbau und neu-geschaffene Jobs liegen oft direkt nebeneinander

Nachgefragt bei Thomas Leibfried, Head of Recruitment Process Services, Hays Talent Solutions

Das Interview führte Dr. Guido Birkner.

Herr Leibfried, welche Aspekte ragen für Sie im Krisenjahr 2020 heraus, wenn es um Recruiting geht?

Nach der Herausforderung einer grundlegenden Veränderung in der Rekrutierung – nämlich dem Wechsel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt –, an der viele Personaler, Führungskräfte und Unternehmen generell noch arbeiten, steht nun die nächste Herausforderung an: die breite Entkopplung von Arbeitsort und Arbeitsergebnis. Das gilt für alle Wissensjobs, und dazu zähle ich auch das Recruiting. Das persönliche Vorstellungsgespräch war beispielsweise eine *conditio sine qua non*. Das ist es nun nicht mehr und wird es auch nicht mehr werden. Mit Themen wie IT-Betrieb oder HR-Services hat man das via Near- oder Offshoring versucht und gemacht, aber nicht immer erfolgreich. Da waren die Kosten der Treiber, was häufig mit Qualitätsverlusten einhergeht. Aber im Kleinen, im Führen von Teams oder einzelnen Arbeitsergebnissen war das für viele nicht vorstellbar. Nun ist es das bei einem erheblich höheren Anteil von Managern und Führungskräften. Das wird Einflüsse auf das Recruiting haben. Wir sehen auch, dass bei Kandidaten Ansprüche entstehen, gerade bei jüngeren. Zwei bis drei Tage im Homeoffice wird mittlerweile häufig gefordert, auch nach der Corona-Krise.

Wie rekrutieren Unternehmen in einer Zeit, in der zugleich Tausende Stellen wegfallen?

Die Stellen fallen ja nicht gleichverteilt weg. Manche Unternehmen rekrutieren gar nicht, das sind die, die es am stärksten getroffen hat.

Manche sind Gewinner, und das sind nicht nur Online-Versandhäuser und Lieferservices, sondern auch der gesamte Bereich der Digitalisierung, des Prozessmanagements, die IT generell, die Pharmabranche, um einige zu nennen. Große Transformationen wie die Energiewende oder die Eruptionen in der Automobilbranche schaffen neben Arbeitsplatzverlusten in erheblichem Maße neue Arbeitsplätze. Das trifft dann die Unternehmen, die weder zu den eindeutigen Gewinnern noch zu den eindeutigen Verlierern zählen. Dort wird transformiert, umgebaut, innoviert. Und das kosten nicht nur Arbeitsplätze, sondern schafft auch welche.

Zwischen Krise und Aufbruch: Wann kann HR aus dem Krisenmodus wieder auf Wachstum – sprich Neueinstellungen – umschalten?

Wie schon geschildert, sind manche Unternehmen während der Corona-Krise direkt auf Wachstumskurs gekommen – Pharma, IT / Digitalisierung, Engineering. Schaut man sich die Aktienkurse seit Jahresbeginn an, sieht man, welche Unternehmen von der Krise eindeutig profitieren. Die Einschnitte des letzten Dreivierteljahres haben teilweise schon einen Stau verursacht, der sich zeitnah auflösen kann. Pauschal ist die Frage nicht zu beantworten, aber punktuell hat das längst eingesetzt. Mit wirksamen Impfstoffen und flächendeckenden Impfungen wird das spätestens wieder der Fall sein.





HR in der digitalen Arbeitswelt – wie sich Aufgaben, Kompetenzen und Rollen im Personalmanagement entwickeln werden

HR ist intensiv in die digitale Transformation vieler Unternehmen eingebunden, hinkt aber bei der Digitalisierung des eigenen Ressorts oft hinterher. Die Frage, welche Chancen sich für HR aus der Digitalisierung ergeben, diskutieren Angela Löw-Krückmann, Head of HR Business Partner, OTTO GmbH & Co KG, Geoffroy De Lestrage, Associate Director Product Marketing EMEA, Cornerstone OnDemand, und Lucas Kohlmann, Corporate Director Global HR, Henkel AG & Co. KGaA.



Otto stellt im HR-Bereich seit Jahren digitale Lösungen im Self-Service-Bereich den Mitarbeitern über Onlineportale zur Verfügung. Inzwischen ist der Umzug auf eine HRM-Plattform erfolgt, einzelne Funktionen wie etwa Reisekostenabrechnung stehen als Apps bereit. Der Rollout dieser Funktionen für das Management-Board ist der nächste Schritt. „Wir wollen HR von administrativen Abläufen entlasten, um uns auf anspruchsvollere Aufgaben zu konzentrieren“, erläutert Angela Löw-Krückmann. Dabei treibt HR die Frage um, wie Menschen ihre Arbeit ausüben wollen und wie sich das Zusammenspiel von Teams und Führungskräften darstellt. „Gerade verändern sich der Weg und die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen

werden“, so die HR-Entscheiderin. „Dabei wollen wir unsere Mitarbeiter mitnehmen.“

„HR von Henkel hat die Digitalisierungsreise schon vor vielen Jahren gestartet“, sagt Lucas Kohlmann. „Heute sind 96 Prozent aller HR-Prozesse digitalisiert.“ Im vergangenen Jahr hat Henkel eine Cloudlösung von Cornerstone eingeführt und schiebt derzeit immer mehr Prozesse in die Cloud – von der Lernplattform bis zum Recruitmentsystem und dem Talentmanagement. „Gerade wir von HR müssen Antworten auf die Digitalisierung geben“, betont Kohlmann. „Die Digitalisierung von Prozessen ist die eine Seite, die andere Seite ist ein ansprechendes Angebot einer User-Experience und

von User-Interfaces an unsere Mitarbeiter.“ Die Mitarbeiter sollen digitale Interaktionen mit HR ähnlich leicht durchführen können wie entsprechende Abläufe im Privatleben. „Indem wir das ermöglichen, werden wir von HR zu einem strategischen Business-Partner, der in vielen Entscheidungsfindungen ernstgenommen wird“, so Kohlmann. „Den Kulturwandel durch die Digitalisierung tragen wir etwa durch neue Führungsprinzipien in die Organisation.“

