

Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation

Siemens

Gas geben beim
lebenslangen Lernen!

Linde

Fehler in der Personal-
gewinnung vermeiden

Executive-Education

Nachfrage nach digitalen
und agilen Skills bleibt
hoch



**„Agilität und Flexibilität sind auch
in etablierten Betrieben gefragt“**

ELENA AUBELL, LUCANET (OBEN),
HEIKE EHMANN, MYMUESLI, UND NINA NOLL,
MONTBLANC, ÜBER HR-ARBEIT IN TRADITIO-
NELLEN UNTERNEHMEN UND START-UPS

Neues Denken

Neues Machen

Neue Lösungen



LIEBE LESER,

mit 5,3 Prozent sinkt die Arbeitslosenquote im Januar 2019 auf den tiefsten Wert für diesen Monat seit der Wiedervereinigung. Zugleich stieg die Zahl der Beschäftigten in Deutschland mit über 45 Millionen Personen im vergangenen Jahr auf ein neues Rekordhoch. Das sind alles positive Zahlen. Auch bleibt der Bedarf an Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt hoch, und die Konjunktur zeigt sich trotz einer Abkühlung immer noch robust.

Doch der Blick auf die nächsten Monate und Jahre birgt für manche Beschäftigten auch Risiken. So könnte ein harter Brexit ohne Vertrag mit der Europäischen Union allein in Deutschland 100.000 Jobs kosten, wie das Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH) jüngst prognostizierte. Sollten in diesem Fall die britischen Importe aus der EU um 25 Prozent einbrechen, würde das vor allem die Autoindustrie mit einem Wegfall von rund 15.000 Stellen besonders hart treffen. Damit nicht genug: Der Abgaskandal kostet bereits jetzt Jobs, da die Nachfrage nach Dieselautos sinkt und die Hersteller weniger Zulieferteile kaufen. Der Technologiekonzern Bosch streicht deshalb rund 600 Arbeitsplätze in der Antriebstechnik, ohne dass betriebsbedingte Kündigungen ausgesprochen wurden.

Auch der Industriese Siemens musste in den vergangenen Monaten mit dem Betriebsrat über eine Restrukturierung in den Sparten Power and Gas sowie Process Industries and Drives an mehreren Standorten sprechen. Zugleich nimmt der Konzern viel Geld in die Hand, um seine Belegschaften durch kollektive Lernmaßnahmen auf den Strukturwandel vorzubereiten. Inhaltlich soll es nicht allein um Weiterbildung in den gegenwärtigen Jobs gehen, sondern komplett neue Kompetenzen mit digitalem Hintergrund werden künftig auf dem Bildungsplan der Siemensianer stehen.

Noch etwas anderes ist neu bei Siemens: Die Mitarbeiter können eigene Vorschläge machen, wie die Mittel aus dem Zukunftsfonds investiert werden. Die Beschäftigten werden also selbst mit in die Verantwortung genommen bei der Frage, wie sie sich künftig weiterqualifizieren. Ist das der Anfang der Agilisierung eines Industrieschwerpunkts? Sicher! Vor allem will Janina Kugel den Siemensianern deutlich machen, dass die Zukunft ihres Arbeitsplatzes in der neuen Arbeitswelt immer mehr in ihren eigenen Händen liegt.

Dr. Guido Birkner,
verantwortlicher Redakteur



Neues kurz & knapp

Neues aus der HR-Welt

4

Executive-Education

Bedarf an digitalen und agilen Kompetenzen steuert die Weiterbildung von Führungskräften

5

Kompetenzmanagement

Wunderwaffe für Unternehmen

7

HR-Trends für 2019

Personalentscheider sind mehr denn je gefordert

9

Recruiting 4.0

Linde Material Handling: Fehler in der Personalgewinnung vermeiden

12

HR in agilen Organisationen

„Agilität und Flexibilität sind auch in etablierten Unternehmen gefragt“

14

Learning

Siemens-Zukunftsfoonds: lebenslanges Lernen für den digitalen Strukturwandel

16



Neues Denken

5
Bedarf an neuen Kompetenzen steuert die Weiterbildung von Führungskräften

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Kein altes Eisen! Wie ältere Beschäftigte länger am Ball bleiben

18



Neues Machen

12
Linde Material Handling schließt Fehler in der Personalgewinnung aus

Impressum

20



Neue Lösungen

16
Siemens Zukunftsfoonds: lebenslanges Lernen für den digitalen Strukturwandel



© scyther5/iStock/Thinkstock/Getty Images

Neues aus der HR-Welt

E-Mobilität: Bis 2035 verschwinden 114.000 Jobs in der Automobilindustrie

In den kommenden 16 Jahren werden laut der Studie „Elektromobilität 2035“ des Instituts für **Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)** bis zu 114.000 Arbeitsplätze durch technologiegetriebene Umstellung auf Elektroantrieb bei Pkws verloren gehen. Die Wissenschaftler des IAB beziffern den Verlust der Gesamtwirtschaft bis 2035 auf 20 Milliarden Euro oder 0,6 Prozent des preisbereinigten BIPs. Den größten Jobabbau wird der Fahrzeugbau mit 83.000 Arbeitsplätzen weniger verzeichnen. Andere Branchen werden über 30.000 Stellen abbauen müssen. Zugleich entstehen fast 16.000 neue Jobs, etwa im Bauwesen, in der Energiewirtschaft, in Dienstleistungssparten oder im verarbeitenden Gewerbe. Die E-Mobilität wird vor allem den Bedarf an Fachkräften reduzieren, zeitverzögert auch den an Spezialisten und Experten. Langfristig sind alle Anforderungsniveaus negativ betroffen.

Gallup: Je größer das Talent eines Managers, desto besser sind Performance und Wirkung auf die Mitarbeiter

Unternehmen, die ihre Manager nach deren Talent auswählen, erzielen eine um 48 Prozent höhere Profitabilität, 22 Prozent Zuwachs in der Produktivität, 30 Prozent Zuwachs in den Kennzahlen für das Engagement der Mitarbeiter, 17 Prozent Zuwachs in den Kennzahlen für das Engagement der Kunden und einen 19-prozentigen Umsatzrückgang. Diese Ergebnisse weist die Gallup-Studie „**State of the American Manager**“ aus. Demnach sind hochtalentierte Manager im Durchschnitt engagierter als andere Manager. Sie legen zudem mehr Wert auf die Stärken ihrer Beschäftigten, als dass sie deren Schwächen hervorheben. Laut der Gallup-Untersuchung geht ein Führungsansatz, der auf Stärken basiert, einher mit höheren Kennzahlen für das Engagement und Wohlergehen der Mitarbeiter sowie für die Produktivität und Profitabilität von Teams.

Digitalisierung: 40.000 neue Jobs in IT, TK und Unterhaltungselektronik 2019

Laut dem **Digitalverband Bitkom** wird der Markt für IT, Telekommunikation und Unterhaltungselektronik 2019 um 1,5 Prozent auf 168,5 Milliarden Euro wachsen. Dadurch wird die Beschäftigung in der Branche bis zum Jahresende auf voraussichtlich 1.174.000 Menschen ansteigen – ein Plus von 40.000 Jobs und ein Anstieg um 3,5 Prozent im Vergleich zu 2018. Vor allem das Geschäft von Softwarehäusern und IT-Dienstleistern wächst weiter und lässt dort den größten Jobanstieg erwarten. In der Branche entstanden in den vergangenen fünf Jahren über 150.000 Jobs. Nach Schätzung des Verbandes würde die Beschäftigung noch schneller wachsen, wenn mehr Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt wären. Bitkom beziffert die Zahl unbesetzter Stellen für IT-Experten zum Jahresende 2018 mit 82.000. Die Lücke zwischen Angebot und Nachfrage bei IT-TK-Fachkräften werde künftig immer größer. <

EXECUTIVE-EDUCATION

Bedarf an digitalen und agilen Kompetenzen steuert die Weiterbildung von Führungskräften



© shironosov/ iStock / Getty Images Plus//Getty Images.

