



# HR FUTURELINE

Ausgabe 3/2018

Review Kienbaum People Convention  
7. Juni 2018 in Ehreshoven bei Köln

## EXPLORING NEW DIMENSIONS

„WIR HABEN TAUSEND TÜREN EINGERISSEN“

*Wie Frank Mastiaux die EnBW in fünf Jahren wieder auf die Gewinnerstraße führte*

DER MENSCH-MASCHINE-MERGER

*Miriam Meckel, WirtschaftsWoche, regt zum Nachdenken über Künstliche Intelligenz an*

ACCELERATING HR & PEOPLE FACTORS

*Kienbaum-Geschäftsführer Walter Jochmann zu Status quo und Zukunft der HR-Funktion*

## „Wir haben tausend Türen eingerissen“

*Wie EnBW-Chef Mastiaux das Energieunternehmen in fünf Jahren wieder auf die Gewinnerstraße geführt hat*

Ein langer Vorstandsflur, geschlossene Türen, wenige Menschen: Das war der erste Eindruck für Frank Mastiaux, als er 2012 seinen Posten als neuer CEO beim baden-württembergischen Energieunternehmen EnBW angetreten hat.

Er nahm sich vor: Ich möchte diese Kultur weiterentwickeln, Menschen und Türen öffnen, Zusammenarbeit fördern. Und auch im Unternehmen insgesamt war die Zeit für einen Neuanfang gekommen. Das Geschäftsmodell, mit dem die EnBW über Jahrzehnte erfolgreich gewesen war, funktionierte nicht mehr: Die Wucht der Energiewende hatte das Unternehmen unterschätzt und der von heute auf morgen politisch verordnete Atomausstieg unter dem Eindruck der Fukushima-Katastrophe war nicht vorhersehbar. Die Folge: Seit 2010 sanken die operativen Gewinne.

### Ein Masterplan für die Zukunft

Mastiaux war klar: Hier wird Veränderung in homöopathischen Dosen keinen Erfolg haben. Stattdessen ließ er innerhalb von sechs Monaten von einer kleinen Gruppe an Mitarbeitern ein neues Konzept für die Zukunft der EnBW aufstellen – mit ganz klaren, einfachen Eckpunkten und ambitionierten Zielsetzungen bis zum Jahr 2020. Dieses Konzept diente in den folgenden Jahren der Veränderung – bis heute – als Zielbild und Richtschnur – konsequent und unumstößlich.

Umfang und Breite der Veränderungen waren groß: umfassende Investitionen in den Ausbau der Erneuerbaren Energien und der Stromnetze, die Hälfte der Kohlekraftwerke abgeschaltet, den Großkundenvertrieb vollständig aufgegeben, Investitionen ins Gasgeschäft getätigt.

### Die Basis des Erfolgs

Und die Maßnahmen hatten Erfolg: 2017 hat die EnBW zum ersten Mal seit 2010 wieder ein besseres Ergebnis erzielt als im Vorjahr. Aber welche Faktoren jenseits der Managemententscheidungen über Investitionen, Produktportfolio & Co waren entscheidend für diesen Erfolg?



Keynote: „Wir haben tausend Türen eingerissen“

## Sechs Elemente bildeten die Basis für die Veränderung der EnBW:

Eine umfangreiche Strukturveränderung, in deren Rahmen mehrere große Gesellschaften aufgelöst bzw. zusammengeführt wurden. Danach stand die Struktur und wurde grundsätzlich nicht mehr verändert.

**Ein radikaler Kulturwandel:** Statt Einzelbüros und einer Mentalität der geschlossenen Türen großräumige Teambüros, die den Austausch und die Zusammenarbeit fördern. „Wir haben tausend Türen eingerissen“, sagt Mastiaux sinnbildlich.

**Ein zentraler Auftrag für alle Führungskräfte:** die Mitarbeiter für die Veränderung mobilisieren und jede Führungskraft hatte 100 Tage Zeit, um sich zu beweisen bzw. um zu entscheiden, ob er oder sie mitzieht. Das brachte im Ergebnis Klarheit, war aber auch ein Einschnitt: 50 bis 60 Prozent der Führungsmannschaft wurde ausgetauscht bzw. abgebaut. Für die neue EnBW hieß das auch: deutlich weniger Führungskräfte mit jeweils mehr Verantwortung und Entscheidungsgewalt.

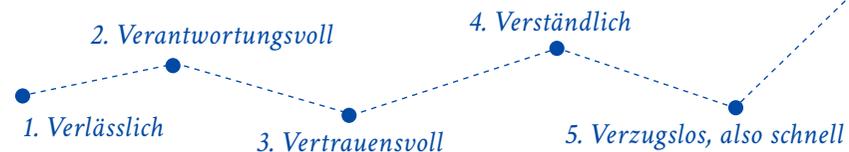
**Ohne Effizienzmaßnahmen kein Erfolg:** 40 Prozent der beeinflussbaren Kosten konnte die EnBW einsparen, 1.800 Stellen wurden gestrichen; zugleich wurden 900 neue Mitarbeiter eingestellt, die die Kompetenzen mitbrachten, welche die EnBW für die Zukunft brauchte.

**Neue Karrierewege eröffnen:** Jeder Mitarbeiter hatte die Chance, sich ganz unkompliziert für jede Stelle im Unternehmen intern zu bewerben. Das brachte Dynamik in die gesamte Organisation, frisches Blut und Ideen in jeden Unternehmensbereich und viel Motivation für die Mitarbeiter.