Geoffroy De Lestrage berichtet von der Übernahme und Integration des Softwareunternehmens Lumesse Saba durch Cornerstone OnDemand in diesem Jahr. „Damit ist unser Unternehmen von 2.000 auf 3.000 Mitarbeiter gewachsen“, sagt der HR-Experte. Das Onboarding und die Integration der neuen Kollegen musste während des Covid-19-Lockdowns komplett remote und digital erfolgen. „Eine neue Erfahrung, die zeigt, dass solche Prozesse auch rein digital gelingen“, so De Lestrage. „Es zeigt sich inzwischen in vielen Unternehmen, dass HR immer mehr Kompetenz in Fragen des Kerngeschäfts hat und so an Akzeptanz in strategischen Entscheidungen gewinnt.“

Jacqueline Preußner, Leiterin des Research-Teams bei F.A.Z. BUSINESS MEDIA, präsentiert parallel die Ergebnisse der neuen Entscheidungsstudie „HR in der digitalen Arbeitswelt“ (Download: <https://bit.ly/FAZ2020Studie>). ●

Die Pandemiekrise und der Strukturwandel geben der Digitalisierung einen Schub

Nachgefragt bei Geoffroy De Lestrage, Product Marketing & Communication Director EMEA, Cornerstone OnDemand



Das Interview führte Dr. Guido Birkner.

Herr De Lestrage, wie schauen Sie auf das Krisenjahr 2020 – Stichwort Digitalisierung? Die Krise hat der Digitalisierung einen großen Schub gegeben. Unsere neue Studie „HR in der digitalen Arbeitswelt“ (Download: <https://bit.ly/FAZ2020Studie>) zeigt, dass die digitale Transformation derzeit ganz oben auf der Agenda der befragten Unternehmen steht. Das gilt sowohl für Großunternehmen als auch für den Mittelstand. Neben der Technologie darf nach fast einhelliger Ansicht der befragten HR-Entscheider in den Unternehmen auch ein systematisches Change-Management nicht fehlen. Daher ist es für diese Entscheider wichtig, den kulturellen Wandel in der eigenen Organisation frühzeitig einzuleiten und den Mitarbeitern auf dem Weg der digitalen Transformation Hilfestellung und Orientierung zu bieten. Der Tenor der befragten Führungskräfte in der Studie ist: Die Kernaufgabe des eigenen Unternehmens besteht darin, die Belegschaft im digitalen Wandel mitzunehmen.

Welche sind aktuell die größten Herausforderungen und Ziele für HR bei der digitalen Transformation?

Bei der HR-internen Digitalisierung hat die Effizienzsteigerung Priorität. Vor allem das Recruiting profitiert derzeit von digitalen Lösungen. Auffällig ist, dass in den HR-Ressorts bislang hauptsächlich solche digitalen Anwendungen verwendet werden, deren Anschaffung mit niedrigen Kosten sowie einem relativ geringen Integrationsaufwand verbunden ist.

Wie sieht der nächste Entwicklungssprung im Softwarebereich aus, der die Arbeit von HR noch besser macht?

Insbesondere im Recruiting, in der Weiterbildung und im Personalcontrolling setzen die befragten Unternehmen bereits auf digitale Lösungen. Der derzeitige Technologieeinsatz in den einzelnen HR-Funktionen lässt darauf schließen, dass generell die HR-Abteilungen aus Großunternehmen einen deutlichen Digitalisierungsvorsprung haben. Allgemein sind derzeit Tools für Videokonferenzen am populärsten. Jedes zweite Unternehmen stärkt auch die unternehmensinterne Weiterbildung mit entsprechender Learning-Software. Gegenüber solchen hochstandardisierten digitalen Lösungen kommen komplexere Technologien wie Self-Service-Apps, HR-Analytics-Software oder auch Feedback-Apps bislang in weniger als jedem vierten Unternehmen zum Einsatz. Dementsprechend gilt beim derzeitigen Einsatz von digitalen Lösungen: Je leichter der Zugang zu neuen Technologien, desto häufiger werden sie genutzt. Darüber hinaus bevorzugen die Befragten digitale HR-Lösungen, die insbesondere nutzerfreundlich und datenschutzkonform sein müssen. Und über entsprechende Schnittstellen einfach in die übrige IT-Landschaft integrierbar sind. ●



Digital Leadership in der Corona-Krise – Remote Work erfordert neue Führungskompetenzen und Führungskräfte

Immer mehr Unternehmen vollziehen die Transformation hin zu einer digitalen, agilen Organisation. Damit verändern sich die Organisation, die Kultur und vor allem die Führungsgrundsätze, wie Andreas Frische, Partner bei der Mercuri Urval Group, Prof. Dr. Stephan Weinert von der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen, Roland Hehn, CHRO bei der Heraeus Holding, und Christa Stienen, CHRO bei DB Schenker für das Cluster Deutschland/Schweiz, berichten.



Professor Stephan Weinert, Christa Stienen, Moderator Erwin Stickling, Andreas Frische (v. li. n. re.)

„Covid-19 beschleunigt Entwicklungen, die bereits vorher in der Welt waren.“ Andreas Frische von Mercuri Urval fasst seine Erfahrungen aus vielen Beratungsgesprächen zusammen. „Wir stecken heute mitten drin in der VUKA-Welt.“ Noch vor einem Jahr sei weitverbreitete Remote Work mit flexiblen Arbeitszeiten und -orten in traditionellen Unternehmen undenkbar gewesen. „Die Trennung von Management und Führung hilft dabei, die veränderten Zuordnungen beizubehalten“, so Frische. Heute müsse ein Manager Sicherheit geben, wo Sicherheit fehle, und Stabilität schaffen, ohne den Rahmen zu eng zu setzen. „Managen heißt, Freiräume zu schaffen.“ Dafür brauche es viel Kommunikation. „Gerade in kritischen Situationen zeigen sich echte Leader“, fasst Frische zusammen.