Das World Economic Forum (WEF) hält in seiner Zusammenfassung des Global Risk Reports 2018 fest: Die Menschheit verstehe es zwar mittlerweile sehr gut, „konventionelle Risiken abzuschwächen, die sich relativ leicht isolieren und mit Standard-Risikomanagementansätzen bewältigen lassen“. Gleichzeitig aber seien wir „deutlich weniger kompetent, wenn es um den Umgang mit komplexen Risiken in den vernetzten Systemen geht, die das Fundament unserer Welt bilden“.

Betrachtet das WEF in seinem Global Risk Report vorrangig globale, politische und gesellschaftliche Herausforderungen, so bewegen sich auch Unternehmen in einem vernetzen, von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz (kurz: VUKA) geprägten Umfeld. Angetrieben von Megatrends wie der Globalisierung, Digitalisierung und Individualisierung sehen sich Führungskräfte bereits heute mit herausfordernden, funktionalen, strukturellen und geographischen Komplexitäten konfrontiert. Das ganzheitliche Denken in komplexen und vernetzten Systemen (kurz: systemisches Denken) ist daher bereits heute eine zentrale Fähigkeit, die bei Führungskräften als unabdingbar gilt.

Hinzu kommen neue Dynamiken in der Arbeitswelt, die sowohl in der Digitalisierung als auch in

einem grundlegenden Wertewandel unserer Gesellschaft ihren Ausgangspunkt finden: Einerseits werden zunehmend standardisierte und semi-standardisierte Prozesse in der Produktion und der Wissensarbeit – einschließlich dem Management – durch intelligente informationstechnologische Systeme (Stichwort: Artificial Intelligence) und der Robotik (Stichwort: vernetzte autonome Systeme) automatisiert. Andererseits verlangen insbesondere High Potentials jüngerer Generationen mehr Flexibilität und Freiraum, nicht nur im Sinne einer Work-Life-Balance, sondern auch in der Gestaltung ihrer Arbeit (zum Beispiel mobiles Arbeiten). Folglich weichen die von Burns und Stalker 1961 herausgearbeiteten mechanistischen Managementsysteme zunehmend ihrem Counterpart, den organischen Managementsystemen. →



Prof. Dr. Ronald Gleich,

Dekan EBS Executive School,
Professor für Industrielles
Management und Head of
Strascheg Institute for Innovation,
Transformation, & Enter-
preneurship (SITE)

Weiterbildung für Führungskräfte

Die dritte Fakultät der EBS Universität für Wirtschaft und Recht, die EBS Executive School, bietet mehr als 40 berufsbegleitende Zertifikatsprogramme von Leadership über Real-Estate-Management bis hin zu Private Finance and Wealth-Management für Fach- und Führungskräfte aus der Praxis an. Ferner werden Seminarprogramme für Unternehmen konzipiert und durchgeführt. Weitere Informationen unter: www.ebs.edu/de/fakultaet/ebs-executive-school

Was bedeutet das für die Kompetenzen von Führungskräften?

Im Gegensatz zu mechanistischen Managementsystemen sind organische durch ihre Flexibilität, Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit auf Veränderung sowie ihrer Ausrichtung auf Innovationen geprägt. So gilt es auch für Führungskräfte, eine ausgeprägte Offenheit für Veränderungen sowie ein hohes Maß an Gestaltungswillen und Innovationsfreudigkeit an den Tag zu legen. Gleichzeitig müssen sie Initiative zeigen und Entscheidungen treffen – und diese konsequent umsetzen und verantworten.

Ferner charakterisieren flache Hierarchien, Dezentralität, eine geringe Fachspezialisierung und disziplinübergreifendes Arbeiten organische Strukturen. Führungskräfte wird daher geraten, ihre bisherige Delegationskompetenz dahingehend anzupassen, dass sie ihren Mitarbeitern zukünftig als konstruktiver Coach zur Seite stehen. Eine ausgeprägte Anpassungs-, Team-, und Kommunikationsfähigkeit ist somit notwendig. Ebenso gilt es, Herausforderungen ganzheitlich zu durchdringen, was fach- und disziplinübergreifende Kenntnisse oder zumindest ein Grundverständnis und eine Offenheit für alternative Perspektiven voraussetzt. Darüber hinaus spielt in einer projektorientierten Arbeitswelt nicht zuletzt die Fähigkeit, Projekte managen zu können, eine immer wichtigere Rolle.

Bereits heute stellen wir fest, dass Organisationen zunehmend durch Projektarbeit und projektähnliche Arbeitsgruppen geprägt sind, in denen das interdisziplinäre Lösen neuer Herausforderungen oder das Optimieren von existierenden Prozessen mit der Hilfe von agilen Managementmethoden, von Design-Thinking-Ansätzen oder von Scrum-Methoden erfolgt. Dabei ist allen gemein, dass Hierarchien kontinuierlich in den Hintergrund treten, Entscheidungen sowie Wissen dezentralisiert werden und der nötige Freiraum für Flexibilität, Kreativität und Eigenverantwortlichkeit geschaffen wird.

Was bedeutet das für die Aus- und Wei- terbildung von Führungskräften?

Mit der Allgegenwärtigkeit von umfangreichen und komplexen Informationen und Wissen wird (Fach-)Wissen immer mehr in den Hintergrund treten. Dies wird ebenso ausgeprägte Fertigkeiten, wie wir sie heute in der Produktion oder der Wissensarbeiten benötigen, betreffen. Kompeten-

zen – nach Erpenbeck und Rosenstiel definiert als die Fähigkeit, Problemstellungen selbstorganisiert zu lösen – werden für Fach- und Führungskräfte immer wichtiger werden. Dies erstreckt sich über alle 64 von Heyse und Erpenbeck identifizierten Basiskompetenzen, die sich

- > personalen Kompetenzen (zum Beispiel Selbstmanagement und Eigenverantwortung),
- > Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz (zum Beispiel Gestaltungswille und Ausführungsbereitschaft),
- > sozial-kommunikative Kompetenz (zum Beispiel Teamfähigkeit und Anpassungsfähigkeit) und
- > Fach- und Methodenkompetenz (analytische Fähigkeiten oder fachübergreifende Kenntnisse) zuordnen lassen.

