

# Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation

## Strategische HR-Rolle

Wer nur reagiert, wird nicht strategischer Partner

## Rittal

Mit geschulten Mitarbeitern zum Erfolg

## Daimler

Führung à la Generation Y und Z



## Durch selbstbestimmtes Lernen fit für die digitale Arbeitswelt

DER AUTOMOBILZULIEFERER BOSCH STREICHT  
STELLEN IN DER ANTRIEBSTECHNIK UND WILL  
MARKTFÜHRER IM IOT WERDEN

Neues Denken

Neues Machen

Neue Lösungen



## LIEBE LESER,

Massenentlassungen schienen in den vergangenen Jahren angesichts des Fachkräftemangels aus dem Vokabular der Unternehmensentscheider zu verschwinden. Jetzt kehren sie wieder in das Bewusstsein der Entscheider und der Beschäftigten zurück. Bosch-Chef Volker Denner kündigte jüngst an, dass ein Rückzug des Gerlinger Technologiekonzerns aus dem Dieselmotor viele Stellen kosten würde. Christoph Kübel, Arbeitsdirektor bei Bosch, konkretisiert bei uns (siehe S. 13), wie der Konzern dem Strukturwandel durch den Aufbau neuer Entwicklungsfelder wie IoT begegnet.

Setzt jetzt am Ende eines jahrelangen Konjunkturzyklus auch ein Abschwung auf dem Arbeitsmarkt ein, nachdem zuletzt immer mehr Regionen de facto Vollbeschäftigung gemeldet haben? Dafür liegen derzeit keine Anzeichen vor, auch wenn sich der konjunkturelle Rahmen aktuell verschlechtert, etwa durch den Handelsstreit zwischen USA und China oder den drohenden No-Deal-Brexit. Die Gefahr einer globalen Rezession ist noch nicht vom Tisch.

Für HR bedeuten die aktuellen Entwicklungen vor allem drei Dinge: Zum ersten wird der Strukturwandel infolge der Digitalisierung weiter an Fahrt

gewinnen und die Arbeitswelt in vielen Branchen grundlegend verändern. Für manche Profile besteht kein Bedarf mehr, während die Nachfrage nach neuen digitalen Kompetenzen enorm ist.

Zum zweiten werden die strukturellen Umbrüche in den Unternehmen dazu führen, dass nicht mehr benötigte Mitarbeiter gehen müssen und zugleich eine große Zahl neuer Fachkräfte rekrutiert wird. HR-Experten in Großunternehmen berichten davon, dass das Potenzial, Bestandsmitarbeiter mit verzichtbaren Profilen weiterzubilden und in neuen, digital geprägten Tätigkeiten einzusetzen, relativ schnell ausgeschöpft ist, vor allem dann, wenn der personelle Bedarf möglichst schnell bedient werden soll.

Deshalb ist – der dritte Punkt – Arbeitgebern zu empfehlen, die digitale Transformation im Geschäft und in Arbeitsprozessen so früh wie möglich in Angriff zu nehmen und Mitarbeiter auf diesem Weg abzuholen. Auch wenn in nächster Zeit mehr Arbeitskräfte freigesetzt werden, bleibt der Arbeitsmarkt noch länger ein Arbeitnehmermarkt.

Dr. Guido Birkner,  
verantwortlicher Redakteur



<b>Editorial</b>	2
<b>Neues aus der HR-Welt</b>	4
<b>Strategische Rolle von HR</b> „Wer nur reagiert, wird nicht strategischer Partner des Business“	6
<b>Betriebliches Gesundheitsmanagement</b> Das Potenzial altersdiverster Teams nutzen	8
<b>Industrie 4.0 in der Fertigung</b> Mit geschulten Mitarbeitern zum Erfolg	11
<b>Strukturwandel</b> „Wandel ist ein Teil unserer DNA“	13
<b>Recruiting</b> Pharma und MedTech müssen sich für Top-Executives neu aufstellen	16
<b>HR-Software</b> Karriere trifft KI – Personalprozesse intelligent digitalisieren	18
<b>Leadership</b> Führung à la Generation Y und Z	20
<b>Rezension</b> Erst Persönlichkeit und dann Agilität – und zwar nur so	22
<b>Impressum</b>	24



**Neues Denken** 6  
Norma Schöwe, Geschäftsführerin DGFP, unterstreicht die strategische Rolle von HR



**Neues Machen** 13  
Christoph Kübel von Bosch über den Strukturwandel beim Automobilzulieferer



**Neue Lösungen** 18  
Wie sich Personalprozesse digital verzahnen lassen



© scyther5/iStock/Thinkstock/Getty Images

## Neues aus der HR-Welt

### Home-Office hat für Beschäftigte Vor- und Nachteile

Jeder vierte Betrieb bietet seinen Mitarbeitern mobiles Arbeiten an – entweder von unterwegs aus oder im Home-Office. Das fand eine Analyse des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) heraus, bei der 6.779 Beschäftigte aus unterschiedlichen Unternehmen befragt wurden. Von 2013 bis 2017 stieg der Anteil der Home-Office-Nutzer in privatwirtschaftlichen Unternehmen mit mindestens 50 Mitarbeitern um 3 Prozentpunkte auf 22 Prozent. Dabei arbeiten die meisten Nutzer nicht ganztägig im Home-Office, sondern nur ein paar Stunden. Für die Befragten hat die Möglichkeit des Home-Offices Vor- und Nachteile: Die Hälfte sieht den Vorteil darin, Beruf- und Privatleben besser miteinander vereinbaren zu können. Für die andere Hälfte ist es eher ein Nachteil, Berufs- und Privatsphäre nicht mehr voneinander trennen zu können. Insgesamt wünscht sich jeder Neunte mobiles Arbeiten.

### Zeitarbeit: Marktvolumen geht nur leicht zurück

Das Marktvolumen für Zeitarbeit ist in Deutschland von 2017 bis 2018 um 0,6 Prozentpunkte auf 34,3 Milliarden Euro gesunken, wie aus der Lünendonk-Studie „Zeitarbeits- und Personaldienstleistungsunternehmen in Deutschland“ hervorgeht, die auf Angaben von 52 Dienstleistern beruht. Grund für das rückläufige Marktvolumen war vor allem die schwächere Nachfrage im zweiten Halbjahr 2018 sowie die schwächere Konjunktur in der Industrie. Laut den Studienautoren sind Zeitarbeiter, vor allem die mit einer hohen Qualifizierung, dafür in anderen Branchen sehr gefragt. Besonders in der Logistikbranche und im Gesundheitswesen war die Nachfrage im vergangenen Jahr hoch. Deshalb bleiben Personalvermittler für Jobsuchende weiterhin attraktiv, zumal sie Zeitarbeitern häufig übertarifliche Löhne und geldwerte Zusatzleistungen zahlen.

### Trotz Zuwanderung kommt der Arbeitskräfteeschwund

Laut einem Research-Bericht des Statistischen Bundesamts und der Deutschen Bank ist der Arbeitskräfteeschwund in Deutschland trotz der Zuwanderung nicht mehr aufzuhalten. Als Grundlage für den Bericht dienen Zuwanderungszahlen der vergangenen Jahre. Unter Berücksichtigung dieser Zahlen steigt die Bevölkerungszahl in Deutschland in den nächsten Jahren zwar auf 84 Millionen Personen, doch der demographische Wandel und der Fachkräftemangel bleiben bestehen. So nimmt die Zahl der Personen im Rentenalter zu, während die Zahl der 20- bis 66-Jährigen weiterhin sinkt. Gemessen am aktuellen Stand, wird der Arbeitsmarkt im Jahr 2040 voraussichtlich 6 Millionen Arbeitskräfte zu wenig aufweisen. Auch wenn die Zuwanderung künftig steigen würde – etwa um 311.000 Personen pro Jahr –, würden im Jahr 2040 immer noch 4,5 Millionen Arbeitskräfte fehlen. <

# FÜHRUNG 4.0: ABSCHIED VON DEN SUPERHELDEN?



Ständige Veränderungen sind in der heutigen Arbeitswelt an der Tagesordnung. Mehr denn je sind Führungskräfte gefordert. Denn sie müssen nicht nur sich selbst, sondern auch ihre Teams sicher im Wandel führen. Mussten Führungskräfte einst ausgewiesene Fachexperten sein, verschieben sich die Ansprüche an moderne Führung immer stärker. Führung muss sich verändern. Doch in welche Richtung?



Erfahren Sie in unserem Whitepaper, wie es Ihnen gelingt, Ihre Mitarbeiter fit für den digitalen Wandel zu machen und was das für Ihre Art zu führen bedeutet.

Jetzt das Whitepaper anfordern unter:  
[www.ias-gruppe.de/Whitepaper\\_Veraenderung\\_schaffen](http://www.ias-gruppe.de/Whitepaper_Veraenderung_schaffen)

## STRATEGISCHE ROLLE VON HR

# „Wer nur reagiert, wird nicht strategischer Partner des Business“

Die Rolle von HR wird seit Jahren immer wieder hinterfragt. Norma Schöwe, die neue Geschäftsführerin der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP), findet klare Antworten.