Roland Hehn von Heraeus skizziert den Zustand von Führungskräften differenziert. „Manchen fällt es leichter als anderen, in einer Welt voller Unsicherheiten zu agieren.“ Insgesamt sei er positiv überrascht, wie schnell sich Mitarbeiter und Führungskräfte der neuen Arbeitssituation unter Pandemiebedingungen angepasst haben. „Die Angst vor Kontrollverlust spielte bei unseren Führungskräften kaum eine Rolle“, so der Personalleiter. Ihm ist im Hinblick auf Leadership in der Pandemiekrise der Blick nach vorn besonders wichtig. „Wir werden nach dem Abflauen der Pandemie bilanzieren und schauen, welche Dinge, die wir etwa im Sales oder in der Produktion Covid-19-bedingt eingeführt haben, auch in einer normalen Situation besser funktionieren“, erklärt Hehn.

Christa Stienen von DB Schenker sieht in der Logistikbranche eine vollkommen andere Arbeitssituation gegeben. „Wir können nicht alle unsere Mitarbeiter einfach ins mobile Arbeiten schicken“, betont die Personalchefin. „Ein Gabelstaplerfahrer kann nicht von Zuhause aus arbeiten.“ Die Pandemiesituation sei für viele Führungskräfte eine große Herausforderung gewesen. „Resilienz war und ist in der Krise eine extrem wichtige Führungskompetenz“, hebt Christa Stienen hervor. HR bei Schenker musste während des Krisenjahres zahlreiche Personalgespräche mit Führungskräften führen und beratend zur Seite stehen.

Prof. Dr. Stephan Weinert von der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen unterstreicht, dass der Wandel in der Führung, der sich Corona-bedingt derzeit schnell vollzieht, schon seit Jahren in der Arbeits- und Organisationspsychologie bekannt ist. „Dazu zählt, dass Teams im virtuellen Raum genauso gut funktionieren können wie in Präsenz“, sagt der Hochschullehrer. Coachende Führung, die Führungskräfte über digitale Kommunikationsmedien vermitteln müssen, kommt aktuell stark zur Anwendung. „Natürlich sehen wir derzeit ein deutlich höheres Ausmaß, indem diese vermeintlich neuen Formen in Erscheinung treten.“

Führungskräfte sollen Leitung, Stütze, Support und Richtung geben

Nachgefragt bei Andreas Frische, Partner, Mercuri Urval Group



Das Interview führte Dr. Guido Birkner.

Herr Frische, was ist für Sie am Krisenjahr 2020 besonders – mit Blick auf das Thema Leadership?

Eine Krisensituation wie der wirtschaftliche Totalstillstand im Lockdown der ersten Coronawelle fungiert wie ein Brennglas auf die Leadership-Kompetenzen von Führungskräften. Dort, wo bisher die tägliche Organisation der Arbeitsumfänge und Arbeitsinhalte im Vordergrund stand, ist es jetzt notwendig, mit den von außen vorgegebenen Umständen fertig zu werden. Handlungsmöglichkeiten von Managern werden deutlich eingegrenzt. Plötzlich ist hauptsächlich Leadership gefragt, während Management in den Hintergrund tritt. Die Mitarbeiter zu stützen und zu begleiten und die richtige Balance zwischen Freiheitsgraden und Pflichterfüllung zu finden ist jetzt die Hauptanforderung.

Wie verändert die Pandemiekrise Führung und die Rolle von Führungskräfte?

Die Pandemiekrise ist ein Beschleuniger für viele Entwicklungen, die wir schon vor der Krise gesehen haben. Das Führen von Mitarbeitern, die remote arbeiten, eine ganz neue Eigenbestimmung von Arbeitszeit und Arbeitsort und der Umgang mit weitestgehender Unsicherheit in Bezug auf die Gesundheit, den Arbeitsplatz und das soziale Leben insgesamt fordern Führungskompetenzen, die nicht neu, aber deutlich erfolgskritischer sind. Führungskräfte in Zeiten erheblicher Unsicherheit sind Personen, die derselben Unsicherheit wie ihre Mitarbeiter ausgesetzt sind und dennoch Sicherheit vermitteln können. Laissez fair vermittelt dabei

genauso wenig Sicherheit wie mehr Kontrolle und kleinteiliges Management. Die Führungskraft ist nicht mehr der disziplinarische Vorgesetzte, der entscheidet, bestimmt und festlegt. Es reicht und ist von herausragender Bedeutung, dass eine Führungskraft Richtung und Sinn vorgibt.

Brauchen wir in Zukunft überhaupt noch Führungskräfte, wenn jeder Mitarbeiter während der Zeit im Homeoffice gelernt hat, sich selbst zu führen?

Mehr denn je, aber eben die richtigen Führungskompetenzen. Gerade dann, wenn viele Menschen allein und selbstbestimmt ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten wahrnehmen, braucht es Führungskräfte, die Leitung, Stütze, Support und Richtung geben. Viele Mitarbeiter sind sicher gut in der Lage, ihren Arbeitsalltag mit den privaten Anforderungen zu koordinieren und Remote Work für sich selbst zu organisieren. Das aber ist noch keine Führung. Vertrauen schenken und dennoch wissen, was ein Mitarbeiter tut. Selbstbestimmung zulassen und dennoch die Verantwortung für zu erzielende Resultate tragen. Freiheit zulassen, ohne die Kontrolle zu verlieren. Das sind Leadership-Kompetenzen, die in der aktuellen Situation nötiger denn je sind. Für die Unternehmen und Institutionen, in denen Manager tätig sind, und für die Mitarbeiter.