Der Kompetenzbedarf bei Führungs- kräften lässt sich nicht mehr pauschalisieren

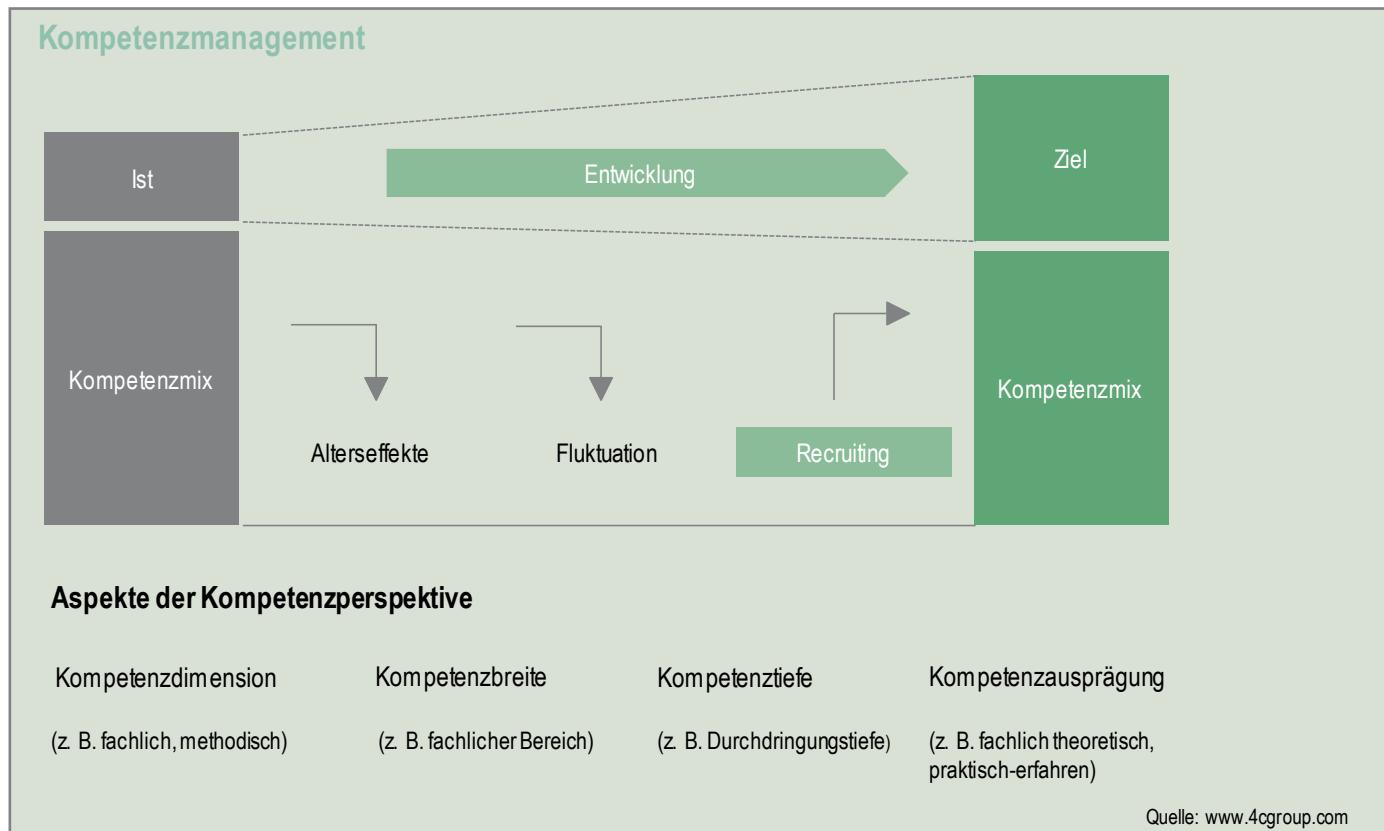
Auf welche Kompetenzen es im Einzelfall mehr und auf welche es weniger ankommt, lässt sich allerdings nicht pauschalisieren. Schließlich werden auch in Zukunft die Anforderungen an Führungskräfte von ihrer geografischen Verortung, ihrer Branche, ihrer Firma und ihrer Position abhängig sein. Digitalisierungsgrade, Marktdynamiken und Unsicherheiten im Umfeld sind in keinen zwei Konstellationen vergleichbar – wie auch die Menschen, die es zu führen gilt.

Zukünftige kompetenzorientierte Weiterbildungsangebote sollten daher auf zweckdienlichen Forschungsergebnissen basieren. Dies vor Augen, planen wir, regelmäßige Trendstudien unter Führungskräften und Fachexperten durchzuführen, um branchen- und rollenspezifische Herausforderungen von heute und morgen zu identifizieren. Diese erlauben es uns, strategische Rückschlüsse auf benötigte Kompetenzen in ihren jeweiligen Kontexten zu ziehen. Nur so kann es gelingen, Führungskräfte die notwendigen Fähigkeiten praxisnah zu vermitteln, die benötigt werden, um ein Unternehmen in einem von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz geprägten Umfeld erfolgreich zu lenken.

info@faz-personaljournal.de

KOMPETENZMANAGEMENT

Wunderwaffe für Unternehmen



Kennen Sie die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter? Die meisten Unternehmen müssen diese Frage verneinen und verschenken so einen Teil ihres Potenzials. Das Kompetenzmanagement kann hier eine Antwort liefern und dient als ein Treiber der Personalentwicklung Ihres Unternehmens.

Kompetenzmanagement ist Pflicht und Kür für Unternehmen zugleich. Richtig umgesetzt, offenbart es Ansatzpunkte für Verbesserungen und ungenutzte Potenziale des Unternehmens. Aber was ist eine Kompetenz überhaupt und wofür ist ein Kompetenzmanagement notwendig? Kompetenzen sind alle Fertigkeiten eines Mitarbeiters, die ihn zur erfolgreichen Bewältigung operativer und strategischer Aufgaben befähigen. Kompe-

tenzmanagement hat die Aufgabe, Kompetenzen zu beschreiben, sie transparent zu machen sowie den Transfer, die Nutzung und die Entwicklung der Kompetenzen hinsichtlich strategischer Unternehmensziele sicherzustellen.

Den Ausgangspunkt des Kompetenzmanagements bilden die Ist-Kompetenzen der Mitarbeiter, der sogenannte Ist-Kompetenzmix, denn nur wer sein Fundament kennt, kann darauf aufbauen. Im zweiten Schritt gilt es, den Soll-Zustand – auch Ziel-Kompetenzmix genannt – zu ermitteln. Dieser beinhaltet alle Fähigkeiten der Mitarbeiter, die in Zukunft für das Unternehmen wichtig sind. In diesem Rahmen sollte ein besonderes Augenmerk auf die wertermöglichen und wertschöpfenden Bereiche des Unternehmens und die dort benötigten Kompetenzen gelegt werden. Aus der Soll-Ist-Abweichung resultieren Personalentwicklungsbedarfe, die es durch ein systematisches Vorgehen von HR zu managen gilt. Gelingt dies nicht, muss das Unternehmen diese Kompe-

tenzlücken mithilfe eines gezielten Recruitings schließen.

Zusätzlich zu Soll und Ist der Unternehmensperspektive muss auch auf die Kompetenzperspektive eingegangen werden. An dieser Stelle gilt es, vier Aspekte zu beachten. Zuerst werden die unterschiedlichen Dimensionen analysiert, in denen die Kompetenzen bei den Mitarbeitern vorliegen. Diese werden häufig in fachliche, methodische und persönliche Kompetenzen sowie Führungs- und Systemkompetenzen unterteilt. Neben der Kompetenzdimension ist es interessant zu wissen, ob der jeweilige Mitarbeiter die gesamte Breite an Kompetenzen seines fachlichen Bereichs oder nur einen Teil beherrscht. Darüber hinaus gilt es auch, die Kompetenzen nach ihrer Durchdringungstiefe zu differenzieren. Hat der Mitarbeiter nur einen groben Überblick über den Aufgabenrahmen oder meistert er die Aufgabe in all ihren Bestandteilen? Der vierte Aspekt bei der Betrachtung der Kompetenzen ist die Kompetenzausprägung. Diese →



Christian Baier,
Partner, 4C GROUP AG –
Management Beratung



Thomas Krüer,
Leiter Bereich Personal,
Lebensversicherung von 1871 a.G.

beschreibt, wie effektiv – also fachlich theoretisch oder praktisch-erfahren – ein Mitarbeiter in der Kompetenzausübung ist.

Von der Datenerhebung zum Reporting

Wie kann man Kompetenzmanagement strukturiert angehen? Der erste Schritt des Kompetenzmanagements ist die Erfassung der aktuellen Mitarbeiterkompetenzen. In Zeiten von Xing und LinkedIn wissen soziale Netzwerke teilweise mehr über ihre Mitarbeiter als die Unternehmen selbst und liefern somit eine gute Ausgangsbasis zur Bestimmung ihrer Fähigkeiten. Neben dieser indirekten Abfrage der Mitarbeiterkompetenzen verfügen die Personalabteilungen der Unternehmen über unterschiedliche Werkzeuge, um diese direkt zu erheben. Eine Option ist die Abfrage von Kompetenzen im Rahmen des Personalentwicklungsdialogs unter Verwendung des Personalentwicklungsfragebogens. Tools wie SharePoint oder HR-Apps stellen dabei eine gute Möglichkeit dar, um zusätzliche Informationen über die Mitarbeiterkompetenzen zu erhalten.

Nach der Erfassung des Ist-Zustands muss im nächsten Schritt der Soll-Zustand festgelegt werden. Hierfür werden die Zielkompetenzen im Rahmen einer strategischen Analyse aus der Unternehmensstrategie abgeleitet. In Absprache mit der Geschäftsführung muss klar definiert werden, wie das Unternehmen sich zukünftig aufzustellen möchte. Die Branchenentwicklung sollte hier ebenfalls berücksichtigt werden. Zu diesem Zweck kann auf Studien von Zukunftsinstituten sowie aggregierte Daten innovativer Wettbewerber aus Karriereportalen zurückgegriffen werden.