**In Innovation investieren:** Mastiaux war klar, dass die EnBW nicht noch einmal wichtige Trends in der Branche verpassen durfte. Deshalb hat er einen Innovations-Campus gegründet, um Digitalkompetenz aufzubauen, immer wieder neue Impulse zu entwickeln und auch im Austausch mit externen Start-ups Inspirationen für das Geschäft von morgen zu sammeln.

## Kommunikation ist alles

Aber der entscheidende Erfolgsfaktor für jede Transformation ist noch etwas anderes: eine wertschätzende und authentische Kommunikation. Mastiaux nennt sie die fünf Vs:



Konkret hat Frank Mastiaux diese Art der Kommunikation gemeinsam mit den Vorstandskollegen mit unzähligen Townhall Meetings, Lunch Sessions und Kaminabenden vorgelebt, das heißt mit ganz viel Kommunikation auf Augenhöhe, über Hierarchiegrenzen hinweg. Er ist sich sicher: „Das macht was mit den Leuten.“

## Was der CEO liefern muss – und was HR

Aber es kommt natürlich genauso darauf an, welche Botschaften man kommuniziert. Auch hier hat Mastiaux von Anfang an konsequent eine Linie verfolgt: Es geht nicht darum, wer schuld ist für das, was falschgelaufen ist. Das bedeutet: Es gibt keine alte Welt, die schlecht war, und im Gegensatz dazu eine neue Welt, die perfekt ist. Nein, alle haben die Chance Teil der neuen EnBW zu werden. Aber sie müssen es auch, als Team.

Diese Botschaften zu vermitteln ist eine der zentralen Aufgaben eines CEO während einer Transformation: Er muss authentisch sein, kulturprägend, eine dienende Rolle einnehmen. Er weiß, dass er praktisch unter Dauerbeobachtung steht: Die Mitarbeiter erwarten nicht weniger von ihm als dass er aufmerksam und wertschätzend ist und immer ein offenes Ohr hat. Um das einzulösen, muss ein CEO viel mitbringen: Empathie, aber genauso Konzentrationsfähigkeit und die Bereitschaft zu richtiger Kärnerarbeit.

Der Auftrag von HR zu einem erfolgreichen Turnaround ist klar: Sie muss Kulturveränderer sein, sich nicht auf die Administrationsaufgaben beschränken. „HR kann nie gut genug sein. Da müssen die besten Leute sitzen“, ist sich Mastiaux sicher.

## Nach der Transformation ist vor der Transformation

Ist bei der EnBW also nun alles in trockenen Tüchern? Nein, Zurücklehnen und sich in Sicherheit wiegen wäre fatal. Das weiß auch Mastiaux: Deshalb hat er inzwischen genauso konkrete und ambitionierte Ziele für 2025 definiert. Nur die Ausgangslage ist heute eine andere als bei seinem Start: „Wir haben eine fünfjährige Transformationsphase hinter uns, die mit einem Problem begann, und haben nun eine fünfjährige Transformationsphase vor uns, die mit einer Chance beginnt. Und klar ist: Die kommenden fünf Jahre werden mindestens genauso herausfordernd sein wie die vergangenen fünf.“

Keynote

## Der Mensch-Maschine-Merger

Die Herausgeberin der WirtschaftsWoche sieht eine hohe Verantwortung bei der Gesellschaft

Was geschieht, wenn wir das Gehirn an das Internet anschließen? Wie kann der Mensch mittels neuer Technologien und künstlicher Intelligenz „verbessert“ werden? Welche Chancen und Risiken birgt dies? Für Miriam Meckel nur ein Ausschnitt einer Reihe von Fragen, die wir uns zu stellen haben, wenn wir über künstliche Intelligenz nachdenken.

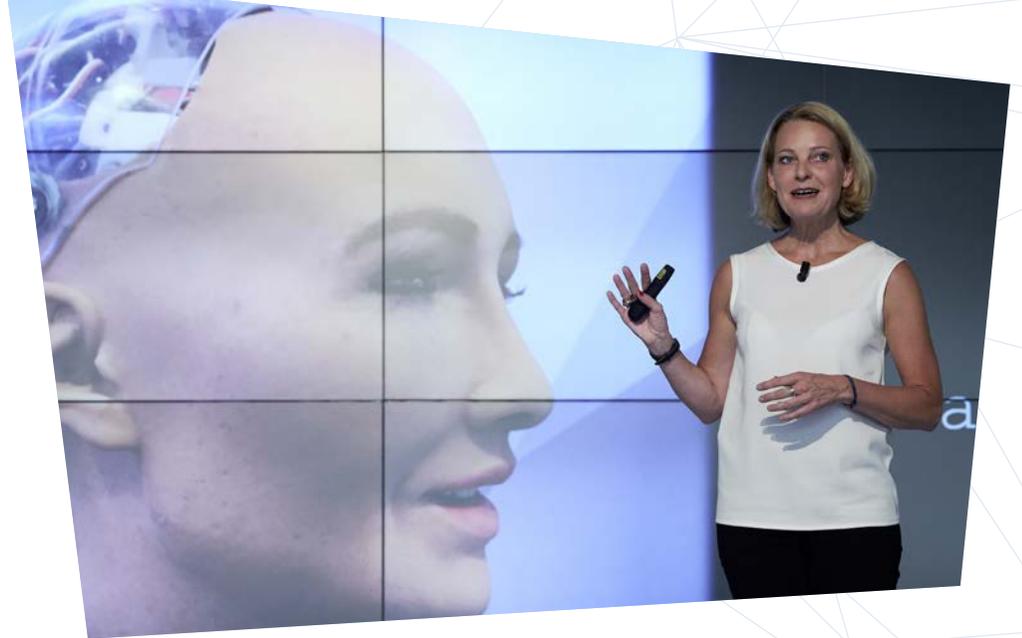
Die erste Begegnung der beiden Frauen war im Jahr 2017: Sophia und Miriam. Die Herausgeberin Miriam Meckel und Sophia, aus der Schmiede der künstlichen Intelligenz von Hanson Robotics. Was Miriam Meckel ihrem künstlichen Pendant genetisch voraus hat, versucht der Amerikaner David Hanson seit mehreren Jahren näherungsweise mit drei Zielen im plastischen Körper nachzubauen: *Kreativität, Empathie und Mitgefühl*. Das Aufeinandertreffen beeindruckte Meckel nachhaltig und ließ in ihr eine neue Frage aufkeimen:

„Was passiert mit uns, wenn wir unser Gehirn neuen Technologien, wie z. B. künstlicher Intelligenz, zugänglich machen?“

Drei Gebiete seien in dem, was wir mit unserem Gehirn tun können, zu unterscheiden:



Review Kienbaum People Convention 2018



Gehirnaktivitäten zu lesen, zu verfolgen, zu messen und zu vergleichen, ist bereits heute eine gängige Methode der Neuroinformatik, die über angebrachte Mikroelektroden am Kopf angewandt wird. Insbesondere Schlaganfallpatienten können von diesen Möglichkeiten profitieren. Mithilfe eines Implantats können sie zum Beispiel einen Roboterarm in Bewegung „denken“. Dabei stellt sich laut Meckel die Frage: „Wenn dies mit einem Gehirn möglich ist, wie kann man dann das Gehirn verändern und Gedanken in dieses hineinschreiben?“

Meckel testete hierzu 2016 in Boston ein Gerät des Start-ups „Thync“, welches im Hauptteil an die Stirn angebracht wurde, eine weitere Elektrode saß am Hinterkopf. Mit einer App wurde über das Gerät Strom hinzugeführt, wodurch die Stimmungslage gesteuert werden sollte. 300 Dollar kostete das Gerät bei Markteinführung, ist aber mittlerweile aus diversen Gründen von den amerikanischen Gesundheitsbehörden wieder vom Markt genommen worden. Theoretisch sei die medizinische Grundidee laut Meckel jedoch nicht völlig falsch, da so auch Parkinson und Depressionen gelindert werden könnten. Diese Entwicklung würde jedoch laut Meckel nicht im medizinischen Bereich allein verbleiben, sondern sich auch in kommerzielle Bereiche bewegen. Ein aktuelles Beispiel ist für sie der erste Cyborg Neil Harbisson, der sich eine Antenne in den Kopf hat einpflanzen lassen, um seine Farbenblindheit auszugleichen. So „hört“ der gebürtige Brite Farben über das Gerät, die über die Interpretation des Gehirns in Farben gewandelt werden. Die neueste Version der Konstruktion enthält Bluetooth und Wifi. Freunde können Harbisson nun Bilder schicken, sodass er, wenn er auch die Bilder nicht sieht, sie wenigstens hört.



## Keynote: Der Mensch-Maschine-Merger

Somit ist es also praktisch schon möglich, Gedanken zu lesen und sogar zu schreiben und zu beeinflussen. Die nächste Stufe sieht die Herausgeberin der WirtschaftsWoche in einer Art „Gedankenübertragung“ in Form von sogenannten „Brain Networks“. In einem tierischen Experiment wurden 2013 zwei Ratten in jeweils einem Käfig gehalten – eine jedoch in Brasilien, die andere in den USA. Trotz tausender Kilometer Entfernung zwischen den beiden Tieren schafften es Wissenschaftler über im Gehirn eingebaute Chips, dass die amerikanische Ratte ihrem tierischen Bruder in Brasilien per „Gedankenteilung“ mitteilen konnte, wie die Nahrungszufuhr im Käfig funktioniert – der Versuchsaufbau war ähnlich simpel wie beim berühmten Konditionierungsexperiment von Iwan Petrowitsch Pawlow. Als einer der größten Verfechter dieser „Gedankennetzwerke“ gilt bislang der Investor Elon Musk, der Mitte 2016 hierzu eigens das Unternehmen „Neuralink“ ins Leben rief. Ziel des Unternehmens ist es, schwere Erkrankungen des Gehirns sowie des zentralen Nervensystems besser behandeln zu können. Auf lange Sicht gesehen will die Firma den menschlichen Körper technisch so erweitern, dass der Mensch mit den Fortschritten in der Entwicklung von künstlicher Intelligenz Schritt halten kann, und um „potenziell gefährliche Verwendungen von künstlicher Intelligenz bekämpfen zu können“ (Elon Musk).