**Frau Schöwe, seit Jahren muss HR um die Rolle als strategisches Ressort ringen. Wie strategisch relevant ist HR inzwischen?**

**Norma Schöwe:** Gute HR-Arbeit ist selbstverständlich relevant für das Business. Das bemerkt jedes Unternehmen, das sich zum Beispiel in einer Transformation befindet. Gleches gilt für die Situation des Personalabbaus. Und auch nach jeder Tarifverhandlung kann man in Euro nachrechnen, welche Businessrelevanz HR hat. Oder denken Sie an das Recruiting: Das Finden von Mitarbeitern ist eine der zentralen Herausforderungen für Unternehmen. Und ohne eine sinnvolle Personalentwicklung fehlen die Kompetenzen, die es in der Arbeitswelt von morgen braucht. Mein persönlicher Eindruck in der Vergangenheit war: Dort, wo ich den Kollegen aus dem Business sinnvolle Antworten zu Personalfragen bieten konnte, habe ich mich immer auf Augenhöhe gefühlt. Dazu gehört aber auch, Produkte und Geschäftsmodelle und die Bedürfnisse anderer Funktionen wie Vertrieb oder Marketing zu verstehen. Wer nur reagiert oder sich beauftragen lässt, wird eher nicht strategischer Partner des Business werden.

**Was sollte HR tun, um die eigene strategische Relevanz auszubauen? Wo bieten sich dafür neue Chancen?**

**Norma Schöwe:** Die Digitalisierung hilft uns, Ressourcen für die Lösung strategischer Herausforderungen einzusetzen. Dieser Chance sollten wir uns mit Interesse und Neugier stellen. Das heißt nun nicht, dass jeder HRler programmieren können muss. Aber es macht Sinn, über den Tellerrand zu schauen und Talente aus anderen Funktionen an Bord zu holen. Eine weitere Chance bietet sich mit einem sinnvollen Skill-Management: So kann HR



© Milkos/iStock/Thinkstock/Getty Images.

beim Umbau der Workforce für neue Aufgaben seine Stärke ausspielen.

**An welchen Stellen der HR-Wertschöpfungskette ist das Ressort noch zuerst Dienstleister und Business-Partner, ohne dass die strategische Relevanz im Vordergrund steht?**

**Norma Schöwe:** Dort, wo das Business-Partner-Modell gelebt wird, ist der strategische Fokus bereits gegeben. Talentmanagement, Organisations- oder Kulturentwicklung haben strategische Relevanz für das Business. Dies sehen wir auch immer wieder in unserer Ausbildung zum HR-Business-Partner. Hier wird sehr deutlich, dass der Bedarf an strategischen Themen groß ist. In anderen Bereichen wird HR Dienstleister bleiben, denken Sie an administrative Vorgänge wie Payroll oder das Bescheinigungswesen.

**Wie verändert die Digitalisierung die Profile im HR-Ressort bislang?**

**Norma Schöwe:** Nach einer Gemeinschaftsstudie von PwC, der Universität St. Gallen und der DGFP kommt zahlreichen Funktionen des HR-Managements bis 2025 wesentlich mehr Bedeutung zu als heute: Daten- und Technologiemanagement, Talentmanagement sowie Mitarbeiterqualifizierung und Kompetenzmanagement werden dann wichtiger sein als die reine Personalplanung. Der digitale Reifegrad in den HR-Abteilungen ist dafür aber eher gering. Laut einer Kienbaum-Studie ist in fast 80 Prozent der Unternehmen die Digitalisierung noch kein Teil der HR-Strategie. Und dort, wo HR schon digital wird, geschieht dies in der Regel Schritt für Schritt entlang der Prozesse, zum Beispiel über App-basierte Employee-Self-Services. Ich erlebe aber auch viele HRler, die sich begeistert mit neuen Tools auseinandersetzen, zum Beispiel mit den Methoden aus dem agilen Themenkreis. Und dann werden sie in den Unternehmen frustriert von einer Realität, in der die Excel-Tabelle häufig noch das Maß der Dinge ist.

**Norma Schöwe**

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP)

## Welche HR-Funktionen werden in Zukunft stärker automatisiert und digitalisiert?

**Norma Schöwe:** Potenzial sehe ich hier vor allem im Recruiting, im Talentmanagement und im Learning. In der Administration werden Prozesse zunehmen, die vom Mitarbeiter selbst gesteuert werden können über die schon angesprochenen Employee-Self-Services.

## Welche neuen Aufgaben und HR-Expertiprofile entstehen infolge der Digitalisierung, wenn immer mehr administrative Aufgaben automatisiert werden?

**Norma Schöwe:** Wenn People-Analytics und Künstliche Intelligenz zunehmend Einzug in die Unternehmen halten, wird man dafür Datenanalysten brauchen. Wir werden mehr Kollegen für die Schnittstellen zwischen HR und IT benötigen, die die Automatisierung prozessual und technologisch konzipieren und implementieren können. Aber das sind kleinere Bereiche. Wichtig für die Zukunft ist das Knowhow, das HR benötigt, um strategischer Partner für das Business zu sein.

## Welche Kompetenzen werden für die neuen HR-Expertiprofile benötigt?

**Norma Schöwe:** An erster Stelle steht immer das Verständnis für die Unternehmenszusammenhänge, für Produkte, Werttreiber und Geschäftsmodelle. Wir brauchen Fähigkeiten aus den Bereichen des Projekt- und Prozessmanagements sowie starke analytische Kompetenzen – nicht nur, aber auch bei der Bewertung von neuen Technologien. In zunehmend global agierenden Unternehmen benötigen wir darüber hinaus auch interkulturelle Sensibilität.

## Welche Rolle werden Analytics für HR in den kommenden Jahren spielen?

**Norma Schöwe:** Bisher spielt People-Analytics in deutschen Unternehmen eine eher untergeordnete Rolle. Wenige Unternehmen haben nach unserem Kenntnisstand hier umfassende Erfahrungen. Erste Gehversuche erfolgen eher beim Controlling. Ein Grund dafür mag der in Deutschland sehr starke Datenschutz sein. In Ländern wie den USA, China oder Mexiko gibt es durch den generell anderen Umgang mit Daten auch andere Rahmenbedingungen. Grundsätzlich ist aber auch bei uns das Interesse groß. Das zeigt sich beispielsweise an den thematischen Erfahrungsaustauschgruppen, die die DGFP zu dem Thema aufgesetzt hat.

**Die Digitalisierung ist nicht der einzige Megatrend, der auf Unternehmen einwirkt. Wie beeinflussen die Zunahme von Nationalismus und autoritären Regimen und die Schwächung von internationalen Gemeinschaften und politischen Bündnissen die HR-Arbeit von global aufgestellten Unternehmen?**

**Norma Schöwe:** Alles, was den freien Verkehr von Waren, Dienstleistungen und Menschen einschränkt, schränkt auch die HR-Arbeit ein. Internationale Freizügigkeit und Standards sind essenziell für eine effiziente HR-Arbeit. Nationalismus und Protektionismus schwächen unsere Position im Wettbewerb um die besten Köpfe weltweit. Wir sind auf Einwanderung angewiesen, haben als deutsche Wirtschaft hier in den vergangenen Jahren auch erhebliche Anstrengungen unternommen. Das darf politisch nicht zunichte gemacht werden.

## Wie wird das HR-Ressort in Großunternehmen und im Mittelstand in fünf Jahren aussehen?

**Norma Schöwe:** Der Einsatz von People-Analytics, Künstlicher Intelligenz, Robotic Automation und Bots wird zunehmen. Das Businesspartner-Modell wird auch in fünf Jahren noch eine Rolle spielen. Viele Betriebe, vor allem große Unternehmen, werden es weiterentwickeln oder durch eigene Ansätze ergänzen. Agile Ansätze werden die Organisationsform und die Rollen im HR weiter verändern. Das Recruiting wird Vorreiter bleiben bei der Adaption neuer Trends und Technologien, der Trend zur Cloud wird weitergehen. Aber hier eine pauschale Aussage zu treffen finde ich schwierig. Dazu sind die Unternehmen mit ihren spezifischen Kulturen und verschiedenen Reifegraden bei HR einfach zu unterschiedlich. Eins aber ist klar: Wenn wir die Workforce von morgen einstellen, trainieren und begleiten wollen, brauchen wir auch selbst die fachlichen, technologischen und methodischen Kompetenzen. Mit den Jahrestagungen HR Digital, Digitale Trends und Personalentwicklung bieten wir als DGFP übrigens mehrere Formate an, bei denen sich HRler zu den Trends und Entwicklungen in diesen Bereichen auf die Höhe der Zeit bringen können.

## BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

## Das Potenzial altersdiverser Teams nutzen



© Rawpixel/iStock/Thinkstock/Getty Images.