Die Inhalte des aktuellen und des Ziel Kompetenzmixes werden anschließend in einem Kompetenzrahmen zusammengeführt. Dieser muss dann nach den Kompetenzdimensionen geclustert und in Kompetenzknoten strukturiert werden. Anschließend wird der Kompetenzrahmen um die Dimension der einzelnen Unternehmensbereiche zu einer Matrix erweitert. Dadurch können in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung und den Abteilungsleitungen bereichs- und aufgabenspezifisch benötigte sowie wertvolle zukünftige Kompetenzen definiert und abgeglichen werden. Im letzten Schritt wird die Kompetenzmatrix um die tatsächlichen Mitarbeiterkompetenzen mit ihren Ausprägungen ergänzt. Dadurch wird ein umfassendes Kompetenzreporting sowohl auf Unternehmensebene als auch auf Mitarbeiterebene möglich.

Mit dem Kompetenzmanagement stark positionieren

Insgesamt dient das Kompetenzmanagement als Basis für die zentralen Aufgaben des Personalmanagements, wie dem Talentmanagement, der Nachfolgeplanung und der Zukunftssicherung des Unternehmens. Zu diesem Zweck müssen die Mitarbeiterkompetenzen allerdings gepflegt und aktuell gehalten werden. Dies kann beispielsweise über ein regelmäßiges Abfragen der Mitarbeiterkompetenzen mithilfe der aufgestellten Kompetenzliste in Personalentwicklungsdialogen erfolgen.

Strukturiertes Kompetenzmanagement ermöglicht Personalplanung, Recruiting und Personalentwicklung mit Weitblick. Kompetenzlücken können so antizipiert und gemanagt werden. Die bislang rein quantitative Personalplanung kann mithilfe des Kompetenzmanagements um eine qualitative Komponente erweitert werden. Die Verbindung von Kosten und Kapazitäten mit dem konkreten Kompetenzbedarf erlaubt Rückschlüsse für ein ziel führendes Recruiting. So kann im Rahmen der Personalbeschaffung die Transparenz um die bereichs- und aufgabenspezifisch benötigten Kompetenzen genutzt werden, um eindeutige Stellenprofile zu definieren und den Prozess der Ausschreibung und Bewerberauswahl effizienter zu gestalten.

Neben Personalplanung und -beschaffung profitiert auch die Personalentwicklung von Kompetenzmanagement. Die Weiterentwicklung kann für den einzelnen Mitarbeiter entlang der Unternehmensstrategie sowie seines persönlichen und beruflichen Karrierewegs gestaltet und in Personalentwicklungsdialogen klar kommuniziert werden. Dies erleichtert einerseits die gemeinsame Vereinbarung von Zielen, andererseits die Leistungsbeurteilung.

Kompetenzmanagement auf den Punkt – Gerüstet für die Zukunft?

Kompetenzmanagement ist ein essentieller Bestandteil der Personalentwicklung und kann die zukünftige Performance des Unternehmens maßgeblich beeinflussen, denn dieses ist nur so gut wie die Kompetenzen der Mitarbeiter. Trotzdem besteht in HR-Abteilungen bei dem Thema großes Verbesserungspotenzial. Die Kenntnis der aktuellen sowie der definierten Zielkompetenzen ist entscheidend, um Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten und den Personalbedarf mit zielgerichteter Weiterbildung oder systematischem Recruiting zu decken.

HR-TRENDS FÜR 2019

Personalentscheider sind mehr denn je gefordert



© Rawpixel/iStock/Thinkstock/Getty Images.

Angetrieben durch Megatrends wie Digitalisierung und Globalisierung, befindet sich die Arbeits- und Businesswelt in einem grundlegenden Umbruch. Umso wichtiger ist es für Unternehmen, die richtigen Fach- und Führungskräfte zu gewinnen, mit denen sie auch in der modernen VUCA-Welt und in Zeiten von Change erfolgreich sind.

Menschen, die über Schlüsselqualitäten wie Empathie, Begeisterungsfähigkeit und Eigenverantwortlichkeit verfügen, problemlos mit Unsicherheiten und fehlender Planbarkeit umgehen können und die Vorteile daraus nutzen: Genau das sind die Fach- und Führungskräfte, auf die Unternehmen in Zukunft mehr denn je angewiesen sind und die

angesichts des Mangels auf dem Personalmarkt umso schwieriger zu finden sind. HR-Funktionen wie Recruiting und Talentmanagement erlangen damit eine noch strategischere Bedeutung für das gesamte Unternehmen. Vor diesem Hintergrund sind 2019 vor allem vier HR-Trends relevant.

HR-Trend 1: flache Hierarchien, hohe Eigenverantwortlichkeit

Arbeit 4.0, New Work etc.: Viele Bezeichnungen beschreiben den Wandel, den die Arbeitswelt mit dem Wechsel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft erfahren hat. In immer mehr Branchen wirken klassisch-hierarchisch organisierte Unternehmen mit strengem Regelwerk für potenzielle Mitarbeiter und Führungskräfte wie aus der Zeit gefallen. Das gilt besonders dann, wenn Wettbewerber bereits mit einem Arbeitsumfeld locken, das die Ansprüche von heute erfüllt. Dazu gehört auch die Möglichkeit, flexibel und eigenverantwortlich

sowie unabhängig von Zeit und Ort zu arbeiten, anstatt einer starren Präsenzkultur unterworfen zu sein und lediglich Anweisungen zu befolgen. Auch ein klassischer Schreibtisch mit PC als alleiniger Arbeitsort kann schnell überholt anmuten, nachdem immer mehr Unternehmen inzwischen in Co-Working-Spaces und flexible Arbeitsplätze investieren, kombiniert mit großzügigen Homeofficeregelungen. Mental bedeutet dies nichts anderes, als dass sich nun auch junge Angestellte und Führungskräfte ein Stück jener attraktiven Arbeitskultur erschlossen haben, wie sie Freiberufler und Selbständige seit eh und je schätzen.

HR-Trend 2: weniger Manager, mehr Leader

Auch wenn so manche Unternehmen und Branchen noch vom alten Geist geprägt sind: Der klassisch-autoritäre, direktive Führungsstil hat in einer Arbeitswelt, die zunehmend von Selbstbestimmt- →



Marc-Stefan Brodbeck,

Rochus Mummert

heit und Eigenverantwortung geprägt ist, ausgedient. Ebenso unpassend sind Managementmethoden, die rein auf Ziele und Aufgaben fokussieren. Stattdessen sind in der Führung mehr denn je echte Leader gefragt – Menschen, die allein schon durch ihre Ausstrahlung wirken, eine echte Vision haben und andere dafür begeistern können. Ein weiteres Erkennungszeichen von Leadern ist ein ausgeprägtes Unternehmergehen. Dank ihm können sie rasch wechselnde Businesschancen schnell erkennen und nutzen. Besonders bedeutend ist dieser Führungstypus vor dem Hintergrund der eingangs genannten modernen VUCA-Welt, dem Zusammenspiel aus Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Sie fordert immer mehr Unternehmen heraus, allein deshalb, weil sie ständig neue Rahmenbedingungen und Konstellationen erzeugt. Vorbei sind die Zeiten von langfristiger Planbarkeit und verlässlicher Kontinuität. Stattdessen müssen sich viele Unternehmen nicht nur zum Teil grundlegend wandeln, sondern im Anschluss in einer Welt heimisch werden, in der permanenter Wechsel und eine damit verbundene generelle Unsicherheit normal sind. Verwaltende und organisierende Manager, wie sie immer noch schwerpunktmäßig die Führungsreihen prägen, stoßen dabei an ihre Grenzen. Umso mehr sind Führungskräfte gefragt, die Menschen gerade in einem solchen Kontext immer wieder inspirieren und begeistern können, um eine agile Arbeitskultur einzuführen oder um Mitarbeiter in ihr volles Potenzial zu bringen. Für HR bedeutet das, bei der Führungskräfteauswahl zwischen Manager und Leader zu unterscheiden.