HR im Spannungsfeld von Kurzarbeit, Ramp-up, Restrukturierung und Arbeitsrecht

Die Corona-Pandemie hat die Prioritäten der HR-Arbeit signifikant verändert. Welche arbeitsrechtlichen Fragen sich daraus ergeben, diskutieren Martin Kewitsch, Executive VP / HR Coordination & Shared Services der Bertelsmann Group, Dirk Siebels, Senior Vice President Sustainability, Health & Strategic Work Relations bei der Continental AG, Martin Fink, Partner, und Moderator Markus Künzel, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, beide BEITEN BURKHARDT.

Martin Kewitsch berichtet über die Entwicklung des Pandemieplans in der Bertelsmann Group. Die Anfänge gehen auf eine Konzernbetriebsvereinbarung zur Schweinegrippe aus den frühen 2000er Jahren. Die nächste Aktualisierung erfuhr der Pandemieplan 2018, und mit der Ausbreitung der Corona-Pandemie lag die Unterlage in den ersten Monaten des Jahres 2020 bei HR von Bertelsmann wieder auf dem Tisch. Es folgten die Einrichtung und Vernetzung von Krisenstäben weltweit. Auch wenn Bertelsmann dezentral aufgestellt ist, funktionierten auch die Kommunikation und die Weitergabe von Regeln aus dem Corporate Center in die globalen Standorte schnell und weitgehend reibungslos. „Den Anstoß zum Handeln bekamen wir Anfang Januar von unseren Kollegen in China“, berichtet Martin Kewitsch. „Da wussten wir, welches Szenario auf uns in Europa und an den anderen Standorten zukommen kann, und haben frühzeitig und angemessen gehandelt.“ Bertelsmann verschickte Atemschutzmasken und Desinfektionsmittel nach China – an der Vorstufe zum Lockdown in Fernost eine enorme logistische Herausforderung. In Deutschland folgte im März der Abschluss einer Betriebsvereinbarung zum Homeoffice. „Wir brauchten ja irgendeine Rechtsgrundlage dafür“, so Kewitsch. „Jetzt am Beginn der zweiten Pandemiewelle schicken wir die Kollegen erneut verstärkt ins Homeoffice.“ Auch auf Kurzarbeit hat Bertelsmann zurückgegriffen und in Spitzenzeiten 12.000 Personen weltweit kürzer arbeiten lassen. „Doch wir haben zahlreiche Gegenmaßnahmen ergriffen und sind



Ende Oktober fast komplett wieder aus der Kurzarbeit herausgegangen“, sagt Kewitsch.

Dirk Siebels von der Continental AG weist darauf hin, dass sich die Automobilindustrie schon seit einigen Jahren in einer Transformations- und zudem in einer Volumenkrise befindet. Die Antworten von Continental darauf waren bislang Transformationsprogramme bezüglich der Antriebstechnik und der Digitalisierung. Mit der Pandemie-Krise ist Continental auch dort, wo es möglich ist, ins Homeoffice gewechselt. „Das hat bei uns einen Lernprozess angestoßen“, sagt Siebels. „Wir schauen gerade weltweit, was wir aus der aktuellen Situation dauerhaft übernehmen wollen und was das für Führung und virtuelles Arbeiten bedeutet.“ Dahinter stehe auch immer das Ziel, die Arbeitgeberattraktivität weiter zu verbessern.

Martin Fink von BEITEN BURKHARDT weist auf das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats im Hinblick auf Maßnahmen für den Gesundheitsschutz der Mitarbeiter hin. Grundsätzlich ist der Arbeitgeber rechtlich verpflichtet, entsprechende Maßnahmen für den Gesundheitsschutz einzuführen und zu verordnen. Dazu zählt beispielsweise das verpflichtende Tragen eines Mund-Nase-Schutzes auf dem Betriebsgelände. „Das muss der Arbeitgeber mit der Mitbestimmung verhandeln“, betont Martin Fink. „Eine entsprechende Betriebsvereinbarung trägt dann die notwendige Legitimation in sich, damit die Mitarbeiter auch bereit sind, die vorgeschriebenen Maßnahmen einzuhalten.“ Das gelte auch für Regelungen für Mobile Work, ob im Homeoffice oder an einem anderen Ort. „Hier lässt der Rechtsrahmen genügend Spielraum für pragmatische Lösungen zu.“

Im Arbeitsrecht stehen Fragen zu Homeoffice, Prävention und Remote Work im Vordergrund

Nachgefragt bei Markus Künzel, Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht, BEITEN BURKHARDT Rechtsanwaltsgesellschaft mbH



Das Interview führte Dr. Guido Birkner.

Herr Künzel, wie nehmen Sie das Krisenjahr 2020 aus arbeitsrechtlicher Sicht wahr? Durch die Pandemie waren anders als in anderen Jahren ganz bestimmte Themen besonders präsent. Diese haben in der Beratung einen Schwerpunkt eingenommen, wie zum Beispiel Fragen der Kurzarbeit, des Gesundheitsschutzes oder die Gestaltung des Homeoffice und des mobilen Arbeitens. Da die HR-Bereiche aus diesem aktuellen Anlass viele Themen ruhen lassen mussten, war die Vielfalt im Vergleich zu den Vorjahren etwas eingeschränkt. Die Gestaltung zum Beispiel neuer Arbeitsbedingungen ist in den Hintergrund getreten. Auch die Gerichtstätigkeiten sind sehr zurückgegangen, und Gerichtsverfahren verzögerten sich erheblich, auch solche, die eigentlich dem Beschleunigungsgrundsatz unterliegen, wie beispielsweise Kündigungsschutzverfahren. Dennoch haben es die Arbeitsgerichte geschafft, ihren Betrieb aufrechtzuerhalten und die eiligen Themen abzuarbeiten unter Beachtung strenger Hygienegrundsätze. Die Gesetzgebung war dementsprechend auch geprägt von der Pandemie. Beispielsweise wurden die Regelungen zur Kurzarbeit mehrfach verändert und angepasst. Andere Themen wie etwa die angekündigten Regelungen zur Erfassung von Arbeitszeiten sind ebenso bisher auf der Strecke geblieben, wie andere Vorhaben der Großen Koalition, zum Beispiel die Neuregelung des Befristungsrechts.