Alles dreht sich darum, die Generation Y zu begreifen, zu begeistern und zu binden, doch oft wird das große Potenzial älterer Mitarbeiter und altersdiverster Teams übersehen. Welche Faktoren führen dazu, dass Mitarbeiter zufrieden und gesund bleiben, Unternehmen dabei profitabel und leistungsfähig sind? Welche Rolle spielt BGM für ältere Beschäftigte? Thomas Schneberger gibt Impulse.

Sie sind viele, sie sind leistungsstark und erfahren. Ihre Bedürfnisse ernst zu nehmen heißt, ihnen und dem Unternehmen weiterhin zu ermöglichen, gute Leistung zu erbringen. Ein passgerechtes Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist gerade älteren Mitarbeitern wichtig. Um auf die Megatrends Digitalisierung, demographischer Wandel und Restrukturierungen reagieren zu können, brau-

chen Unternehmen Erfahrung, Flexibilität und neue Herangehensweisen. Das gilt auch für das BGM.

Bei allen Mitarbeitern stärkt ein zielgerichtetes BGM die Kompetenzen, die der Einzelne braucht, um mit den vielfältigen und sich schnell wandelnden Anforderungen der VUCA-Welt, der Arbeitswelt 4.0, gelassen umzugehen und leistungsfähig zu bleiben. VUCA steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Ältere Mitarbeiter dabei als Generation mit Bedürfnissen und Wertesystemen zu begreifen und in der Planung des BGM zu berücksichtigen führt zu nachhaltigen Erfolgen. Anders als die Generationen Y und Z können Babyboomer meist nicht spontan den Karrierepfad und das Unternehmen wechseln, wenn es im Job nicht rund läuft. Sie haben oft soziale und familiäre Verpflichtungen und eine jahrelange Historie im Betrieb.

Es ist von immenser Bedeutung, zu verstehen, wie wichtig gesunde Führung – die Optimierung des Verhaltens der direkten Führungskraft und der Ebene darüber – gerade für ältere Mitarbeiter ist.

Bei älteren Mitarbeitern geht es zudem oft um die Kompensation körperlicher und mentaler Belastun-

gen, etwa durch individuelle Trainings zu Stressmanagement und Resilienz. Damit die Zusammenarbeit zwischen den Generationen gelingt, braucht es Maßnahmen zur Optimierung der Arbeitsorganisation sowie die vom Unternehmen proaktiv geförderte Möglichkeit, in altersgemischten Teams zu arbeiten. Ein der Arbeitswelt 4.0 angemessenes „Next Level BGM“ nimmt den Einzelnen wie auch die Verhältnisse im Unternehmen in den Blick.

Schulungen nach dem Gießkannenprinzip anzubieten ist keine nachhaltige Lösung. Rückenkurse und Ernährungsberatung bieten keine ausreichenden Antworten auf die komplexere Arbeitswelt, in der nicht nur der Körper, sondern vor allem das Mindset ein wichtiges Werkzeug ist. Neben bedarfsgerechten individuellen Kompetenzen, die der einzelne Mitarbeiter aufbauen sollte, braucht es die passende Unternehmenskultur, Führung und Organisation. Dazu kommt die nötige Kommunikation, Orientierung, Gratifikation und Kompetenzentwicklung. Hierzu trägt ein strategisches BGM bei, doch oft wird das bei der Planung von BGM-Maßnahmen nicht berücksichtigt.

© Prof. Dr. Jürgen Deller.



**Prof. Dr. Jürgen Deller**

Leuphana Universität Lüneburg

© ias AG.



**Dr. Thomas Schneberger**

ias AG

## Was ist der Later Life Work Index?

Der Later Life Work Index ermöglicht Unternehmen eine Einschätzung ihrer Handlungsoptionen im Umgang mit älteren Beschäftigten und altersdiversen Belegschaften. An der Studie können Organisationen aller Branchen mit mindestens 30 Beschäftigten kostenlos teilnehmen. Sie erhalten einen detaillierten Ergebnisbericht für ihre Organisation sowie einen Benchmarkabgleich mit vergleichbaren Unternehmen. Weitere Informationen unter <http://www.later-life-work-index.org>

## DER LATER LIFE WORK INDEX (LLWI) – WIE MITARBEITER LÄNGER ZUFRIEDEN ARBEITEN UND WIE UNTERNEHMEN DADURCH ERFOLGREICHER WERDEN KÖNNEN

Der Later Life Work Index befasst sich mit Faktoren, die dazu beitragen, dass in einer Organisation das Arbeiten im Alter und Arbeiten in altersdiversen Teams erfolgreich ist. Über die Hintergründe berichtet Prof. Dr. Jürgen Deller von der Leuphana Universität Lüneburg im Interview.

### Welche These steht hinter dem Later Life Work Index?

**Jürgen Deller:** Die Grundlage des LLWI beruht auf einer These vom Sozialpsychologen Kurt Lewin. Er beschreibt Verhalten als eine Funktion zwischen einer Person und einer Situation. Auf die Arbeitswelt bezogen, bedeutet das: Die Art, wie wir Arbeit, also die Situation, gestalten, hat unmittelbare Auswirkungen auf das Verhalten von Mitarbeitern. Das ist die große Chance, die wir haben. Wir forschen bereits seit Jahren zu der Frage, wie sich Menschen mit zunehmendem Alter am Arbeitsplatz verhalten und wie Arbeit aussehen müsste, um Mitarbeiter zu motivieren, auch über das Renteneintrittsalter hinaus zu arbeiten. Wichtige Rahmenbedingungen sind dabei beispielsweise, sich entwickeln zu können, etwas zu lernen, Wissen weiterzugeben, mit Leuten zusammenzuarbeiten und vieles mehr. Mit dem LLWI wollen wir das vertiefen und herausfinden, welche Aspekte beiden Seiten in die Hände spielen. Also: Welche Dimensionen führen dazu, dass Menschen zufrieden und gesund bleiben und dass gleichzei-

tig Unternehmen dabei profitabel und leistungsfähig sind?

### Welche Elemente gehören zu einer altersgerechten Arbeitsgestaltung?

**Jürgen Deller:** Alternsgerecht bedeutet, Arbeit so zu gestalten, dass sie für jede Altersgruppe angemessen ist. Was bedeutet beispielsweise die Dimension Arbeitszeit für einen 20-Jährigen oder für eine 65-Jährige? Bietet ein Unternehmen unterschiedliche Arbeitszeitmodelle für einzelne Lebensphasen an, führt das dazu, dass die Belegschaft produktiver oder zufriedener ist und dass das Unternehmen auch mehr verdient? Darauf haben wir heute noch keine Antwort. Deshalb hinterfragen wir die Wirksamkeit einzelner Aspekte im Later-Life-Work-Index. Die Brisanz des Themas erkennt man auch daran, dass die DIN ISO daran arbeitet, für das Thema der alternden Belegschaften eine Norm auf Basis unseres Index zu entwickeln.

### Was geschieht mit Unternehmen, die sich mit dieser Frage der Arbeitsgestaltung nicht auseinandersetzen?

**Jürgen Deller:** Diese Unternehmen werden im Laufe der Zeit Herausforderungen haben, Personal zu halten und zu gewinnen. Sie werden über den Arbeitsmarkt eine Rückmeldung bekommen. Ganz besonders betrifft das Unternehmen, die keine starke Arbeitgebermarke haben. Viele Unternehmen müssen sich Gedanken darüber machen, wie sie Mitarbeiter für spezielle Tätigkeiten bekommen, weil der Arbeitsmarkt leer gefegt ist. Menschen auch über das 65. Lebensjahr hinaus zu beschäftigen kann für diese Unternehmen eine Option sein. Allerdings wird das nur gelingen, wenn der Betrieb frühzeitig dazu in Dialog tritt, welche Ziele ältere Beschäftigte mit ihrer verlängerten Berufstätigkeit haben.

### Wie sieht Ihr Tipp für Unternehmensentscheider aus?

**Jürgen Deller:** Meine Empfehlung lautet: Ihr könnt es gestalten! Es geht nicht um eine Revolution des Arbeitswesens, sondern darum, an gewissen Stellen im Arbeitsleben flexibler zu werden, zuzuhören und bessere gemeinsame Lösungen mit den Mitarbeitern zu finden. Das ist machbar, und der Later Life Work Index zeigt auf, wie das gelingt. <



# Sichern Sie sich den Vorsprung im War for Talents

Der F.A.Z. Stellenmarkt zählt zu den renommiertesten hierzulande – und ist deshalb eine erste Adresse für Fach- und Führungskräfte. F.A.Z., F.A.S., F.A.Z. Woche und FAZ.NET bieten Ihnen Premium-Umfelder für erfolgreiches Recruiting und maßgeschneidertes Employer Branding. Gerne exklusiv von F.A.Z. Media Solutions für Sie entwickelt.

## INDUSTRIE 4.0 IN DER FERTIGUNG

# Mit geschulten Mitarbeitern zum Erfolg



© Jens Graubner level-one-photo.de.