HR-Trend 3: Alles wird (noch) agiler

Agiles Arbeiten breitet sich weiter aus: Immer mehr Unternehmen organisieren Arbeit nicht mehr klassisch als Zusammenspiel von Abteilungen, sondern verteilen sie auf Projekte und Personen. So formieren sich immer wieder neue Netzwerke und Teams in wechselnden Konstellationen, geprägt von einem hohen Maß an Eigenverantwortlichkeit und Autonomie. So manche Hierarchieebenen entfallen dadurch, während es Aufgabe der verbleibenden Führungskräfte ist, auf Basis eines gewandelten Rollenverständnisses weniger dirigierend als viel mehr motivierend zum Teamerfolg beizutragen. Nur so kann eine agile Organisation ihre Stärken und Vorteile voll ausspielen, etwa schnelle Entscheidungen, rasches Anpassen an wechselnde Umstände und punktgenaues Zusammenspiel der jeweils erforderlichen Kompetenzen in Abgrenzung

zum Silodenken. Genau diese Qualitäten brauchen Unternehmen in einer Welt eines immer stetigeren und dynamischeren Wandels.

HR-Trend 4: Künstliche Intelligenz hält Einzug in das Recruiting

Gerade die ersten Schritte im Recruitingprozess, bei denen es darum geht, grundlegende Voraussetzungen abzuklären, werden zunehmend automatisiert – allein schon, um Zeit zu sparen. Bereits heute können Computer dank Künstlicher Intelligenz (KI) erste Telefoninterviews führen und Kandidaten anhand einer anschließenden Sprachanalyse einordnen. Algorithmen werden künftig weitere Aufgaben im klassischen Recruiting übernehmen. Parallel dazu gewinnt an anderer Stelle der bewusst zeit- und personalintensive Besetzungsprozess an Bedeutung. Überall dort, wo hochspezielle Anforderungen zu erfüllen oder Positionen im Topmanagement zu besetzen sind, wird es in Zukunft noch mehr darauf ankommen, Kandidaten möglichst auf den Punkt genau auszuwählen, damit ein Unternehmen auch in der neuen Businesswelt erfolgreich ist.

Fazit

Für viele HR-Abteilungen und Entscheider stehen 2019 gleich mehrere grundlegende Themen auf der Agenda. In ihrer Verantwortung steht es, eine zeitgemäße Führungs- und Arbeitskultur mit hoher Eigenverantwortlichkeit und viel Freiraum einzuführen oder weiter zu kultivieren, wie sie potenzielle neue Mitarbeiter heute voraussetzen. Bei der Besetzung von Führungspositionen gilt es, klar zu unterscheiden, ob der Typus Manager überhaupt noch die richtige Wahl ist oder das Unternehmen nicht einen Leader benötigt, etwa angesichts eines gravierend sich verändernden Geschäfts- und Marktumfeldes. Bisweilen ist auch eine konsequente Umstellung auf agiles Arbeiten angesagt, was einen nicht zu unterschätzenden Kulturwandel bedeutet, der vor allem mental herausfordert und auch auf dieser Ebene begleitet werden muss. Gut beraten sind HR-Abteilungen auch, sich mit den neuen Möglichkeiten einer Digitalisierung von Elementen des Recruitingprozesses vertraut zu machen. Dadurch gewinnen sie mehr Zeit und Manpower für das Besetzen jener Positionen, die für den Unternehmenserfolg von morgen elementar sind.

<

#denkraum

SAVE
THE
DATE

Denkraum
**ZUKUNFTSMODELL
EUROPA**

14. Mai 2019, Bonn

Brexit, Sicherheitspolitik, finanzielle wie soziale Stabilität – Europa steht im Jahr der neunten Direktwahl zum Europäischen Parlament vor bedeutenden Herausforderungen. Was muss Europa tun, um wirtschaftlich wie auch gesellschaftlich zukunftsfähig zu bleiben?

Der Denkraum Für Soziale Marktwirtschaft stellt sich in diesem für Europa so wichtigen Jahr 2019 der Aufgabe, gemeinsam über die Zukunft von Europa als Werte- und Wirtschaftsunion zu diskutieren. Seien Sie dabei!

Unter www.denkraum-soziale-marktwirtschaft.de finden Sie weitere Informationen. Wir freuen uns auf eine inspirierende Zeit mit Ihnen im Post Tower in Bonn.

www.denkraum-soziale-marktwirtschaft.de

HAUPTPARTNER

Deutsche Post DHL
Group

INITIATOREN

Frankfurter Allgemeine
IFOK.
A CADMUS COMPANY

RECRUITING 4.0

Linde Material Handling: Fehler in der Personalgewinnung vermeiden



© Linde Material Handling.

Es braucht zunehmend mehr, um die Besten zu gewinnen, denn über den Erfolg im Recruiting entscheiden nicht mehr nur ein sicherer Arbeitsplatz und ein gutes Gehalt, sondern auch eine zielgruppengerechte Ansprache, Präsenz auf den richtigen Kanälen und eine hohe Verbindlichkeit in der Beziehungspflege. Grund genug für Linde Material Handling, um eigene Prozesse neu zu denken. Seit Anfang 2018 bündelt der Intralogistikspezialist seine Personalgewinnung

in einem Recruiting-Center. Die ersten Erfahrungen zeigen: Der mühsame Weg lohnt sich.

Die Schmerzen bei der Personalgewinnung liegen bei nahezu allen Unternehmen an der gleichen Stelle. Die Firmen müssen eine hohe Zahl an Vakanzen decken und kämpfen um wenige qualifizierte Bewerber. Gleichzeitig ist der Workload innerhalb der Personalabteilung hoch, das Recruiting ist vielfach nur eine Aufgabe unter vielen, und die Prozesse für das Bewerbermanagement sind nicht etabliert. In der Folge sind Rekrutierungszeiten zu lang, und freie Stellen können nicht besetzt werden.

Die Ausgangslage bei Linde Material Handling war Mitte 2017 ähnlich: viele offene Positionen,

lange Rekrutierungszeiten. Die Gründe waren wenig Zeit für Interviews, keine sauberen Prozesse, fehlendes Commitment zwischen HR und Fachabteilungen, zu wenige geeignete Bewerber und zu wenig neue Optionen für interne Kandidaten. Auch waren Bewerber verärgert, die kein oder nur ein extrem verspätetes Feedback auf ihre Bewerbung erhielten. Das waren schlechte Voraussetzungen, um die dringend benötigten Fachkräfte zu generieren.

Arbeit im Recruiting-Center

Die Lösung war der Aufbau eines Recruiting-Centers, das Anfang 2018 in den operativen Betrieb ging. Dadurch trennte Linde das Sourcing von den HR-Businesspartnern ab, die die Aufgabe bisher neben ihrem Tagesgeschäft bewältigt hatten. Damit war neuer Raum geschaffen, um das Thema →



Frank Oppenländer,
Senior Vice President HR Linde
Material Handling



Sabine Hentschel,
HR Excellence, Aufbau und
interimistische Leitung des
LMH-Recruiting-Centers

strukturierter und mit frischem Wind anzugehen.

Als erstes wurden alte verkrustete Prozesse wie das Genehmigungsprozedere und die Ausschreibung hinterfragt und neu definiert. Bereits hier konnte ein Zeitgewinn von bis zu sechs Wochen pro Vakanz realisiert werden. Zudem wurde internationaler gedacht. Zusätzlich zu den gängigen Kanälen schaltete Linde Stellenanzeigen im Ausland und besuchte virtuelle Recruitingmessen, um weltweit Bewerber zu erreichen. Darüber hinaus startete das Unternehmen Teaserkampagnen über Social-Media-Kanäle, testete neue Kanäle wie Truffls und gründete inhouse ein Active-Sourcing-Team.

Durch die neue Struktur des Recruitings können nun auch Top-Kandidaten besser nachverfolgt und gegebenenfalls auf andere Stellen gematched oder in einem Kandidatenpool erfasst werden. Ein weiterer neuer Grundsatz ist, die Bewerbungen tagesaktuell zu sichten und anschließend auch die Interviews zeitnah zu planen. Für Junior-Positionen werden dazu auch zeitversetzte Videovorinterviews genutzt. Die Kandidaten erhalten dabei Interviewfragen zugesendet und können diese zu Hause per Videoaufzeichnung beantworten und an den Recruiter zurücksenden.