Mit welchen Fragen kommen Ihre Mandanten derzeit auf Sie zu? In diesen Wochen und Monaten beherrschen eindeutig Fragen nach der Fortsetzung von

Kurzarbeit und Personalabbau ebenso wie die Reduzierung und Veränderung von Arbeitsbedingungen das Tagesgeschehen. Verhandlungen mit Betriebsratsgremien über solche Betriebsvereinbarungen, insbesondere Interessenausgleich und Sozialplan, nehmen deutlich zu. Diese Verhandlungen werden inzwischen meist virtuell geführt, auch das ist ein Novum in diesem Jahr. Wie angedeutet, geht es zur Zeit wenig um die langfristige Gestaltung von Arbeitsbedingungen, beispielsweise im Hinblick auf Arbeitszeit oder Vergütungssysteme, sondern vielmehr um Kostenreduzierungen und deren Umsetzung. Wir beraten Unternehmen nicht nur in der Vorbereitung solcher Verhandlungen, sondern begleiten diese dann auch. Zum Teil müssen bei Kosteneinsparungen im Bereich der Arbeitskosten parallel Verhandlungen mit Gewerkschaften und mit Betriebsratsgremien geführt werden, weil die jeweiligen Rechtsgrundlagen unterschiedlich verankert sind. Das führt zu einer weiteren Komplexität, ist aber unverzichtbar, um die notwendigen Einspareffekte schnell zu erzielen.

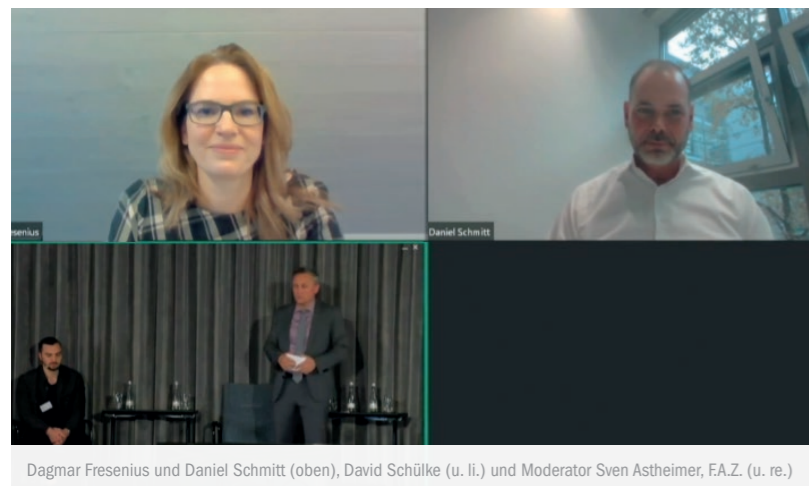
Welches Szenario steht uns bevor? Ein Strukturwandel oder ein Strukturbruch?

Ich glaube, uns erwartet erst einmal ein Strukturwandel. Arbeitsplätze in Deutschland werden in noch viel größerem Maße zur Debatte stehen. Selbst Großunternehmen werden nicht mehr dazu in der Lage sein, zum Teil tariflich abgesicherte Standortsicherungsversprechen und Kündigungsverzichte aufrechtzuerhalten. Die ersten Unternehmen haben solche Vereinbarungen schon aufgekündigt. Dies führt zu großer Unruhe bei den Arbeitnehmern und

auch beim Konsum. Desto länger die Pandemie dauert, desto gravierender werden die Personalreduzierungen sein. Unternehmen sind gerade dabei, beschleunigt Maßnahmen durchzuführen, die erst für spätere Zeitpunkte geplant waren. Auch die Digitalisierung und alle damit zusammenhängenden Themen werden aus meiner Sicht beschleunigt und führen letztendlich zu einem noch schnelleren Wandel in der Arbeitswelt, weil andere Qualifikationen gefragt sind.

Mit Digitalisierung zu neuen Strukturen – Wie HR zum Treiber und Enabler der digitalen Transformation in Organisationen wird

Krise hin, Pandemie her: Die Digitalisierung hat in diesem Jahr weit mehr Unternehmen erfasst und vorangebracht als in den Jahren davor. Darüber berichten in einer Pecha-Kucha-Runde Dagmar Fresenius, Head of Rewards & HR Analytics bei Swisscom, David Schülke, Personalleiter bei der Engelbert Strauss, und Daniel Schmitt, Cluster Lead, Group Human Resources HR Processes bei der Commerzbank.



HR steht damit vor der Herausforderung, neue Führungsrollen und ein neues Führungsverständnis zu entwickeln und zu implementieren, differenziert nach fachlicher Führung, nach interdisziplinärer Ausrichtung und nach Methodentreibern. „HR ist an dieser Stelle der Enabler und muss dafür sorgen, dass den Führungskräften die richtigen Skills zur Verfügung stehen“, so Schmitt. Ein zweites Ziel ist an dieser Stelle die Diversität der agilen Teams. Hier kommen IT-Experten, UX-Designer und Bankfachleute zusammen, die gemeinsam Lösungen für die betriebliche Praxis entwickeln. Dabei kommen agile Methoden, aber oft auch ganz bewusst nicht agile Methoden zum Einsatz. In jedem Fall muss die Commerzbank eine ganz neue Arbeitgebermarke am Markt platzieren, und HR begleitet diesen Change.