Dies alles hätte für die **geistige Elektromobilität** des Menschen sehr große Auswirkungen, zeichnet Miriam Meckel. Der österreichische Schriftsteller Robert Musil sei nahezu prophetisch gewesen, als er äußerte, dass der mathematische Mensch eine Analogie für den geistigen Menschen sei, der kommen würde. Der geistige Mensch sei also der, der das menschliche Gehirn tatsächlich als Produktivkraft nutzt, um auf einem **„Marktplatz des Hirnwettbewerbs“** immer möglichst vorne mit dabei zu sein, in der sog. „World of Selfcraft“ (in Anlehnung an das Online-Game „World of Warcraft“). Nach Social und Digital Divide gäbe es dann laut Meckel vielleicht den Neuro-Divide, was so viel bedeutet, wie dass die Möglichkeit, sich über seine kognitiven Fähigkeiten in der Gesellschaft zu beweisen, plötzlich vom Geld abhinge. Dann würde in Meckels Augen die Hirnleistung ein Debattenthema werden wie beispielsweise Genderthematiken, Religiosität und die sexuelle Orientierung.

Für Meckel ergeben sich dadurch eine Reihe von Fragen:

*Gibt es ein Recht auf „gedankliche Selbstbestimmung“, indem man sich von der Manipulation ausschließt und kann man dann überhaupt noch mithalten oder bestehen?*

*Wer bin ich dann noch als Mensch?*

*Beobachte ich oder andere, bin ich noch ich oder bin ich ein Zusammenfluss aus externen und internen Datenströmen?*

Die Gesellschaft entwickle sich auf diesem Wege hin zu einem **„Neurokapitalismus“**, wie Miriam Meckel diese mögliche, kommende Phase bezeichnet. Dabei sieht sie ein Zitat von Henric Jokeit und Ewa Hess aus dem Jahre 2013 als zentral an: Die Zukunft des Menschen liegt darin, dass er eine „dynamisch erneuerbare Expansionsbereitschaft“ an den Tag legt. Dies unterstreiche vor allem, dass sich das Gehirn als letzte Ressource der Identität öffnen und diesem Wettbewerb und den Entwicklungen ausgesetzt sein wird.

Es sei daher an der Zeit, darüber nachzudenken, was wir damit einleiten, wenn wir einmal das Gehirn für alle Reize öffnen. Dann könne es diesen Reizen nie wieder entzogen werden, sodass wir Technologien benötigen, die zuvor geschaffene Technologien kontrollieren könnten, da es sonst für den Menschen problematisch werde. Bevor wir jedoch soweit sind, sollten wir das tun, was wir schon jetzt mit unserem Gehirn tun können:

◆ *„Denken, was wir wollen oder nicht wollen – wir sind so frei.“* ◆



# Accelerating HR & People Factors

Prof. Dr. Walter Jochmann

Auf zu neuen Horizonten des Human Resource Managements: HR-Exzellenz ist nicht länger eine Frage der Positionierung, sondern des Wertbeitrags der HR-Funktion. Dieser Wertbeitrag speist sich vor allem aus der Fähigkeit zur Ambidextrie, agilen Organisationsstrukturen und Führungsarchitekturen sowie einer verlässlichen Lieferfähigkeit.

Auch mehr als 20 Jahre nach Dave Ulrichs damals zukunftsweisender Idee vom HR Business Partner ringen HR-Funktionen immer noch mit der Frage: Wie können wir uns positionieren (um nicht länger am Katzentisch sitzen zu müssen)? Dabei kann die Antwort auf diese Frage immer nur eine sein, die zur Selbstbeschäftigung für Personaler gerät. Wer aber die Anforderungen und Bedarfe von Unternehmung, Belegschaft und Gesellschaft genau in den Blick nimmt, kommt nicht umhin, sich zu fragen: Wie kann die HR-Funktion wirklich Wert schaffen?

Die Werttreiber der HR-Funktion im Unternehmen sind eigentlich nicht wenige: Vom Management der Personalkosten und Kosten der HR-Funktion über die Vermeidung ungewollter Fluktuation und Senkung von Absentismus bis hin zur Königsdisziplin des HRM – der Planung der Belegschaft von morgen mit der Besetzung von Vakanzen und Schließung von Kompetenzlücken. Eine volle Agenda für die Zukunft der HR-Funktion also.

Und doch stehen sich Personaler oft selbst im Wege, vernichten Wert anstatt welchen zu schaffen – indem sie den Engpass an Talenten im Personalbereich nicht aufzulösen vermögen; weil sie beeinträchtigt sind durch eine mangelhafte IT, selbst aber nicht über ausreichend Digitalkompetenz verfügen; und aufgrund ihrer Sandwichposition zwischen den strategischen Anforderungen des Top Managements und den Notwendigkeiten von HR Operations. Alles Blockaden, welche die HR-Funktion daran hindern, volle Fahrt in Richtung Zukunft der Arbeit aufzunehmen.



Dass dieser Weg ohnehin kein leichter sein wird, verrät uns eine schnelle Analyse des Umfelds, in dem HR sich aktuell bewegt. Denn trotz einer Superentwicklung Nord- und Mitteleuropas insgesamt, können überall schwarze Schwäne beobachtet werden: Italien steckt in der politischen und wirtschaftlichen Krise, die USA überziehen ihre Partner in der Welt mit Strafzöllen, die Weltmeere versinken in Plastikmüll, bewaffnete Konflikte im Nahen Osten erreichen jeden Tag eine neue Eskalationsstufe, der Rechtspopulismus erstarkt (auch und gerade in Deutschland) und Überbevölkerung wird in weiten Teilen der Erde zum Problem. In Summe keine leichte Ausgangssituation für eine Funktion, deren vornehmste Aufgabe darin besteht, Menschen in Organisationen Zukunft zu geben.