Auch das Potenzial interner Kandidaten soll in Zukunft stärker genutzt werden, indem diesen unter anderem durch Qualifizierungsprogramme bessere Entwicklungsmöglichkeiten gegeben werden. Dazu hat Linde jetzt strukturierte Verfahren, um interne Potenzialträger zu identifizieren und weiterzuentwickeln, und Quickstart-Programme, um Kandidaten schnellstmöglich für Positionen weiterzuentwickeln, an denen großer Bedarf besteht.

Fazit nach den ersten sechs Monaten

Was hat das Recruiting 4.0 für Linde Material Handling im ersten halben Jahr gebracht?

- > Die monatlichen Bewerberzahlen haben sich mehr als verdoppelt.
- > Die Time-to-fill hat sich um durchschnittlich acht Wochen verkürzt.
- > Die Kundenzufriedenheit hat sich auf Seiten der Hiring-Manager und auf der Bewerberseite signifikant verbessert.

Alles in allem ein großer Erfolg in äußerst kurzer Zeit, auch wenn es noch mehr Themen gilt umzusetzen.

Die fünf häufigsten Fehler im Recruiting – und wie sie sich vermeiden lassen

1.) **Falsche Sourcingkanäle:** Onlineanzeigen auf Stepstone & Co. sind wichtig, aber für Sourcing-Mix sind diese Trends relevant:

• **Virtuelle Online-Recruitingmessen:**

Über Plattformen kommen Unternehmen mit globalen Kandidaten ins Gespräch und entscheiden schnell über die nächste Runde im Real Life.

• **Mobile Recruitingplattformen** Apps für Young Professionals liefern ein genaues Matching von Stellen und Bewerbern.

• **Neue Eventformate:** Unternehmen lernen Kandidaten bei interaktiven Formaten wie Barcamps in Aktion kennen.

2.) **Zu langsame Reaktionszeiten**

Bewerbungen sollten tagesaktuell gesichtet und Top-Kandidaten innerhalb weniger Tage zum ersten Gespräch eingeladen werden.

3.) **Kein ausreichender Recruitingfokus**

Recruiter sollten ausschließlich auf die Mitarbeitergewinnung fokussieren.

4.) **Kein ordentliches Handwerkszeug**

Selbst große Unternehmen arbeiten häufig noch ohne Recruiting-Software oder passen sie nicht sinnvoll auf den eigenen Bedarf an, so dass sie sich nicht durchgängig verwenden lässt.

5.) **Mangelhafte Außendarstellung**

Im War for Falents sind sich die Kandidaten ihrer Position sehr wohl bewusst. Gerade die Potenzialträger wissen sehr genau, was sie wollen und was sie nicht wollen. Hier sind eine schlechte Arbeitgeberreputation auf Bewertungsportalen wie Kununu, eine überhebliche Atmosphäre im Vorstellungsgespräch oder eine unhöfliche Begrüßung am Empfang ein absolutes K.o.-Kriterium.

HR IN AGILEN ORGANISATIONEN

„Agilität und Flexibilität sind auch in etablierten Unternehmen gefragt“



© Dirk Beichert BusinessPhoto.

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.

Ein leergefegter Arbeitsmarkt und eine hohe Fluktuation der Mitarbeiter beschäftigen die HR-Verantwortlichen in jungen Unternehmen ebenso wie die Kollegen in traditionellen Organisationen. Der Schreibgerätehersteller Montblanc ist in Märkten

zu Hause, die bislang noch durch ein höheres Maß an Kontinuität und weniger Veränderungen geprägt sind als andere Branchen. Nina Noll, Director Talent, Culture and Organisation bei Montblanc, berichtete auf dem HR-Summit der F.A.Z.-Gruppe, dass das Unternehmen ungeachtet des stabilen Marktes HR-Prozesse und -Tools immer wieder erneuern muss. „Damit ist für unsere 3.200 Mitarbeiter auch ein Change-Prozess verbunden.“

Nina Noll ist nach eigener Aussage „keine Personalerin by Heart, aber bei Nature“. Beim Start-up Home24 hat sie früher die HR-Abteilung aufgebaut. Jetzt ist die ehemalige Unternehmensberaterin mit ihrem Wechsel zu Montblanc in die gesetzte Welt zurückgekehrt, um Erfahrungen aus beiden Welten zu kombinieren. „Ein Umfeld mit Tradition in ein neues, agiles Umfeld zu überführen ist eine spannende Aufgabe.“ Auch wenn Härten bei der Arbeit in Start-ups nicht ausblieben, will Nina Noll ihre Zeit in der Berliner Gründerszene nicht missen. „Ich kann bei Mont-

blanc nur deshalb Input zu agilen Arbeitsweisen geben, weil ich sie aus erster Hand selbst kennen gelernt habe.“

Dazu gehören der Umgang mit nicht ausgereiften Lösungen und die Weiterentwicklung von Produkten, noch während sie auf den Weg gebracht werden. „Eine Mitarbeiterbefragung haben wir einmal in einer Nacht- und Nebelaktion zusammengestellt und verschickt“, so Nina Noll. „Da blieb keine Zeit für eine 100-prozentige Lösung, sondern 60:40 mussten reichen mit einigen Korrekturen in letzter Minute.“ Zugleich nannte die Personalerin die vollständige Kundenorientierung als wichtige Erkenntnis aus ihrer Zeit bei Home24. „In einem Start-up sollte sich die Personalarbeit komplett auf den Bedarf der Mitarbeiter fokussieren.“ Umgekehrt heißt das: Alles, was die Kollegen nicht benötigen, ist auch für HR verzichtbar. Ein Weiterbildungsseminar muss nicht für die gesamte Belegschaft angesetzt werden, wenn nur eine Handvoll Mitarbeiter anmeldet. „Wir haben →



„Für mich als HRlerin ist es auch in der neuen Aufgabe bei LucaNet sehr wichtig, dass ich das liebe, was ich tue.“

Elena Aubell, zusammen mit Heike Ehmann und Nina Noll

solche Maßnahmen immer individuell zur Verfügung gestellt, wenn jemand das gebraucht hat, aber nie allen quasi von oben vorgeschrieben.“ Bei Montblanc kann die HR-Expertin heute ihre meisten Erfahrungen aus der Start-up-Zeit in die Praxis einbringen.

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 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 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 holt 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 ist sicher die größte Herausforderung, vor der die HR-Abteilung gerade steht.

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 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 attraktive Arbeitgeber. „Viele Gründungen zahlen höhere variable Gehaltsbestandteile, darüber können Beschäftigte bei einer entsprechenden Performance des Unternehmens gut verdienen.“ Doch sei das Geld für viele Mitarbeiter nicht der einzige Antrieb, um in einem Start-up zu arbeiten. „Unternehmensgründungen können ihren Mitarbeitern deutlich mehr Benefits, mehr Kultur und mehr Flexibilität bieten als manche traditionellen Organisationen.“ Genau das ziehe vor allem junge Menschen an.

Das bestätigt 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 Frau Aubell. „Agilität und Flexibilität lernen wir bei Start-ups zwangsläufig“, ergänzte Nina Noll, „und genau diese Kompetenzen sind heute bei etablierten Unternehmen verstärkt gefragt.“

<

LEARNING

Siemens Zukunftsfonds: lebenslanges Lernen für den digitalen Strukturwandel



© Siemens AG

Welche Projekte fördert der Zukunftsfonds?

- konkrete Projekte zum Strukturwandel und im Rahmen dieser Projekte, nach Maßgabe der tariflichen und betrieblichen Vorgaben, ggf. die (teilweise) Freistellung von Mitarbeitern für Qualifizierung und Workshops
- Lernprogramme, Bereitstellung von Lerninhalten, -tools, -plattformen und -infrastruktur
- Unterstützung regionaler Qualifizierungskonzepte im Rahmen von Strukturwandel

Siemens treibt die Lernkultur voran und stellt Mitarbeitern in Deutschland bis zu 100 Millionen Euro für Qualifizierungen in beruflichen Zukunftsfeldern zur Verfügung. Qualifizierungsvorschläge sollen auch von den Beschäftigten kommen.