Bei Rittal arbeiten Menschen und Maschinen Hand in Hand. Damit diese Kombination langfristig funktioniert, braucht es eine gründliche Vorbereitung. Die Mitarbeiter müssen informiert und fortgebildet werden.

Jimmy Chou, Dong Kim, Jason Les und Daniel McAulay – diese vier Herren haben eines gemeinsam. Sie gehören zu den besten Pokerspielern der Welt. Trotzdem hatten sie alle gegen „Libratus“ in ihrer Paradedisziplin nicht den Hauch einer Chance. Der Poker-Computer gewann auf Basis von Künstlicher Intelligenz und Machine-Learning in einem Turnier 2017 im Texas-Hold'em-Poker ge-

gen alle vier Meister. Das war damals eine große Überraschung.

Ein wichtiger Punkt: Die Spieler waren schlichtweg überfordert und wussten nicht, wie sie mit der Maschine umgehen sollten. Obwohl beim Poker Prinzipien wie Bluffen, die Maschinen nicht verstehen können, zum allgemeinen Erfolgskonzept gehören, siegte nicht der Mensch. Damit hatten alle Beteiligten nicht gerechnet. Für sie lag eine derartige Computerleistung damals noch weit in der Zukunft. Und sie tut es vielfach auch noch heute.

## Alles andere als ein Bluff

In der Produktion von Rittal ist die digitale Zukunft alles andere als ein Bluff. Fahrerlose Fahrzeuge rollen beispielsweise selbstständig durch die Werkshalle und bringen Paletten mit fertig konfektionierten

Schaltschränken auf eine Rollbahn, die zum vernetzten Distributionszentrum führt. Doch wer sich jetzt eine menschenleere Halle vorstellt, der liegt falsch. Rund 300 Mitarbeiter sind allein im Werk im hessischen Haiger tätig und arbeiten – ganz im Sinne einer ganzheitlichen digitalen Transformation – nicht gegen, sondern mit den Maschinen Hand in Hand.

## Smarte Mitarbeiter machen die Fertigung smart

Entscheidend ist hierbei die Rolle der Mitarbeiter. Sie sollen die Funktionsweise und Algorithmen des Maschinennetzwerks durchdringen, bei Bedarf eingreifen und die Abläufe dadurch stetig optimieren. Erst durch den ständigen Wissenstransfer der Mitarbeiter werden auch die digitalen Prozesse im →

**Gero Düweke**

Loh Services, Projektleiter  
Qualifizierung, Rittal Werk  
Haiger

mer intelligenter. Deshalb ist es für Rittal eminent wichtig, in die Weiterbildung der Mitarbeiter zu investieren. Denn Mensch und Maschine sollen und müssen stets auf gleichermaßen hohem Niveau zusammenarbeiten.

Bei Rittal ist die Weiterbildung in der unternehmenseigenen Loh Academy konzentriert. Hier haben die Verantwortlichen Seminare und Workshops entwickelt, mit denen die Belegschaft in Sachen Digitalisierung geschult wird. Es ist eine Tatsache, dass in den meisten Unternehmen die Mitarbeiter zukünftig in der alltäglichen Arbeit mit vernetzten Prozessen und digitalen Workflows beschäftigt sein werden. Dafür müssen sie die Thematik verstehen und das Projekt Digitale Transformation sowie die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens aktiv annehmen. Denn nur, wenn die Mitarbeiter Bereitschaft und Neugier entwickeln und sich gut auf ihre Aufgaben vorbereitet fühlen, kommen die zahlreichen Vorteile des vernetzten Arbeitens voll zum Tragen.

## **Das Bewusstsein: Hand in Hand arbeiten**

Neben neuen fachlichen und praktischen Fähigkeiten sollte ein Unternehmen seinen Mitarbeitern daher unbedingt auch die richtigen Werte vermitteln. Die Belegschaft braucht das Bewusstsein, dass der Mensch nicht im Wettkampf mit der Maschine steht, ihr langfristig unterlegen ist und gegen sie verliert, sondern dass das Zusammenspiel beider Komponenten die Arbeitsprozesse verbessert und letztlich die Arbeitsplätze sichert. Dafür ist der Willen, permanent dazuzulernen, dringend erforderlich.

Sie sollen sich eben nicht überfordert und unsicher fühlen wie die Pokermeister beim Spiel gegen Libratus. Gelingt es dem Unternehmen, seinen Mitarbeitern diesen Grundsatz zu vermitteln, nimmt es der Belegschaft die Angst vor dem Jobverlust. Befürchtungen, die Weiterentwicklung hin zu einer smarteren und intelligenteren Produktion könnte die Belegschaft abschrecken, sind unbegründet.

Fakt ist: Die Mitarbeiter kennen digitale und vernetzte Prozesse aus ihrem privaten Umfeld – etwa von Sprachassistenten im Wohnzimmer, smarten Heizungsreglern im Bad oder der Navigation in Echtzeit mit Stauwarnung. Mit der richtigen Herangehensweise gelingt die Vermittlung: Es muss klar sein, auf welche Art und Weise das Zusammenspiel mit den Maschinen funktioniert und wie das einen konkreten Mehrwert auch in der Produktion schafft. So nehmen Mitarbeiter Innovationen an

und treiben sie mit Neugier, Mut und eigenen Ideen selbst weiter voran.

## **Für die Zukunft gewappnet sein**

Das Beispiel von Rittal zeigt: Das Zusammenspiel von Menschen und Maschinen ist ein entscheidender Erfolgsfaktor in Zeiten von vernetzter Produktion und Industrie 4.0. Wichtig ist, die Mitarbeiter weiterzubilden, für neue Aufgaben und Anforderungen zu motivieren und sie stets einzubinden, wenn sich Prozesse ändern. Wer sich gemeinsam den Herausforderungen stellt, ist für eine Zukunft im digitalen Unternehmen gut gewappnet. Die Unternehmen benötigen dafür nicht nur zukunftsweisende Technologie. Sie müssen ein Klima schaffen, das Neugier auf Innovation fördert und lebenslanges Lernen zur Selbstverständlichkeit werden lässt.

&lt;

[info@faz-personaljournal.de](mailto:info@faz-personaljournal.de)

**Die Loh Academy  
– Aus der Praxis für  
die Praxis**

Mit der Loh Academy hat die Friedhelm Loh Group eine zentrale Einrichtung für Aus- und Weiterbildung sowie Personalentwicklung geschaffen. Ihr Prinzip lautet: Aus der Praxis für die Praxis. Seit der Gründung im Jahr 2007 begrüßte die Academy über 50.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu ihren über 100 verschiedenen Trainingsangeboten. In den Seminaren und Workshops lernen die Teilnehmer – bei denen es sich um einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch um ganze Teams oder Bereiche handeln kann – praxisbezogene Inhalte, die ihnen in ihrer täglichen Arbeit weiterhelfen, gerade mit dem Blick auf die Digitalisierung des Produktportfolios und des Geschäftsmodells. Die Trainingsangebote stellen damit einen zentralen Bestandteil der Entwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen in der gesamten Gruppe dar.

## STRUKTURWANDEL

**„Wandel ist ein Teil unserer DNA“**

© Andrew Ostrovsky

Ein Interview mit Christoph Kübel,  
Arbeitsdirektor, Robert Bosch GmbH

**Herr Kübel, die Automobil- und Automobilzuliefererindustrie steht vor einem Strukturwandel. Wie reagiert Bosch darauf?**

**Christoph Kübel:** Wir sind auf den Strukturwandel, den die Umstellung auf die Elektromobilität mit sich bringt, gut vorbereitet, denn wir entwickeln neue Märkte im Bereich der Mobilität mit. Zudem sind wir weltweit einer der führenden Anbieter von Lösungen im Internet of Things, kurz IoT. Wir gestalten also den Wandel und nutzen die Chancen. Auch bei Künstlicher Intelligenz agieren wir als Innovationsführer. Für uns als Arbeitgeber steht dabei der Mitarbeiter immer im Mittelpunkt, denn das ist Teil unserer DNA, die stark vom permanenten Wandel geprägt ist. Führung, Programme zur Weiterqualifizierung und die Mitarbeiterentwicklung waren schon immer strategische Disziplinen. Wir legen großen Wert auf eine fachlich und inhaltlich breite Weiterqualifizierung

unserer Belegschaft, damit wir alle besser auf die Veränderungen vorbereitet sind, die sich im Geschäft und in der Welt um uns herum vollziehen.