Die digitale Transformation bei der Commerzbank hat vier wesentliche Auslöser, wie Daniel Schmitt berichtet. Der erste Faktor ist ein veränderter Kundenbedarf. „Unsere Kunden erwarten von uns als Bank einen Online- und einen Mobile-Zugang zu ihren Konten“, sagt Daniel Schmitt von der Commerzbank. „Damit rückt das Kundenerlebnis auch für uns immer mehr in den Vordergrund.“ Der Wettbewerb sei strategisch ähnlich unterwegs. Der zweite Auslöser für Change ist das Niedrigzinsumfeld, indem Kredite günstig sind, aber Sparkonten kaum noch Rendite einbringen. „Die Gewinnmargen einer Bank werden dadurch kleiner, und entsprechend müssen wir unser Geschäft skalieren“, beschreibt der HR-Experte.

Der dritte Treiber der digitalen Transformation für die Privatbank ist die Regulatorik. Das bedeutet für die Commerzbank auf der einen Seite einen erheblichen bürokratischen Aufwand, auf der anderen Seite eine Hürde für wachsende Wettbewerber wie Fintechs, die dadurch den Weg zu einer Universalbank kaum gehen können. Um auf die Herausforderung durch Fintechs in den Erlebniswelten für einzelne Produktparten antworten zu können, hat die Commerzbank den Campus 2.0 eingerichtet. Dort sind interdisziplinäre Teams in agilen Strukturen unterwegs. „Heute haben wir bereits 5.000 Mitarbeiter in der Unternehmenszentrale in agilen Strukturen beschäftigt“, berichtet Daniel Schmitt.

Agiles Denken ist bei Swisscom kulturprägend. Der Schweizer Telekommunikationskonzern Swisscom befindet sich als Technologieanbieter bereits seit fünf Jahren in der Transformation hin zu einem Softwareunternehmen. Inzwischen ist jeder dritte der insgesamt 18.000 Mitarbeiter in agilen Strukturen, also in Value Streams oder in Tribes, organisiert. „Agiles Denken ist auch bei den 12.000 Kollegen in hierarchischen Strukturen ausgeprägt“, sagt Dagmar Fresenius. Sind die Hierarchien flach und ist die eigene Verantwortung hoch, legen die einzelnen Teams großen Wert auf Transparenz.

Das gilt auch für den HR-Bereich, in dem die Teams freien Zugang zu Informationen und Daten erwarten. „Gerade die Forderung nach Transparenz im Vergütungsbereich stellt hohe Anforderungen an die Analytics-Funktion von HR“, so Fresenius. Damit ist die Anforderung an die zuständigen Data-Scientists verbunden, aufgeworfene Fragen konsequent zu Ende zu denken: Welche Wirkung und welche Ergebnisse will ich durch die Auswertung personalisierter Daten erzeugen? Welcher Impact lässt sich im Business erzeugen? Durch solche Fragen will Swisscom Neugierde erwecken? Neugierde – ein weiterer zentraler Wert des Unternehmens.

Vor allem begreift Dagmar Fresenius die Daten der Mitarbeiter nicht als Besitz des Arbeitgebers, sondern als Leihgabe, mit denen das Unternehmen verantwortungsvoll und im Sinne der Beschäftigten arbeiten muss. Deshalb verfolgt Swisscom das Ziel, Data-Analytics vor allem zum Nutzen der Mitarbeiter einzusetzen. Methodisch geht es dabei auch um Mythenbusting, um das Belegen oder Widerlegen von Hypothesen. Auch im Performance-Management kommen Data-Analytics zum Einsatz. „Wenn ich laut den Daten einen guten Performer vor mir habe, der seine Leistung in einem günstigen Umfeld erbracht hat, habe ich es vielleicht in Wirklichkeit mit einem schlechten Performer zu tun“, erläutert die HR-Expertin. „Eine andere Perspektive hilft, dieselben Dinge von einer anderen Seite zu betrachten.“

Gerade in der Arbeitswelt 4.0 sind neue Skills gefordert. Um darüber die Mitarbeiter zu guten Leistungen zu motivieren, braucht es auch die passende Arbeitsorganisation. „Wir wollen zufriedene Kunden haben, und dafür brauchen wir zufriedene Mitarbeiter“, ist das Fazit von Dagmar Fresenius.

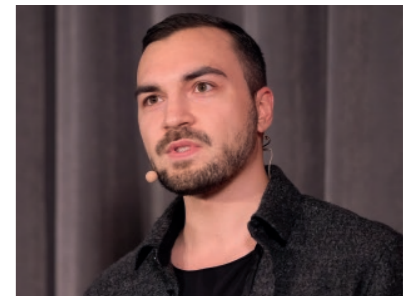
HR als Treiber der digitalen Transformation
Engelbert Strauss, Hersteller von Arbeitsbekleidung, beschäftigt derzeit 1.400 Mitarbeiter im Work Valley. „Wir sind in den zehn zurückliegenden Jahren rasch gewachsen“, sagt David Schülke. „Deshalb ist Strukturplanung für uns ein großes Thema, Digitalisierung ist sogar noch größer.“ In solchen Change-Prozessen komme es vor allem darauf an, dass die Men-

schen diese Veränderungen akzeptierten. „Und HR ist der Treiber der digitalen Transformation schlechthin“, hebt der Personalleiter hervor. „Wir moderieren die Transformation, indem wir die Führungskräfte befähigen, wiederum ihre Mitarbeiter zu motivieren, die Digitalisierung positiv anzunehmen und in der beruflichen Praxis umzusetzen.“ Viele Prozesse müssten digitalisiert werden, weil dies schlichtweg notwendig sei. Nur so ließen sich Prozesse vereinfachen, und jeder einzelne Mitarbeiter profitiere letztlich davon.