Lernen, um mit dem digitalen Strukturwandel in der Arbeitswelt Schritt halten zu können: Der Technologiekonzern Siemens öffnet ab sofort seinen Zukunftsfonds für Qualifizierungsprojekte in Deutschland. Damit räumt das Unternehmen bis zum Ende des Geschäftsjahres 2022 bis zu 100 Millionen Euro ein – on top zum regulären Aus- und Weiterbildungsbudget von rund 290 Millionen Euro pro Jahr in Deutschland.

Janina Kugel, Personalvorstand von Siemens, weiß um den Handlungsdruck, der auf HR lastet: „Wir müssen unseren Mitarbeitern die Möglichkeit geben, sich im Hinblick auf den Strukturwandel kontinuierlich weiter zu qualifizieren.“ Lebenslanges Lernen sei für jeden Beschäftigten existenziell wichtig, denn der Strukturwandel infolge der Digitalisierung und anderer Megatrends werde dazu führen, dass bisherige Jobs wegfielen und an anderer Stelle neue Jobs entstünden, die neue Fähigkeiten erforderten. „Genau da setzen wir mit dem Zukunftsfonds an“, so das Vorstandsmitglied.

Die Initiative ist Teil des Zukunftspaktes, den Siemens, der Gesamtbetriebsrat und die IG Metall im Mai 2018 geschlossen haben, und einer entsprechenden Gesamtbetriebsvereinbarung vom November 2018. Beide Vereinbarungen enthalten die Eckpunkte für den Umgang mit dem digita-

→

Voraussetzungen für geförderte Projekte und Lernprogramme:

- Projekte und Lernprogramme außerhalb des bisher erfolgten Umfangs
- Projekte und Lernprogramme, die den einheits- und standortübergreifenden Austausch von Wissen und Kapazitäten unterstützen
- Projekte und Lernprogramme, die Arbeitsplätze in Deutschland sichern
- Projekte und Lernprogramme, die eine Basis für die zukünftige Lernfähigkeit der Organisation und damit für die Lernfähigkeit des einzelnen Mitarbeiters schaffen
- Projekte und Lernprogramme, die Neuorientierungen für Mitarbeiter in disruptiven Beschäftigungsfeldern/Technologien ermöglichen
- Projekte, die Beschäftigte befähigen, sich in einer lernenden Organisation weiterzuentwickeln
- Projekte mit Pioniercharakter wie die Qualifizierung im Zusammenhang mit Innovationen

Quelle: Siemens AG.

len Strukturwandel. Birgit Steinborn, Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats der Siemens AG, sieht im Zukunftsfonds das wichtigste Element einer Qualifizierungsoffensive für nachhaltige Beschäftigungsperspektiven. „Bei der Personalstrategie der Zukunft wollen wir die Kompetenzen der Mitarbeiter weiterentwickeln“, so Steinborn. „Das ist absolut zentral, um im Strukturwandel und in der Digitalisierung zu bestehen.“ Dabei soll es nicht allein um Weiterbildung in aktuellen Jobs gehen. „Wir alle müssen bereit sein, auch Neues zu lernen“, betont Janina Kugel. Dabei kann die Belegschaft ihre berufliche Entwicklung mitgestalten. Über die Finanzierung kollektiver Qualifizierungs- und Lernmaßnahmen entscheidet ein Vergabeausschuss aus Betriebsrat und Unternehmensleitung. <

info@faz-personaljournal.de

ANZEIGE

VERGÜTUNGSSTRATEGIE
DAS PRAXISFORUM FÜR VERGÜTUNG,
BAV UND BENEFITS

Schwerpunkt 2019:
Total Rewards

- mit Praxisbeiträgen von:
- Susanne Löffler, Head of Total Rewards Germany, SAP SE
- Professor Dr. Dirk Sliwka, Universität Köln

– geschlossene Veranstaltung für Entscheider aus den Bereichen Vergütung, HR und bAV –

Jetzt anmelden!

3. Praxisforum Vergütungsstrategie
11. April 2019
Marriott Hotel
Frankfurt am Main

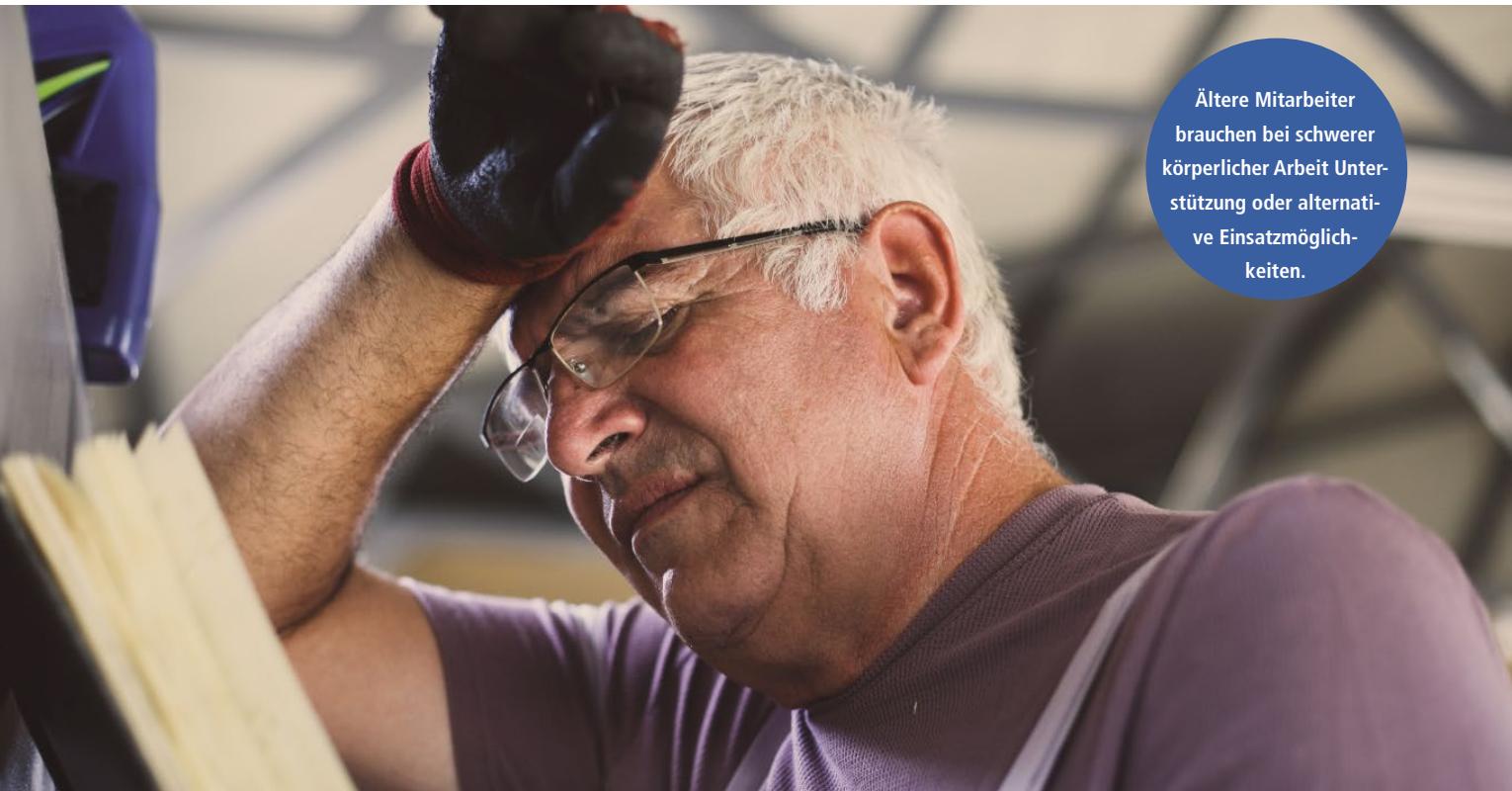
Veranstalter
  

Mitveranstalter
    

www.praxisforum-verguetung.de

BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Kein altes Eisen! Wie ältere Beschäftigte länger am Ball bleiben



© Liderina/iStock/Thinkstock/Getty Images.