**Der Strukturwandel wird auch bei Bosch nicht ohne einen Arbeitsplatzabbau ablaufen.**

**Christoph Kübel:** Das heutige Beschäftigungs niveau bei den konventionellen Antrieben wird mittelfristig deutlich sinken, denn die Wertschöpfungstiefe eines Elektromotors beträgt nur etwa ein Zehntel im Vergleich zu einem Dieselmotor. Aber ich betone noch einmal, dass wir uns frühzeitig auf den Strukturwandel eingestellt haben, der gerade anläuft. Eine andere Situation hätten wir, wenn aus dem Strukturwandel ein Strukturbruch werden sollte. Der Wandel bietet uns gleichzeitig Chancen in unseren zahlreichen Geschäftsfeldern. Bosch ist gerade in vielen neuen Branchen breit aufgestellt. So haben wir einen hohen Bedarf an berufserfahrenen IT- und Softwareexperten. Wir beschäftigen allein im Bereich der Künstlichen Intelligenz rund 1.000 Experten in einem weltweiten Netzwerk. Diese Fachleute sind auf dem globalen

Arbeitsmarkt rar gesät. Die können wir nicht alle nach Stuttgart lotsen, weshalb unser Bosch Center for Artificial Intelligence mit Standorten weltweit vertreten ist. Auch gehen wir rund um den Globus in die Hochschulen, um mit den sehr guten Absolventen ins Gespräch zu kommen und sie für uns zu gewinnen. Uns gelingt das, weil wir als Arbeitgeber sehr attraktiv sind.

**Die Anforderungen und Erwartungen von Talenten an ihre Arbeitgeber unterscheiden sich weltweit deutlich. Wie lässt sich diese kulturelle Vielfalt darstellen?**

**Christoph Kübel:** Wir setzen im Unternehmen auf eine Ergebniskultur, weniger auf eine Präsenz kultur. Dabei sind wir in den einzelnen Bereichen und Regionen unterschiedlich weit. In manchen Ländern, vor allem in Asien, ist die Präsenz am Arbeitsplatz für die Mitarbeiter viel wichtiger als etwa in Europa. Aber grundsätzlich kann jeder Mitarbeiter, der selbstbestimmt arbeiten will, das auch tun. Sicher gibt es natürliche Grenzen, etwa in der Fertigung. Aber überall dort, wo es möglich →



## Christoph Kübel

Arbeitsdirektor,  
Robert Bosch GmbH

ist, bieten wir seit rund vier Jahren die Möglichkeit, selbst über Arbeitszeitpunkt und Arbeitsort zu entscheiden. Mitarbeiter in Deutschland nutzen mobiles Arbeiten durchschnittlich an einem Tag pro Woche. Aber wir wollen, dass sich die Mitarbeiter auch an unseren Standorten und in ihrer Tätigkeit wohlfühlen, um ihr Potenzial bestmöglich entfalten zu können. Bosch investiert viel in inspirierende Arbeitsumgebungen, um die Kreativität und Kommunikation der Mitarbeiter untereinander zu fördern.

### Lebensbegleitendes Lernen wird in der Digitalisierung immer wichtiger. Wie organisiert Bosch die Qualifizierung der Mitarbeiter bereichs- und funktionsübergreifend?

**Christoph Kübel:** Weiterbildung ist, wie bereits erwähnt, ein fester Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Wir brauchen in digitalen Zeiten eine neue Lernkultur, und auch die Einstellung unserer Mitarbeiter zum Lernen ist wichtig. Wir müssen Lernen wieder neu erlernen, indem wir es in den Alltag integrieren. Deshalb fördern wir lebensbegleitendes Lernen mit einer Vielzahl von Angeboten und agieren dabei so vorausschauend wie möglich. Allein im Jahr 2018 hat Bosch 280 Millionen Euro in die Weiterbildung der Belegschaft investiert. Mitarbeiter können aus rund 19.000 Schulungsprogrammen wählen, vom einstündigen Webinar bis zum mehrmonatigen Intensivkurs auf akademischem Niveau in Kooperation mit Hochschulen. Wir wissen aus der Forschung, dass sich Wissen viel schneller überholt als früher, Arbeit entwickelt sich kontinuierlich weiter und verändert sich. Deshalb ist es so wichtig, permanent zu lernen, auch im Arbeitsalltag. Die Mittel und Medien, die wir dafür anbieten, sind überaus vielfältig und reichen vom Classroom-Training über Lernvideos auf unserer Videoplattform Bosch Tube bis zu weltweiten Lerngemeinschaften.

### Wie weit ist es bei der Weiterbildung um die Selbständigkeit und Eigenverantwortung des einzelnen Mitarbeiters bestellt?

**Christoph Kübel:** Weiterbildung ist bei Bosch grundsätzlich freiwillig. Im jährlichen Mitarbeitergespräch erhält der Mitarbeiter nicht nur eine Bewertung seiner Leistung und seines Profils, sondern bespricht gemeinsam mit seiner Führungskraft auch die Anforderungen in der Zukunft. Daraus ergibt sich eine gewisse Verpflichtung des Mitarbeiters zur Weiterbildung. Das kann ein großes Programm bedeuten, aber auch kurze Lernein-

heiten online, die 15 bis 30 Minuten dauern. Wir brauchen verschiedene Formen des Lernens.

### Die Veränderungen in der Arbeitswelt vollziehen sich rasend schnell. Wie gelingt es Bosch, die Unternehmenskultur weiterzuentwickeln und einen Kern zu erhalten?

**Christoph Kübel:** Das Fundament unserer Unternehmenskultur sind die Werte, die schon Robert Bosch definiert hat. Entsprechend lautet unsere Unternehmensstrategie auch „We are Bosch“. Auf dieser Ebene der Unternehmenskultur sind viele Grundlagen festgelegt – für die Mitarbeiter ebenso wie für die Führungskräfte. Die Ebene darunter ist schon viel flexibler, hier spielen die Unternehmensstrategie und die daraus abgeleiteten Strategien – so auch die HR-Strategie – wichtige Rollen. Wir wollen der führende IoT-Experte in der Welt sein. Dafür müssen wir auf dem Arbeitsmarkt die weltbesten Experten rekrutieren. Das setzt voraus, dass wir der Employer of Choice für diese Zielgruppe sind. So arbeiten wir ständig an unserer Unternehmenskultur. Wir haben unser Vergütungssystem entsprechend den Anforderungen des Marktes umgestellt. Außerdem stärken wir die Rolle der Experten, denn bei uns zählt bei Entscheidungen nicht allein die Hierarchie oder Position einer Person, sondern vor allem das Fachwissen.

### Welche Erfahrungen hat Bosch mit dem Innovationstarifvertrag gemacht, den der Konzern im vergangenen Oktober mit der IG Metall Baden-Württemberg für eine agile Mobility-Einheit abgeschlossen hat?

**Christoph Kübel:** Wir sind sehr zufrieden. In dieser jungen, agilen Einheit treffen Sie moderne Arbeitsverhältnisse an, die Flexibilität in vielerlei Hinsicht gewähren, etwa bei der Arbeitszeit und der Selbstbestimmung der Mitarbeiter. Zugleich gewährt der Tarifvertrag den Beschäftigten stabile Rahmenbedingungen. 95 Prozent der Mitarbeiter haben den neuen Rahmenbedingungen beim Übergang zugestimmt, ein sehr hoher Wert. Sie kommen in den Genuss einer attraktiven Vergütung mit Langzeitkonten und einem persönlichen Mobilitätsbudget. Mit der IG Metall Baden-Württemberg ist vereinbart, ein Jahr lang zu schauen, wie der Innovationstarifvertrag ankommt, und dann wollen wir gemeinsam überlegen, welche weiteren Bereiche dafür in Frage kommen. <

# Beifahrer auf Zeit



## 4C GROUP AG - Management Beratung

Finance Office (CFO) | Information Office (CIO) | **Human Resources (CHRO)**

Regulatory Management (CRegO) | Business Transformation (CTO) | Digital Office (CDO)

Experten für die Top-Themen des CHRO:

**Digitalisierung HR**

**Operating Model HR**

**Business Transformation mit HR**

## RECRUITING

# Pharma und MedTech müssen sich für Top-Executives neu aufstellen



Fach- und Führungs-kräfte in der Pharma- und Medizintechnikbranche sind sehr gesucht.

© scanrail/iStock/Thinkstock/Getty Images.

Gerade in den Branchen Medizintechnik, Pharma und Diagnostik stellt das Rekrutieren von Topföhrungskräften HR vor Herausforderungen. Eine zentrale Rolle spielt dabei neben dem speziellen Fachwissen, das in diesem Segment erforderlich ist, auch der Wertewandel in der Gesellschaft. Umgekehrt müssen Executives ein sehr spezielles Kompetenzprofil mitbringen.

Zahlreiche Positionen in deutschen Unternehmen aus den Branchen Pharma, Medizintechnik und Diagnostik sind derzeit unbesetzt. Ausschlaggebend ist vor allem das vorausgesetzte Know-how: Neben umfangreichem Wissen und Erfahrungen in klassischen Führungsdisziplinen und -themen sind

hier fundierte, branchenspezifische Kenntnisse ein unerlässliches Kriterium. Das kann zum Beispiel eine profunde Expertise in einzelnen Gebieten der Medizin sein wie beispielsweise Onkologie oder Kardiologie, etwa resultierend aus einer einstigen ärztlichen Tätigkeit oder Ausbildung. Ebenso gesucht und gefragt sind Manager mit einer hohen Sensibilität für regulatorische Themen, nachdem diese in prekären Bereichen wie Pharma und Gesundheitswesen eine große Rolle spielen.