Allein Typen wie Emmanuel Macron stimmen optimistisch – weil sie den Mut haben, auch unter widrigsten Umständen zu neuen Horizonten aufzubrechen. Ein solcher Pioniergeist würde auch uns Personalern sehr gut zu Gesicht stehen: Anstatt laufend um uns selbst zu kreisen – um unsere Strukturen, Prozesse und Rollen –, sollten wir endlich die wirklich relevanten und wertstiftenden HR- und People-Faktoren ins Visier nehmen und zum Game Changer im Unternehmen werden.

## Keynote: Accelerating HR & People Factors

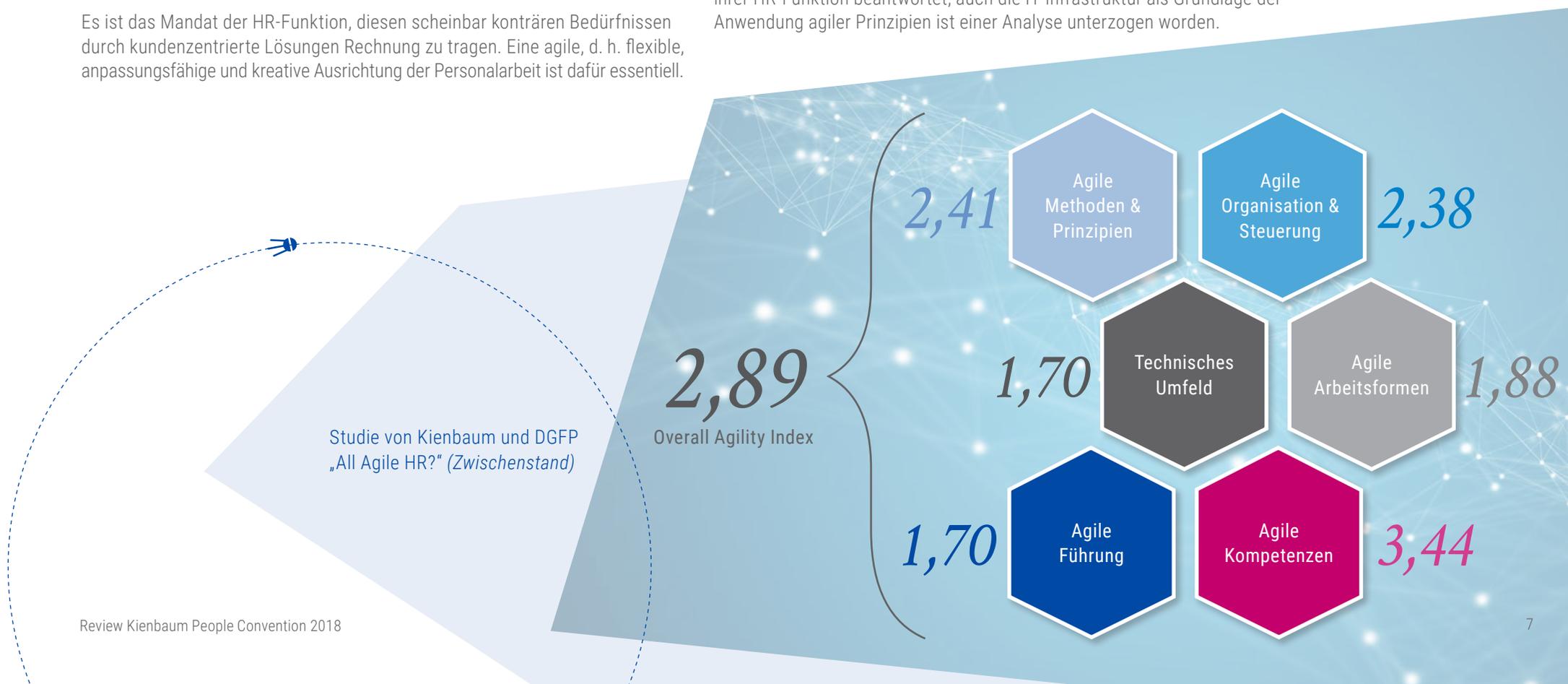
### Beidhändigkeit als Kernkompetenz moderner Unternehmen

Jedes moderne Unternehmen sieht sich heute mit der Herausforderung konfrontiert, gleichzeitig effizient und innovativ sein zu müssen. Die Lösung der strategischen Zielkonflikte zwischen operativer Exzellenz im Bestandsgeschäft einerseits und Experimentierfreude im Innovationsgeschäft andererseits machen den Erfolg einer ambidextren Organisation aus, implizieren aber auch grundsätzlich verschiedene Parameter für die Entwicklung von Geschäftsmodellen (evolutionär vs. disruptiv), die Gestaltung von Organisationsstrukturen (agil vs. stabil) sowie die Konzeption von Führungsarchitekturen (transaktional vs. transformational).

Es ist das Mandat der HR-Funktion, diesen scheinbar konträren Bedürfnissen durch kundenzentrierte Lösungen Rechnung zu tragen. Eine agile, d. h. flexible, anpassungsfähige und kreative Ausrichtung der Personalarbeit ist dafür essentiell.

### Agilität in (HR-) Organisationsstrukturen und Führungsarchitekturen

Die Weiterentwicklung des Unternehmens zu einer agilen Organisation durch die HR-Funktion setzt voraus, dass sich die HR-Funktion selbst transformiert, um diesen Trend nachvollziehen und wirksam unterstützen zu können. Kienbaum und die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) haben daher einen HR Agility Check durchgeführt, der den Agilitätsgrad der HR-Funktion in Deutschland auf die Probe gestellt hat. Rund 200 Unternehmen haben bisher an der Befragung teilgenommen und Fragen zur Ausprägung agiler Methoden, Strukturen, Arbeitsformen, Kompetenzen und Führungskonzepte innerhalb ihrer HR-Funktion beantwortet; auch die IT-Infrastruktur als Grundlage der Anwendung agiler Prinzipien ist einer Analyse unterzogen worden.