Als Beispiel für das optimale Zusammenwirken von Digitalisierung und Technologie beschreibt David Schülke eine neue Fabrik von Engelbert Strauss im Main-Kinzig-Kreis. „Durch das Zusammenwirken von beiden Elementen haben wir die Arbeitsplätze für unsere Mitarbeiter deutlich verbessert“, sagt er. „Hier kommen Ware und Material zum Mitarbeiter, und nicht mehr umgekehrt.“

Im Recruiting setzt Engelbert Strauss auf zeitversetzte Videointerviews. „Die Bewerber haben dadurch die Möglichkeit, sich noch individueller zu präsentieren“, so Schülke, „und wir von HR und die zuständigen Führungskräfte können uns die Bewerbung anschauen, wann es uns zeitlich am besten passt – das ist sehr zeiteffizient.“ HR-Software unterstützt zudem dabei, in vielen Personalfragen und HR-Aufgaben Transparenz zu schaffen.

Auch für eine bessere Kommunikation innerhalb von HR hat Engelbert Strauss eine digitale Lösung neu eingeführt: ein soziales Medium und eine App mit Namen Bird. „Dieses soziale Intranet dient uns vor allem für die Interaktion“, sagt Schülke. In der Pandemie profitiert das Unternehmen von Anfang an von dieser digitalen Infrastruktur, weil die Mitarbeiter darüber auch während des Lockdowns gut erreichbar sind. „Wir konnten dadurch alle relevanten Inhalte teilen, vom Hygienekonzept über Videobotschaften der Geschäftsführung bis zur Anfahrtsbeschreibung für unseren Corona-Drive-in.“ So gewann HR noch mehr an Sichtbarkeit und wurde der Treiber der Kommunikationskultur bei Engelbert Strauss. „Am Ende muss ein Mensch die digitalen Tools bedienen, und dabei holen wir unsere Mitarbeiter ab.“ ●



David Schülke, Engelbert Strauss

Bundesliga vor leeren Rängen: Wie Eintracht Frankfurt die Corona- Krise meistert

Geisterspiele waren für den Profifußball in diesem Jahr ein Novum. Doch der Bundesliga gelang als erster internationaler Liga der Neustart aus dem Lockdown mit einem überzeugenden und am Ende auch erfolgreichen Hygienekonzept. Axel Hellmann, langjähriges Mitglied des Vorstands der Eintracht Frankfurt Fußball AG, zeigt in seiner Keynote die Innensicht auf einen Proficlub zwischen finanziellem Drahtseilakt, Präventionsauflagen und Hochleistungssport.



Axel Hellmann, Vorstandsmitglied der Eintracht Frankfurt Fußball AG

„Der Profifußball hat gerade in einer schweren Krise, wie wir sie aktuell erleben, das Potenzial, positiv in die Mitarbeiterschaft von Betrieben hineinzuwirken.“ Axel Hellmann schlägt zu Beginn seiner Keynote eine Brücke zwischen HR und dem Fußballsport. Am Beispiel des Bundesligisten Eintracht Frankfurt zeigt das Vorstandsmitglied auf, wie das Pandemiejahr 2020 verlief und wie die Aussichten für 2021 sind. Er unterscheidet vier Phasen:

- Phase 1: die Welt vor Corona
- Phase 2: die Schockphase, in der die Pandemie über die Welt hereinbrach und vollkommen Unvorhergesehenes auslöste
- Phase 3: Adaption zwischen dem, was den Fußball unter normalen Verhältnissen ausmacht, und den Lebensrealitäten

• Phase 4: die Welt nach dem Ende der Covid-19-Krise

Die Phase 1 war für Eintracht Frankfurt durch anhaltenden sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg gekennzeichnet – mit dem Gewinn des DFB-Pokals und dem Einzug in das Halbfinale der Euroleague. Der Club konnte in dieser Zeit seinen Geschäftsumsatz verdoppeln und die Mitarbeiterzahl um den Faktor 2,5 erhöhen. „Wir befanden uns auf einer gesunden, organischen Wachstumsentwicklung mit einem Umsatz von über 200 Millionen Euro“, resümiert Axel Hellmann. „Alles bei uns war darauf ausgelegt, weiterhin organisch zu wachsen.“ Der Verein hatte gerade erst neue Stabsstellen eingerichtet, die zum künftigen Wachstum beitragen sollten. „Unser Ziel ist, uns dauerhaft unter den ersten acht Clubs in der Bundesliga zu etablieren.“

Doch mit dem Ausbruch der Pandemie und dem ersten Lockdown im März erlebte Eintracht Frankfurt eine Vollbremsung – quasi von 140 auf 0 km/h. Damit stand von heute auf morgen das gesamte Geschäftsmodell des Clubs im Feuer. Die Erlöse aus Zuschauereinnahmen fielen weg, ebenso die Fernsehgelder, solange der Spielbetrieb ruhte. „Alle Bundesligisten fallen ohne Spielbetrieb um – früher oder später“, unterstreicht Hellmann. „Deshalb war es für uns existenziell wichtig, den Spielbetrieb so schnell und so sicher wie möglich fortzusetzen.“ Dabei hat der Profifußball unter verfassungsrechtlichen Aspekten den Vorteil, dass die Spieler mit dem Spiel ihrer Berufstätigkeit nachgehen. Doch deren Rahmenbedingungen mussten hygienekonform angepasst werden. Deshalb hat die Deutsche Fußballliga (DFL) zusammen mit den Vereinen früh begonnen, ein Hygienekonzept nach dem Prinzip des German Engineering auszuarbeiten – einen klaren Plan für einen komplexen Sachverhalt aufstellen, medizinische Konzepte mit digitalen Konzepten verbinden, die analoge Welt mit der digitalen Welt verkordeln. Das Hygienekonzept der DFL überzeugte und findet bis heute Nachahmer in vielen Ländern auf der ganzen Welt.

Ein Grundprinzip des Konzepts ist die strikte Trennung des Spielbetriebs vom administrativen Bereich eines Clubs. „Unser wichtigste Asset ist gerade in der Pandemiesituation die Gesundheit der Spieler“, betont Axel Hellmann. Deshalb wurden die Mannschaften zunächst in Quarantäne genommen, die dann schrittweise



Axel Hellmann machte in seiner Keynote die kritische Lage des Profisports in der Pandemie deutlich.

gelockert wurde, als feststand, dass das Konzept greift. „Die Fortsetzung des Spielbetriebs und der Abschluss der Bundesligasaison Ende Juni waren ein großer Erfolg, weil es den Clubs dank der Mediengelder die ökonomische Sicherheit zurückgab“, so der Jurist.