Diese Anforderungen stellen das Management regelmäßig vor das Problem, geeignetes Personal zu finden. Neben den zahlreichen bestehenden Regeln, Vorgaben und Gesetzen, die Unternehmen penibel einhalten müssen, wird speziell die neue EU-Medizinprodukte-Verordnung (Medical Device Regulation) für weitere Herausforderungen sorgen. Am 26. Mai 2020 endet die nationale Übergabefrist. Ab diesem Zeitpunkt muss die Verordnung komplett und verlässlich umgesetzt sein. Das ist ein Thema, das von oberster Ebene aus gesteuert

und kontrolliert werden muss, nachdem Verstöße und Nachlässigkeiten nicht nur finanzielle Strafen nach sich ziehen können, sondern im Extremfall auch auf Kosten der Reputation gehen und die Existenz des gesamten Unternehmens gefährden.

## Essentiell für Executives: branchenspezifisches Fachwissen

Wer als Bewerber in entsprechenden Toppositionen Fuß fassen möchte, sollte daher eingehend prüfen, inwieweit das eigene Wissens- und Erfahrungsprofil den genannten Anforderungen genügt. Ein nachträgliches „sich Einarbeiten“ bietet sich am ehesten noch im Bereich Normen und Regularien an. Voraussetzungen hier sind eine grundlegende Vertrautheit und Nähe zu den Themen Gesundheitswesen und Recht. Bei allem Aufwand, der damit verbunden ist, kann dies durchaus eine lohnende Weichenstellung für die eigene Karriere sein. Ist erst einmal ein entsprechendes Kompetenzniveau erreicht, eröffnet sich im Anschluss →

**Martin Schmidt**

Rochus Mummert Healthcare  
Consulting GmbH

ein aus Managerperspektive aussichtsreicher Arbeitsmarkt – und das nicht aufgrund der vergleichsweise niedrigen Konjunkturanfälligkeit der genannten Branchen. Denn angesichts derartiger Spezialanforderungen ist der Kreis potenzieller Kandidaten für das Topmanagement meist überschaubar. Zudem scheidet für Unternehmen damit in der Regel die Strategie aus, auf Quereinsteiger aus anderen Branchen zu setzen. Entsprechend qualifizierte Manager sitzen dadurch am deutlich längeren Hebel.

### Führungsposition muss zu Lebensumständen und Werten passen

Umso mehr müssen Unternehmen und Personaler daran arbeiten, für Top-Executives, die das passende Profil mitbringen, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Das gilt besonders für jene Hersteller, die eher unbekannt sind oder ihren Sitz in der Provinz haben, weit entfernt von attraktiven Großstädten und Ballungsgebieten. Generell gilt: Wie in vielen anderen Branchen ist es bei einem dünnen Bewerbermarkt nicht mehr damit getan, sich auf Faktoren wie beispielsweise ein hohes Gehalt oder einen zugkräftigen Namen zu verlassen.

Mit dem immer deutlicher spürbaren allgemeinen Wertewandel legen auch Führungskräfte zunehmend Wert darauf, dass ihr Berufsleben möglichst gut zu den eigenen Lebensumständen und Vorstellungen passt. Schon eine ungenügende zeitliche und räumliche Flexibilität – Stichwort Home-Office oder fehlende Kinderbetreuung – kann hier massiv Punkte kosten. Auf anderer Ebene gilt dies zum Beispiel auch für eine Atmosphäre, in der Führungskräfte, die als Mutter oder Vater in ihrer Familie präsenter sein möchten, immer noch schief angesehen werden oder einen Reputationsverlust riskieren. Auch eine generelle Unternehmenskultur kann abschrecken, etwa dann, wenn sie von ausgeprägtem Hierarchiedenken geprägt ist oder wenn moderne Werte wie Kreativität, Wertschätzung oder persönliche Weiterentwicklung nicht gelebt oder sogar negiert werden.

### Gefragt: konkrete Angebote und gelebte, zeitgemäße Werte

Ein erster Hebel liegt für Unternehmen und Personalverantwortliche damit, auch auf für das Topmanagement eine angemessenen Familienkompatibilität zu schaffen und zu kultivieren. Das kann zum Beispiel eine Kombination aus attraktiven Betreuungs- und Serviceangeboten mit flexiblen

Modellen in puncto Arbeitszeit und Arbeitsort sein. Vorteilhaft ist es auch, für Jobinteressierte im Top-Executive-Bereich gute Antworten auf sämtliche Fragen rund um das Thema „Anstellung mit einem Wohnortwechsel“ parat zu haben. Ebenso gefragt sind attraktive Perspektiven bei der eigentlichen Tätigkeit, die über ein hohes Gehalt hinaus gehen. Hier punkten Unternehmen, die Führungskräften ein angemessenes Maß an Herausforderung und Gestaltungsräum bieten. Diese Qualitätskriterien werden immer häufiger gesucht, denn sie sind für viele heutzutage ausschlaggebend für eine erfüllende Arbeit.

### Chance für generellen kulturellen Wandel

Auch die Unternehmenskultur spielt eine große Rolle. Gerade jüngere Führungskräfte legen Wert auf ein Umfeld, in dem nicht nur positive Werte wie Empathie, Wertschätzung, Vertrauen, Kreativität oder Entrepreneurship gelten, sondern diese auch tatsächlich gelebt werden. Vor diesem Hintergrund kann ein aktueller oder sich anbahnder Bedarf nach einer erfolgreichen Besetzung im Topmanagement Anlass sein, die eigene Kultur einmal generell auf den Prüfstand zu stellen – zum Beispiel für eine angemessene Weiterentwicklung und Modernisierung unter professioneller Anleitung und Begleitung. Auf diese Weise erhöhen Unternehmen auch ihre generelle Passung gegenüber jenen Führungskräften und Mitarbeitern, die für den künftigen Erfolg entscheidend sind. Andere verbessern damit zusätzlich ihre Position beim Anwerben hochqualifizierter Spezialkräfte, die auf dem internationalen Arbeitsmarkt anzutreffen sind.

Für viele Marktteilnehmer bedeutet das die Chance, eine längst überfällige kulturelle Weiterentwicklung anzustoßen, wie sie angesichts der zahlreichen und kombinierten Herausforderungen der modernen VUCA-Welt – oder auch vor dem Bedarf einer umfassenden Digitalisierung des kompletten Geschäftsmodells – dringend erforderlich ist. Hier braucht es verstärkt gelebte Werte wie Neugierde, Kreativität und Vertrauen, um zum Beispiel die nötige Reaktionsschnelligkeit zu gewährleisten. Oder um kreativ genug zu sein und angesichts eines hochdynamischen Wirtschaftsgeschehens jederzeit neue und eigenständige Antworten entwickeln zu können.

&lt;

## HR-SOFTWARE

# Karriere trifft KI – Personalprozesse intelligent digitalisieren



© Talentsoft.

Digitalisierung ist das Buzzword unserer Zeit, denn alles wird digital. Auch Karrieren werden zunehmend digital geplant und gesteuert. Bei Personalprozessen kommt es auf die Verzahnung von HR-Lösungen und Arbeitssystemen an.

Die Arbeitswelt ist digital – und geht längst über das Onlinebewerbungsportal eines Unternehmens hinaus. Immer mehr Arbeitnehmer wünschen sich Studien zufolge digitale und einfache HR-Prozesse vom Onlineeinreichen des Urlaubsantrags bis zur Spesenabrechnung. Unternehmen stehen bei der Digitalisierung ihrer Personalprozesse allerdings noch vor vielen weiteren grundlegenden Herausforderungen: Karrierepfade wechseln heute rasch, Bewerber sind oft rar oder kommen aus der ganzen Welt. Qualifikationsanforderungen ändern sich viel schneller als noch vor einigen Jahren. Vor allem

anderen hat sich aber die Beziehung von Unternehmen und Mitarbeitern fundamental gewandelt.

### Mensch im Mittelpunkt

Heute geht es für Firmen aller Größenordnungen darum, eine Verbindung mit Mitarbeitern und Bewerbern aufzubauen. In einer dynamischen Arbeitswelt mit sich rasant entwickelnden Anforderungen der Mitarbeiter an den Arbeitgeber braucht es eine nachhaltige Digitalisierungsstrategie für alle Personalprozesse. Eine Strategie, die den Menschen – nicht die Maschine – in den Mittelpunkt stellt. Für Personaler stellen sich zwei Fragen: Wie passen wir HR-Prozesse an die Dynamik der Arbeitswelt an? Welche HR-Software entspricht den Anforderungen der digitalisierten Personalprozesse am besten?

### HR und Arbeitssysteme integrieren

„Eine Lösung kann sein, HR und Arbeitssysteme enger zu integrieren und Lösungen zu implementieren, die sich flexibel den stetig neu formierenden

den Anforderungen von Personalabteilungen, Mitarbeitern und Bewerbern anpassen“, weiß Elton Schwerzel, Regional Director DACH beim französischen Software-Unternehmen Talentsoft. Digitalisierte Prozesse können heute nicht mehr isoliert betrachtet werden. Vielmehr geht es darum, HR und Arbeitsprozesse intelligent zu verzahnen.