## Keynote: Accelerating HR & People Factors



Ein erster Zwischenstand zeigt, dass nur vier Prozent aller befragten Organisationen über eine agile HR-Funktion verfügen, 37 Prozent weisen einen mittleren, 59 Prozent sogar einen niedrigen Agilitätsgrad auf. Insbesondere agile Arbeitsformen wie vollständig mobiles oder konsequent papierloses Arbeiten kommen nur selten zum Einsatz, was durch ein insgesamt schwach ausgeprägtes technisches Arbeitsumfeld noch verstärkt wird: Digitale Technologien – soziale Medien oder Business Technologies – finden wenig Anwendung in der HR-Funktion, und das obwohl sie für das Geschäft eines modernen Unternehmens von hoher strategischer Relevanz sind.

In Fragen agiler Kompetenzen geben die befragten HR-Funktionen an, vor allem über eine hohe Kundenzentrierung, kognitive Intelligenz und Begeisterungsfähigkeit zu verfügen; gleichwohl diese Faktoren für ein wirksames People Management zentral sind, erfüllen sie heute allenfalls die notwendige Bedingung für eine werttreibende HR-Funktion. Um einen substantiellen Beitrag zur Unternehmensentwicklung leisten zu können, benötigen Personaler ebenfalls eine hohe Geschäftsorientierung, die sich in Business Development, Innovationsmanagement und agilem Projektmanagement manifestiert – hier weisen die HR-Funktionen im Durchschnitt den niedrigsten Kompetenzgrad auf.

Dass die HR-Funktion mehrheitlich noch eine Experten-Organisation ist, zeigt schließlich auch die Erkenntnis, dass die aufgabenorientierte Führung das am stärksten ausgeprägte Führungskonzept innerhalb der HR-Funktion ist, weit vor mitarbeiterunterstützender Führung mit Coaching und Mentoring bzw.

charismatischer und transformationaler Führung. Insbesondere dieser Befund erscheint brisant vor dem Hintergrund, dass Mitarbeiter heute vor allem transformational geführt werden wollen, d. h. das Ideal von einer Führungskraft haben, die ihnen ein inspirierendes Bild von der Zukunft zeichnet und sie auf dem Weg dorthin befähigt, Verantwortung im Unternehmen zu übernehmen.

Die USA kennen diese spielwendenden, nicht immer unumstrittenen Manager- und Führungstypen, auf die auch hierzulande immer wieder beim Thema „Leadership“ rekurriert wird: Facebook-COO Sheryl Sandberg, Facebook-Gründer Mark Zuckerberg, Ex-Uber-Chef Travis Kalanick... Doch auch Deutschland und insbesondere die deutsche HR-Landschaft wartet mit neuen Wilden auf, welche die Spielregeln für Menschen und Organisation umformulieren und sich interessanterweise mehrheitlich dadurch auszeichnen, dass sie keine reinen Personaler sind, sondern viel Arbeitserfahrung jenseits der HR-Funktion gesammelt haben: Siemens-CHRO Janina Kugel, die zuvor im Management Consulting und in der Unternehmensentwicklung tätig gewesen ist; Thomas Ogilvie, Personalvorstand der Deutschen Post DHL Group, der ebenfalls vorher in der Konzernentwicklung gewirkt hat; VW-Personalvorstand Gunnar Kilian, der sich als Generalsekretär und Geschäftsführer der Konzernbetriebsrats intensiv mit strategischen und arbeitsrechtlichen Fragestellungen befasst hat... Die vertikale Silo-Laufbahn scheint für HR-Spitzenrollen an Bedeutung zu verlieren – ein Trend, der großes Potential für den Befreiungsschlag aus der Lieferfalle birgt.