Die Schockphase ging fließend in die Adaptionsphase über. Hier stellte sich die Frage, wie Zuschauer und Sponsoren wieder live ein Spiel im Stadion schauen konnten. Die DFL erstellte ab Mai ein weiteres Konzept für Bundesligaspiele mit Zuschauern und unter Einhaltung aller Hygienevorschriften. „Damit wollten wir sicherstellen, einerseits den Spielbetrieb fortsetzen und andererseits wirtschaftlich überleben zu können“, erklärt Hellmann. Der erwartete Umsatz von 130 bis 150 Millionen Euro für Eintracht Frankfurt in dieser Saison bedeute im Vorjahresvergleich ein Minus von bis zu 50 Millionen Euro. „Diesen Zustand halten wir nur ein Jahr lang durch, doch je länger er dauert, desto mehr fehlt uns die Phantasie, wie wir die Liquiditätslücke überbrücken können.“

Erschwerend kommt für den Proficlub hinzu, vor der Corona-Krise ein Investitionspaket von insgesamt 80 Millionen Euro angeschoben zu haben, um die eigene Infrastruktur im Trainings-

camp, im Stadion und in der Digitalisierung auszubauen. „Wir stecken derzeit in der Klemme zwischen den Verpflichtungen gegenüber unseren Kreditgebern und dem Liquiditätsbedarf für das Tagesgeschäft.“ Laufende Bauprojekte können und sollen nicht unterbrochen oder abgebrochen werden. Gleichzeitig muss die Liquiditätsseite soweit optimiert werden, damit der Club finanziell Luft zum Atmen hat. Dazu gehören Personalmaßnahmen wie Kurzarbeit und Gehaltsverzicht der Spieler in Höhe von 20 Prozent. Die größte Herausforderung sieht Axel Hellmann im Zwang, die Kosten bei bestehenden Verträgen kurzfristig zu senken. Die nächste Herausforderung werde sich dann stellen, wenn das Infektionsgeschehen noch stärker werde und der Spielbetrieb erneut unterbrochen werden müsse. „Wenn wir wieder in die Situation kommen, nicht spielen zu dürfen, müssen wir über drastischere Sparmaßnahmen nachdenken, gerade bei den Spielergehältern“, so der Vorstand. „Wir haben bereits ein Konzept, um Mitarbeiter und Spieler mitzunehmen und bei ihnen Verständnis zu wecken, um gemeinsam durch die Krise zu kommen.“

Am stärksten drückt der Schuh bei den fehlenden Zuschauern. „Unser Produkt Fußball lebt gerade in Frankfurt von den Emotionen der Zu-

schauer“, sagt Hellmann. „Mit der Umsetzung unseres Hygienekonzepts in der laufenden Saison haben wir bewiesen, dass wir mit zumindest 8.000 Zuschauern ein Spiel sicher durchführen können.“ Die prüfenden medizinischen Einrichtungen hätten keinen einzigen Infektionsfall im Zusammenhang mit einem Stadionbesuch entdeckt. „Deshalb ist es gerade in einer Pandemie wichtig zu zeigen, dass das Leben weitergehen kann, wenn wir uns mit Prävention für die Risiken auseinandersetzen und uns dann angemessen diszipliniert verhalten, ohne dass das öffentliche Leben komplett zum Erliegen kommen muss.“

Wie die vierte Phase aussieht, hängt nach Ansicht von Axel Hellmann stark davon ab, wie wir die aktuelle dritte Phase gestalten. „Natürlich sind Fußballspiele, Events und Gastronomie nicht systemrelevant, aber das Leben wäre ohne sie sehr viel ärmer“, so Hellmann. „Vor allem wäre ein Verschwinden solcher Events ein Vorgang ohne jede Not.“ Je länger der Lockdown anhalte, desto schwerer werde es für Liveveranstalter und für den Profisport, nach einer Öffnung wieder eine große Zahl an Zuschauern in die Stadien und Hallen zurückzuholen. „Dann würde der Profisport auf einem viel kleineren Niveau fortbestehen.“

Veranstalter



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Stefanie Reiss | Projektleiterin
Human Resources Summit
Frankenallee 71-81 | 60327 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 75 91-32 31
E-Mail: stefanie.reiss@faz-bm.de

Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Dr. Guido Birkner | verantwortlicher Redakteur HR,
Ressortleiter Pensions-Management dpn
Frankenallee 71-81 | 60327 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 75 91-32 51
E-Mail: guido.birkner@faz-bm.de

Medienpartner

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



Dr. Guido Birkner | verantwortlicher Redakteur HR,
Ressortleiter Pensions-Management dpn
Frankenallee 71-81 | 60327 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 75 91-32 51
E-Mail: guido.birkner@faz-bm.de

Mitveranstalter

BEITEN BURKHARDT

Markus Künzel | Partner, Rechtsanwalt und
Fachanwalt für Arbeitsrecht
Ganghoferstraße 33 | 80339 München
Telefon: (089) 350 65-11 31
E-Mail: markus.kuenzel@bblaw.com



Michael Grotherr | VP Sales Central & East Europe
Oskar-von-Miller-Ring 20 | 80333 München
Telefon: (0) 15 73 5 99 48 32
E-Mail: mgrotherr@csod.com



Alexander de las Heras | Strategic Relationship Manager
An der Welle 3 | 60322 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 30 08 82 13 43
E-Mail: alexander.delasheras@hays.de



It's All About People™

Andreas Frische | Partner
Unter den Eichen 5, Haus F | 65195 Wiesbaden
Telefon: (06 11) 23 84-0
E-Mail: amdreas.frische@mercuriurval.com