Interview mit den Sicherheitsingenieuren Sebastian Steder und Stefan Kampe

Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels und alternder Belegschaften kommt es darauf an, auch die älteren Arbeitnehmer in den Unternehmen gesund und leistungsfähig zu halten. Doch besonders in den Arbeitsbereichen, in denen schwer gehoben oder getragen oder viel über Kopf gearbeitet wird, sehen die Zahlen nicht rosig aus: Jeder Siebte, der körperlich schwer gearbeitet hat, wird zum

Frührentner. Zwei ias-Sicherheitsingenieure sprechen über die Situation in Unternehmen, über technische Hilfsmittel und darüber, was der zunehmende Automatisierungsgrad bewirken kann. Und sie geben praktische Tipps für Arbeitgeber.

Herr Kampe und Herr Steder, welche Erfahrungen machen Sie mit der Kombination aus schwerer körperlicher Arbeit und alternden Belegschaften in den Betrieben?

Stefan Kampe: Die pauschale Gleichung „Je älter der Mitarbeiter, desto häufiger und länger fällt er auch aus“ trifft leider in der Realität zu. Die Unternehmen suchen daher nach Lösungen, mit denen sie ihre körperlich schwer arbeitenden

Mitarbeiter unterstützen können.

Sebastian Steder: Dabei sind es mitunter Kleinigkeiten, die die Arbeitgeber anpassen können, um eine ergonomischere Arbeitsausführung für eine alternde Belegschaft zu gewährleisten. Technische Hilfsmittel wie ein elektrischer Hubwagen oder ein Wagen mit Scherenhub können den Mitarbeiter deutlich entlasten.

Die digitale Transformation verändert auch die Arbeit im produzierenden Gewerbe und in der Logistik stark. Wie schnell verläuft dieser Prozess?

Stefan Kampe: Der Markt ist in Bewegung, daher sollten Unternehmen ihn genau im Blick behalten. Wir beobachten, dass der Automatisierungsgrad in den Betrieben steigt. Doch nicht immer gestaltet sich eine solche Umrüstung hin zu ergonomischen Lösungen einfach.

→

© Stefan Kampe.



Stefan Kampe

ias-Sicherheitsingenieur, Fachleiter Arbeitssicherheit, ias AG

© Sonja Bruggemann.



Sebastian Steder

ias-Sicherheitsingenieur, Fachleiter Arbeitssicherheit, Fachreferent Risiko- und Gefährdungsbeurteilung, ias AG

Change als Herausforderung

Kollege Roboter, Siri oder Watson – 57 Prozent der Beschäftigten sehen in Mensch-Maschine-Interaktionen eine große Herausforderung. Fast jeder Vierte empfindet die Herausforderung sogar als stark oder sehr stark. Dies ergab die ias-Studie „Die Kraft zur Veränderung – Über den Umgang mit dem permanenten Wandel in der Arbeitswelt“. Studie anfordern unter: redaktion@ias-gruppe.de

Woran liegt das?

Sebastian Steder: Neue, bereits vorhandene Lösungen arbeiten häufig zu langsam oder unflexibel, oder sie sind zu kostenintensiv. Viele Unternehmen benötigen technische Lösungen, die einen hohen Grad an Flexibilität aufweisen. Hierfür müssten sie hohe Summen aufbringen. Das lässt viele Betriebe hilflos zurück. Spätestens an diesem Punkt werden wir als Sicherheitsingenieure hinzugezogen. Wir arbeiten dabei interdisziplinär: Gemeinsam mit Beratern des betrieblichen Gesundheitsmanagements oder mit Ergonomieinstructoren vermitteln wir den Beschäftigten das ergonomische Verhalten am Arbeitsplatz. Der Umgang mit schweren Lasten muss geübt werden. Fehler in der Bewegungsausführung haben sich oft über Jahre eingeprägt. Wir helfen Beschäftigten dabei, dieses falsche Verhalten abzulegen, und schützen sie so vor Verletzungen und Gesundheitsschäden.

Stefan Kampe: Unternehmen sollten für ihre älteren Beschäftigten zudem frühzeitig in Ersatzarbeitsplänen alternative Arbeitsplätze erarbeiten. In der Praxis landen Mitarbeiter, die jahrzehntelang körperlich schwer gearbeitet haben, häufig von jetzt auf gleich an einem Bildschirmarbeitsplatz.

Auf den ersten Blick klingt das nach einer naheliegenden Lösung, wenn schwere körperliche Arbeit nicht mehr vertretbar ist.

Sebastian Steder: Naheliegend ist die Lösung vielleicht, aber dabei wird oft übersehen, dass sie den Betroffenen, der sein Leben lang körperlich gearbeitet hat, möglicherweise kognitiv überfordert. Die Herausforderung ist, die Menschen mitzunehmen und für den neuen Einsatz zu schulen. Das wird in den Betrieben mitunter vernachlässigt.

Stefan Kampe: Hinzu kommt, dass gerade die Mitarbeiter, die jahrelang an Bildschirmarbeitsplätzen tätig waren, durch eine verkrampten Haltung und unbewegtes Sitzen mehr Rückenerkrankungen aufweisen. Wenn nun ältere Beschäftigte mit bestehenden Rückenleiden auf solche Arbeitsplätze gesetzt werden, kann eine stundenlange sitzende Tätigkeit vorhandene Beschwerden noch verstärken.

Zu welchen Lösungen raten Sie denn den Betrieben?

Sebastian Steder: Im Mittelpunkt steht die Frage, wie das Arbeitsumfeld und die Arbeitsbedingungen gestaltet sein müssen, damit auch ältere Beschäftigte gesund, leistungsfähig, motiviert und kreativ bleiben. Die Unternehmen dürfen nicht erst

Was Arbeitgeber tun können

1. **Arbeitsmittel** an den Menschen anpassen, nicht umgekehrt.
2. **Arbeitsplätze ergonomisch gestalten** – das verbessert die Arbeitsproduktivität.
3. Im Rahmen des **Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM)** Ersatzarbeitsplätze erarbeiten.
4. Ältere Beschäftigte weiterhin in **Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen** einbeziehen.
5. **Jobrotation** ermöglichen, um einseitige Belastungen zu vermeiden.
6. **Arbeitszeitgestaltung und Arbeitszeitflexibilität** möglichst mit Selbstbestimmung der Beschäftigten.
7. **Pausen- und Erholungszeiten** gestalten.
8. Zur Teilnahme an **betrieblichen Angeboten** zur Gesundheitsförderung motivieren.

Quelle: ias AG.

im Akutfall überlegen: Was mache ich jetzt mit dem betreffenden Mitarbeiter? Dann ist guter Rat teuer und in zahlreichen Einzelfällen schwer zu finden. Vielmehr muss ein Unternehmen immer einen Plan für die Zukunft bereit halten.

Stefan Kampe: Meine Empfehlung lautet, nicht nur die älteren Beschäftigten zu entlasten, die eventuell bereits Schädigungen aufweisen, sondern auch präventiv den jungen, gesunden Mitarbeitern adäquate Angebote zu machen. Dazu gehört auch, zu ermitteln, bei welchen Arbeitsschritten welche Belastungen entstehen. Eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung ist hier das A und O. Die Maßgabe muss lauten: Der Arbeitsplatz ist so zu gestalten, dass er zu den Menschen passt, nicht umgekehrt.

<

Das Interview führte Dr. Guido Birkner.



© anyaberkut/iStock/Thinkstock/Getty Images

Impressum

Verlag:

FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH –
Der F.A.Z.-Fachverlag
Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main

Geschäftsführung:

Dominik Heyer, Hannes Ludwig
HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main

Verantwortlicher Redakteur:

Dr. Guido Birkner,
E-Mail: guido.birkner@frankfurt-bm.com

Marketing und Anzeigen:

Christian Augsburger,
E-Mail: christian.augsburger@frankfurt-bm.com

Jahresabonnement:

Bezug kostenlos, Erscheinungsweise:
sechsmal pro Jahr

Haftungsausschluss:

Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammenge stellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts des F.A.Z.-Personaljournals übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr.

Der monatliche Bezug des F.A.Z.-Personaljournals ist kostenfrei. Über diesen [Link](#) können Sie sich für das Abonnement eintragen.