Eine HR-Software, die eins zu eins die bestehenden Personalprozesse in einem Unternehmen abbildet, ist hierfür nicht die beste Wahl. Zwar bietet der Alles-aus-einer-Hand-Ansatz holistischer Angebote kurzfristig passgenaue Lösungen. Angesichts des schnellen Wandels von Arbeitswelten und von Anforderungen an HR ist es intelligenter, Software zu nutzen, die integrationsfähig ist und die einzelnen Prozesse vom Recruiting bis zum Performance-Management nicht isoliert betrachtet.

Die Vorteile einer integrierten HR-Software gegenüber abgeschotteten Systemen lassen sich anschaulich an vielen Personalprozessen aufzeigen. Beispiel Recruiting: Für das Anwerben neuer →

**Elton Schwerzel**

Talentsoft

Mitarbeiter haben Personaler eine riesige Auswahl an Anbietern und Lösungen, die verschiedene Teilebereiche des Recruitings abdecken. Es gibt Speziallösungen für das Sourcing, Software für Online-Assessments oder Videointerviews, Experten für Backgroundchecks und Anbieter, die KI nutzen und versprechen, die besten Bewerber punktgenau zu identifizieren. Doch alle diese Anbieter können keine vollständig integrierte HR-Lösung ersetzen.

Vergleichbar unübersichtlich sieht es auf dem Markt für Training und Learning aus. Viele Weiterbildungsangebote treffen hier auf ein sehr differenziertes Anforderungsprofil der verschiedenen Mitarbeiter. Für Personaler stellen sich Fragen: Welche Inhalte passen am besten zum Bedarf der Mitarbeiter – vom Azubi bis zur Führungskraft? Und wie kann der passende Content am einfachsten zugänglich gemacht werden, ohne dass sich der Mitarbeiter für seine Lerninhalte bei unzähligen Anbietern registrieren und einloggen muss? Auch hier kann eine integrierte HR-Software, die Inhalte verschiedener Learninganbieter einfach und intuitiv darstellt, eine adäquate Lösung sein.

Elton Schwerzel erklärt: „Es ist zu überlegen, welche der angebotenen Leistungen und Technologien am besten den Anforderungen von HR entsprechen. Mit einer kollaborativen Plattform lassen sich gezielt alle Anwendungen integrieren, die eine HR-Strategie optimal unterstützen.“

## HR-Daten erfassen und analysieren

Intelligent digitalisierte Personalprozesse leben auch von der Möglichkeit, HR-Daten zentral zu erfassen und auszuwerten. Mit einer integrierten HR-Lösung analysieren Recruiter Bewerberskills und erstellen Kompetenzprofile für vakante Positionen. Auf derselben Plattform ermitteln sie, welche Bewerberprofile langfristig am erfolgversprechendsten für das Unternehmen sind. Mit einer zentralen Datenbank haben sie einen einfachen Zugriff auf alle relevanten HR-Prozesse: „Personalplanung, Recruiting, Mitarbeiter-Performance und Weiterbildungsbedarf können zentral analysiert und verknüpft sowie flexibel auf neue Anforderungen hin angepasst werden.“ <

[info@faz-personaljournal.de](mailto:info@faz-personaljournal.de)

ANZEIGE

Deutscher Human Resources Summit

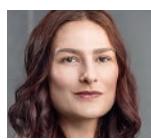
24./25. Oktober 2019, Frankfurt am Main  
Senckenberg Naturmuseum | The Westin Grand

DENKEN – LERNEN – ARBEITEN  
die nächste Evolutionsstufe der Arbeit

Freuen Sie sich auf spannende Vorträge und Diskussionen mit u.a.:



Helen Albrecht,  
Leiterin Zentrale Verwaltung,  
Bundeskriminalamt



Eva Glanzer,  
Vice President of People,  
GetYourGuide



Bernhard Just,  
Executive Vice President  
Human Resources, KION Group



Prof. Dr. Dr. h.c.  
Volker Moosbrugger,  
Generaldirektor des  
Senckenberg Naturmuseums

Veranstalter



Medienpartner



Mitveranstalter



## LEADERSHIP

# Führung à la Generation Y und Z



Partipative Führung  
schlägt charismatische  
Führung in den Generati-  
onen Y und Z

© jacoblund/iStock/Thinkstock/Getty Images.

Arbeitskräfte aus den Generationen Y und Z sind gefragt wie nie. Doch sie haben genaue Vorstellungen, was sie von ihren künftigen Chefs erwarten – Werte, die in vielen Unternehmen noch nicht gelebt werden. Der Automobilhersteller Daimler versucht es mit einer neuen Initiative.

Selbstbewusst und entschlossen – so beschreibt Ursula Schwarzenbart, Leiterin Talent Development und Global Diversity Offices beim Automobilkonzern Daimler, die Generation Y und Z. Die beiden Generationen – um die Arbeitgeber gerade händerringend werben und als Mitarbeiter gewinnen wollen – versucht auch Daimler anzulocken. „Sie wissen genau, wie begehrte sie sind, und erwarten ein Stück weit, dass sich die Unternehmen bei ihnen

bewerben“, beobachtet Schwarzenbart. Besonders würden die Generationen darauf achten, dass „ihr Arbeitgeber eine gewisse digitale Kompetenz hat, nach welchen Werten das Unternehmen lebt und ob die Arbeitsweise im Unternehmen mit ihrer Life-Balance zusammenpasst“.

## Viele Arbeitgeber fragen die Zielgruppe nicht selbst

So wie Ursula Schwarzenbart haben HR-Verantwortliche auch in anderen Unternehmen ein Profil der Generation Y und Z erstellt – wenn auch oft nur auf Grundlage ihrer eigenen Meinung. Eine Studie der Hochschule Ludwigshafen am Rhein und der Beratung Jobactive fand heraus, dass recht wenige Unternehmen sich damit beschäftigen, was für die Generationen wirklich gute Führung bedeutet. Die Unternehmen würden sich oft nicht die Meinungen von der Zielgruppe direkt einholen, sondern von der HR-Abteilung und den Führungskräften. Für die Studie wurden rund 320 Personen befragt,

davon 40 Prozent Führungskräfte und jeweils 30 Prozent aus der Generation Y und Z.

Daimler versucht einen anderen Ansatz: „Auf unseren Social-Media-Kanälen sind wir im Austausch mit jungen Menschen und fragen sie, was sie wollen.“ Auch versucht Daimler mit einer Art Assessment-Center, das das Unternehmen in seiner Ursprungsform nicht mehr für zeitgemäß hält, die Bedürfnisse der potentiellen Mitarbeiter herauszufinden: An zwei Tagen kommen interessierte Bewerber und Führungskräfte zusammen, lernen sich kennen und tauschen sich auch darüber aus, was sie erwarten.

## Was wollen die Generationen?

Zu den Erwartungen gehört laut der Studie ein partizipativer Führungsstil. In der Studie wird der nichtautokratische Führungsstil als „das Ausmaß, in dem andere bei Entscheidungen beteiligt werden“, definiert. Die Daimler-Managerin schätzt das ähnlich ein: „Das Management setzt auf einen →



## Ursula Schwarzenbart

Leiterin Talent Development  
und Global Diversity Offices,  
Daimler AG

partizipativen Ansatz, das passt am besten zu unserer Arbeit und Kultur.“

Dabei schätzt laut den Studienautoren die Generation Z eine ausgeprägte partizipative Führung noch mehr als die Generation Y. Ursula Schwarzenbart sieht bei dem Führungswunsch keinen Unterschied. Allerdings meint sie, „dass die Generation Y sich noch stärker damit auseinandersetzt, ob sie selbst einmal Führungsverantwortung übernehmen will“.

Daimler versucht mit dem neuen Führungsstil, die potentiellen Mitarbeiter anzusprechen, kann den Stil aber noch nicht in allen Bereichen umsetzen. „Es gibt nicht den einen Führungsstil bei Daimler“, erklärt Schwarzenbart. „Für jeden Bereich, wie Produktion oder Service, braucht man unterschiedliche Ausrichtungen. Wir schätzen einen partizipativen agilen Stil, der sieht in der Produktion aber natürlich etwas anders aus als in der Verwaltung.“

In den Bereichen, in denen die Daimler-Chefs partizipativ führen, legen sie Wert auf flache Hierarchien. „Arbeiten im Schwarm ermöglicht flache Hierarchien und den Umstand, dass alle an den Entscheidungen beteiligt werden. So können die Mitarbeiter noch schneller Projekte bearbeiten“, glaubt die Leiterin der Talentsentwicklung. „Auch bei dem Thema Geschäftsreisen haben wir mit unserer neuen Führungskultur die Eigenverantwortung der Mitarbeiter gestärkt und dafür viel positive Resonanz von allen Mitarbeitern bekommen.“

Reisegenehmigungen würden konzernweit einfacher laufen, weil die Angestellten keinen Antrag mehr stellen müssten, sondern nur eine mündliche Zusage vom direkten Vorgesetzten bräuchten.