# Keynote: Accelerating HR & People Factors

## Befreiungsschlag aus der Lieferfalle

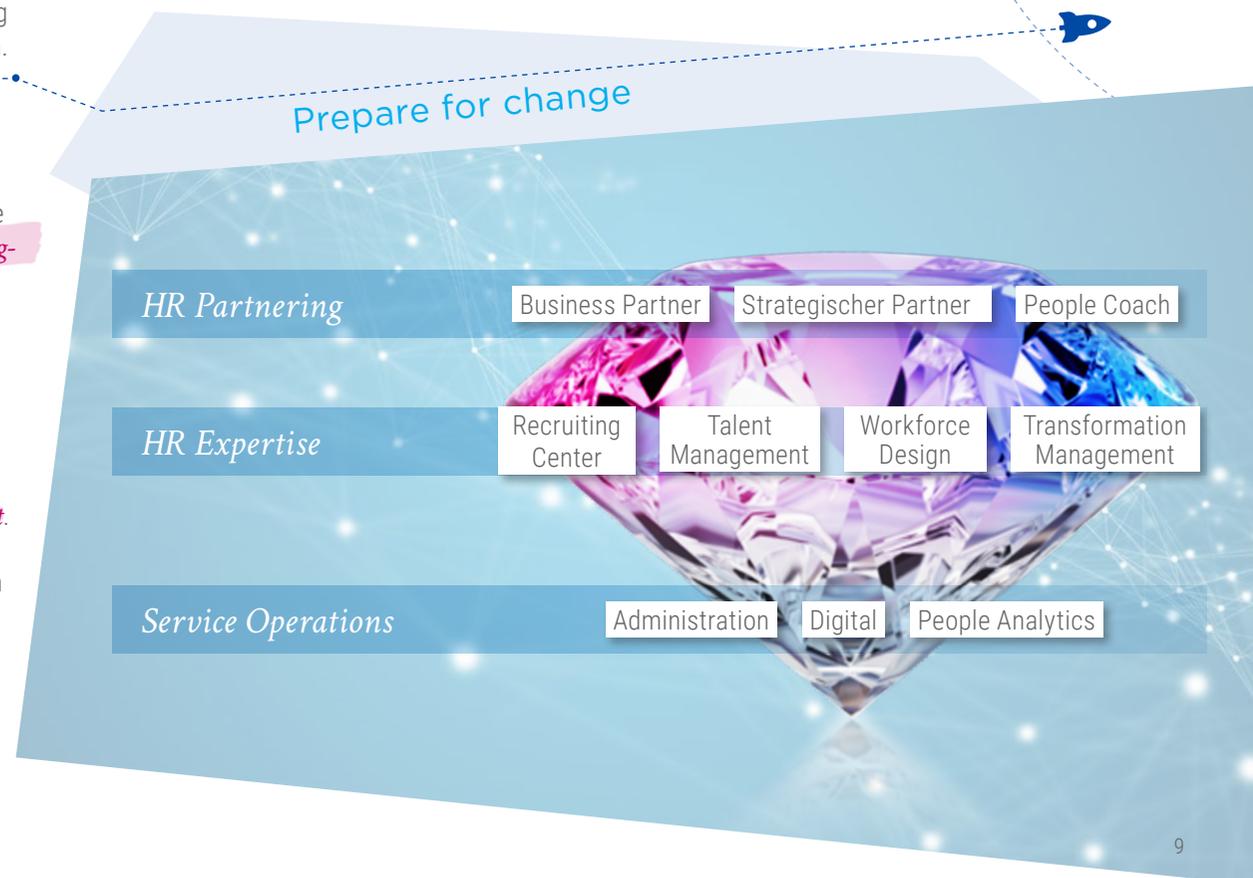
Wie die HR-Funktion die für Organisation und Belegschaft erfolgsentscheidenden Themen in den Fokus nehmen und bearbeiten kann, hängt nicht zuletzt davon ab, wie sie sich ausrichtet und ihre Ressourcen allokiert. In der Theorie von Dave Ulrich unterstützt die HR-Funktion die Belegschaft auf Ebene der Mitarbeiter mit Shared-Service-Einheiten, wohingegen die Business-Partner-Organisation Führungskräfte betreut und auf Ebene der Unternehmung zu einer nachhaltigen Personal- und Organisationsentwicklung beiträgt. In Wirklichkeit verlieren sich Business Partner oft in operativen Prozessen und bleiben so hinter dem eigentlichen Mandat ihrer Rolle zurück.

Für ein Unternehmen mit ambidextrem Zielbild bietet sich daher eine Schärfung der Rollen und Neuverteilung der Ressourcen innerhalb der HR-Organisation an.

Im Bestandsgeschäft adressieren die **Business Partner** die Bedürfnisse der Oberen Führungskräfte. Darüber hinaus beraten **Strategische Partner** das Management und deren Bereiche in der Implementierung von HR- und People-Faktoren in die Geschäftsstrategie. Die CoC-Organisation bringt ihre Expertise vor allem in der Personalversorgung der Geschäftsbereiche ein, mit **Recruiting-Center-Strukturen** und **Talent-Management-Prozessen**. Schließlich stellt eine flächendeckende IT- und Systemunterstützung effiziente und verlässliche Unterstützungsprozesse sicher.

Im Innovationsgeschäft werden die Business Partner von **People Coaches** gespiegelt, die mit agilen Techniken den OFK-Kreis bei der Entwicklung und Skalierung neuer Geschäftsmodelle unterstützen. Die CoC-Organisation verantwortet das **Future Workforce Design** und **Transformationsmanagement**. Eine übergreifende HR-Datenarchitektur mit einheitlichen Business Objects bildet die Grundlage für bereichsübergreifende **People Analytics**, die wiederum zukünftige Personal- und Kompetenzbedarfe modellieren können.

Durch diese Dualität verfolgt die HR-Funktion nicht nur selbst eine multiple strategische Zielsetzung, die einerseits die Optimierung, andererseits die Transformation der Unternehmung zum Ziel hat; darüber hinaus erlaubt diese Form der Aufstellung auch die Abbildung der multiplen Anforderungen und Bedarfe aus Bestands- und Innovationsgeschäft, wodurch die HR-Funktion schließlich punktgenau Wert stiften kann – für Unternehmung und Belegschaft. Wenn die HR-Funktion also die Geschäftsmodelle des Unternehmens strukturell und inhaltlich adaptiert, hat sie die Chance, wirklich zur Zukunftsgestalterin für Mensch und Organisation zu werden.