## Die Mehrheit hat eine charismatische Führung

Im Gegensatz zu Daimler kommen die Studienautoren zum Ergebnis, dass die meisten der befragten Führungskräfte nach einem charismatischen Führungsstil arbeiten. Demnach streben die meisten eine humanorientierte Führung an, gefolgt von einer teamorientierten Führung. Bei der Generationen Y und Z kommen in der Rangfolge nach dem Wunsch nach einer partizipativen Führung die charismatische und dann die teamorientierte Führung.

Für die Führungskräfte ist es laut der Studie wichtig, dass Mitarbeiter leistungsorientiert arbeiten, sich schnell entscheiden können und wie sie selbst an Regeln und Strukturen festhalten. Danach zu arbeiten ist für beide Generationen jedoch

unattraktiv.

## Daimler will Generationen mit der Initiative ansprechen

Die Daimler-Chefs legen vor allem auf leistungsoorientiertes, inspirierendes und kollaboratives Arbeiten Wert. Die neuen Führungsstile des Automobilkonzerns kamen im Zuge der Initiative „Leadership 2020“ hinzu, die konzernweite Strategie wurde 2016 ins Leben gerufen. Seitdem soll sie die Führungs- sowie Unternehmenskultur verändern. Zum Anfang der Initiative fanden an internationalen Standorten Workshops mit 140 Mitarbeitern und Vorstandsmitgliedern statt, die ein gemeinsames Führungsleitbild entwickelten. Am Ende haben sie acht Führungsprinzipien festgelegt.

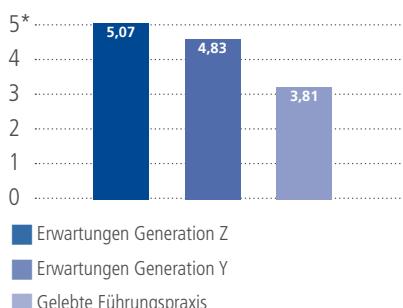
Das erste Prinzip ist das Thema Feedback. „Daimler lebt eine offene Feedbackkultur“, erklärt Schwarzenbart. Die Mitarbeiter sollen die Möglichkeit haben, die Führungskräfte zu beurteilen. Um auch über mehrere Standorte hinweg Feedback zu geben, bietet Daimler die App „Echo“ an, mit der man Personen, Meetings, Projekte oder Arbeitsaufgaben bewerten kann.

Das zweite Prinzip, das Performance-Management, beinhaltet Systeme, die die Teamarbeit sowie die eines einzelnen Mitarbeiters bewerten sollen. Auch die Führungsentwicklung gehört dazu. Hierzu zählt zum Beispiel die Onlinelernplattform „Leadership 2020“, die alle Führungskräfte weltweit über die Initiative schult. Zum Prinzip „Best-Fit“ zählt, jede Position immer mit dem geeigneten Mitarbeiter zu besetzen. Die digitale Transformation steht zum Beispiel für das „Reverse Mentoring“, in dem junge Mitarbeiter als Mentoren für erfahrene Kollegen gelten. Mit der Entscheidungsfindung will Daimler vor allem die Unternehmensprozesse beschleunigen. Ein weiteres Prinzip, das kollektive Denken und Arbeiten im Konzern, soll im Rahmen der Schwarmorganisation gefördert werden. Zum Beispiel entwickeln Mitarbeiter aus China und Brasilien gemeinsam Projekte. Auch führt Daimler als Maßnahme der Initiative die Gründerwerkstatt durch, in der jeder Mitarbeiter seine Ideen einbringen kann.

Doch bei all den Maßnahmen schränkt Ursula Schwarzenbart ein: „Es geht nicht immer ganz so schnell, wie ich das gern hätte, also lernen wir weiter dazu.“ Agile Arbeitsformen lassen sich nicht von heute auf morgen umsetzen. <

## Generationen Z und Y favorisieren eine partizipative Führung

Skala von 1 (partizipative Führung ist starkes Hindernis, eine herausragende Führungskraft zu sein) bis 7 (partizipative Führung trägt stark dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein)



Quelle: Jobactive

info@faz-personaljournal.de



**Thomas Würzburger**  
ist Jurist, Wirtschaftswissenschaftler, Mediator und Speaker.

## REZENSION

# Erst Persönlichkeit und dann Agilität – und zwar nur so

Die Welt steht komplett VUCA, also volatil, unsicher, komplex und ambivalent – so sehen das die Agilitätsliebhaber. Die neue Dynamik stellt Unternehmen vor eine Herausforderung: die Agilitätsfalle. Um nicht in die Falle zu tappen, müssen Führungskräfte und Mitarbeiter erst einmal Reife und Persönlichkeit entwickeln.

### Was steht im Buch drin?

Über die Unternehmen zieht ein heftiger Veränderungssturm, der Agilitätssturm, hinweg. Der Sturm soll den Führungskräften und Mitarbeitern helfen, flexibler und dynamischer zu handeln, wie es in einer VUCA-Welt gefordert wird. Doch laut Thomas Würzburger vergessen viele, dass Agilität nicht die Antwort für alles ist. Die neue Denkweise kann nicht von heute auf morgen in den Köpfen der Mitarbeiter verankert werden, auch ist Agilität nicht etwas für jeden. In Einzelfällen wie der Softwarebranche führt Agilität häufig zum Erfolg, aber eine konsequente Umsetzung im gesamten Unternehmen würde scheitern. Ein Stolperstein in einer agilen Arbeitswelt sei der Mensch selbst – so Würzburger –, der sein Machtgefühl nie ganz ablegen könnte. Damit alle Mitarbeiter abgeholt würden, braucht es Reife – Reife, die zulässt, dass die Mitarbeiter ihre eigene Persönlichkeit entwickeln.

### Was will uns der Autor damit sagen?

Würzburger ist kein Feind einer agilen Arbeitswelt, aber viele Menschen verlieren dabei den Blick auf das Wesentliche: den Blick dorthin, wo wirklich eine Veränderung der Arbeit stattfindet,

in der Persönlichkeit. Würzburger will mit dem Buch zeigen, wie Führungskräfte und Mitarbeiter ihre Persönlichkeit besser kennenlernen, Reife und innere Stabilität gewinnen. Denn nur mit Selbstkompetenz, Diversität im Denken und Handeln sowie einer eigenen Denkweise lässt sich Agilität umsetzen.

### Was bringt das Buch für die HR-Praxis?

HR-Profis können vor allem von Praxisbeispielen profitieren. Würzburger schreibt nicht nur über seine beruflichen Erfahrungen, in denen Persönlichkeit und Agilität gefragt waren, sondern auch über viele Bekannte. Konkret stellt er für sich drei Fehlannahmen vor, wie Agilität im Unternehmen aus Arbeitgebersicht funktioniert. Interessant sind für HR-Experten auch die neun Agilitätsfallen, mit denen Würzburger erklärt, wie Agilität misslingt, wie man die Fallen aber umgehen kann. Zum Beispiel stellt er die „Beschleunigungsfall“ oder die „Machtfalle“ vor. Das Buch veranschaulicht, wie Unternehmen Agilität unter Berücksichtigung der Persönlichkeit der Mitarbeiter in einem angemessenen Tempo umsetzen können.

[info@faz-personaljournal.de](mailto:info@faz-personaljournal.de)

Thomas Würzburger

## DIE AGILITÄTSFALLE

Wie Sie in der digitalen Transformation stabil arbeiten und leben können



© Verlag Franz Vahlen GmbH

**Thomas Würzburger:  
Die Agilitätsfalle  
Wie Sie in der digitalen  
Transformation stabil arbeiten und  
leben können**

Verlag Franz Vahlen GmbH

ISBN: 978-3-8006-5927-2

142 Seiten

EUR 24,90

# Frankfurter Allgemeine Konferenzen

10. Oktober 2019  
Schwäbisch Hall

## Recruiting & Führungs- kräftelebindung im Mittelstand

Freuen Sie sich u.a. auf folgende  
Referenten:



**Georg Bachmaier**  
Senior Director  
Talent Acquisition &  
Development, OSRAM  
Licht AG



**Dr. Carola Hennemann**  
Leiterin Personalgewinnung  
technische Akademiker  
deutschlandweit und Region  
Südwest, Deutsche Bahn AG



**Juliana Niedermeier**  
Director People and  
Culture, d.velop AG



**Anna-Maria Rehberg**  
Leiterin Personal,  
Lidl Digital Internatio-  
nal GmbH & Co. KG

Anmeldung und weitere Informationen finden Sie unter:  
[www.faz-konferenzen.de/recruiting](http://www.faz-konferenzen.de/recruiting)

Initiatoren



Medienpartner



Partner





© 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

### Redaktion:

Dr. Guido Birkner (verantwortlich, E-Mail:  
guido.birkner@frankfurt-bm.com), Sarah Backhaus

### 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 zu-  
sammengestellt. 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.