## Recaps aus den Sessions

In zahlreichen Sessions teilten unsere Speaker Erfahrungen, wie sich ihre Unternehmen disruptiven Herausforderungen gestellt haben oder gaben neue Impulse, wie sich Organisationen für die nächste HR-Dimension startklar machen können. Hier einige Beispiele:



### Infusion

#### Jenseites des Buzzword Bingos: Neue Arbeit im digitalen Zeitalter

*Steffen Welsch, Head of Customer Happiness,  
Tandemploy GmbH*

Tandemploy zeigt, dass Digitalisierung und Change nicht nur für Start-ups machbar sind, sondern für alle. Dazu hat das Unternehmen eine Matching-Software auf den Markt gebracht, die Mitarbeiter für neue Arbeitsformen zusammenbringt, zum Beispiel für Projektarbeit, Hospitationen, Mentoring oder Jobsharing.

Nehmen wir zum einen die Change-Projekterfahrenen „same old Pappenheimer“, fügen dann aber ganz unüblich „blue collar worker“ hinzu, die mit ihrem praxisbezogenen Input die Prozessdenke grundlegend verändern können – und schon wird Raum für Innovationen und eine neue Art von Akzeptanz im Unternehmen geschaffen.

**Mehr Inspiration für „neue Arbeit“ gefällig?** Steffen Welsch zeichnet ein dickes Fragezeichen hinter die gute alte Arbeitswoche: Wer sagt eigentlich, dass eine 40 Stunden Woche der optimale Zeitaufwand für so ziemlich jeden Job sind? Oder dass eine Person in Vollzeit besser ist, als zwei Personen in Teilzeit? Die Beispiele von erfolgreichen Tandems, Projektteams, und Kollegen (die vorher nicht voneinander wussten!), die über Welschs Firma zusammengebracht wurden und auch die eigenen glücklichen Mitarbeiter bestätigen ihn dabei, weiter Fragen zu stellen.



### Infusion

#### Rudolf Pütz: Work 4.0 – Warum in die Orte der Arbeit investieren?

*Rudolf Pütz, Geschäftsführer, Vitra Deutschland*

Vitra Deutschland-Geschäftsführer Rudolf Pütz sieht „Workspace“ als strategische Ressource. Ein Ansatz, der in konventionellen Arbeitsumfeldern unüblich ist – aber immer mehr an Bedeutung gewinnt. Das Büro drückt die Identität eines Unternehmens aus. Seine Gestaltung beeinflusst das Empfinden und Verhalten der Mitarbeiter, sie steigert oder hemmt ihre Motivation und wirkt damit auch auf die Schnelligkeit und Innovationsleistung des Unternehmens ein.

Bei der Annäherung bzw. Auseinandersetzung mit dem Thema spielen für Rudolf Pütz **fünf Gedankenstränge** eine tragende Rolle:

**Campus Community:** Das Arbeitsumfeld sollte ein Ort der Begegnung und des Austauschs sein. Wie auf einem Universitätscampus wird das Büro zu einem Ort, der die Gemeinschaft stärkt und den Mitarbeitern zu einer Heimat wird. Bestenfalls treffen z. B. Technik und Business in informeller Atmosphäre zusammen und diese Begegnung zahlt dann – direkt oder indirekt – auf die Schnelligkeit und Innovationsleistung des Unternehmens ein.

**Garage Spirit:** Viele Unternehmen werden immer digitaler, der Arbeitsprozess weniger greifbar. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, eine innovationsfördernde Gründerkultur zu schaffen. Räume, die Kreativität, experimentieren und Agilität unterstützen, helfen Unternehmen wettbewerbsfähig zu bleiben.

**Human Core:** Arbeitszeit ist Lebenszeit und das Büro dementsprechend ein sozialer Raum. Ein Bistro, eine Küche oder Bibliothek schaffen eine Atmosphäre, in denen sich die Mitarbeiter wohlfühlen und gerne arbeiten.

**Sharing Economy:** Die Bereitschaft im privaten Umfeld zu teilen ist deutlich größer, im Beruf wird sich damit noch häufig schwergetan. Allerdings gibt der Erfolg von Co-Working-Spaces, die neben dem Raum auch Wissen und Erfahrung teilen, dem Konzept recht: Erfolgsgeschichten lassen sich nicht mehr alleine schreiben.

**Digitization:** Eine Herausforderung im Rahmen von datenbasierter Arbeit ist, dass sie zwar sehr transparent, aber dafür wenig erlebbar ist. Die Menschen verspüren in einer Zeit, in der fast alles „digital“ ist, ein besonderes Bedürfnis nach „analoger“ Begegnung und Erdung.

## Recaps aus den Sessions



### Expedition

## Branchenführer (auch) in Sachen Digitalisierung – und welche Rolle spielt HR?

*Anne Walther, Executive Vice President Corporate HR Standards & Programs, DPDHL Group*

Voll automatisierte, robotische Lastentrolleys, Vision Picking mit VR-Brille, die Erfolgsgeschichte der Streetscooter oder die Plattform Saloodo! – die Deutsche Post DHL Group (DPDHL) befindet sich mitten in einer Transformation, deren Ziel die Digitalisierung des gesamten Konzerns ist und die drei Kernbereiche umfasst: neue Technologien nutzen, das bestehende Geschäft um neue Geschäftsmodelle erweitern und eine agile Unternehmenskultur etablieren. Eine anspruchsvolle Agenda – auch und gerade für HR!

### Digitale Imperative für HR

Die Mission von HR ist klar: Wir unterstützen das Business bei dieser umfassenden Transformation. Daraus ergeben sich fünf digitale Imperative für die Personalarbeit:

**Employee Experience als Design-Prinzip:** Die Mitarbeiter erwarten, dass auch HR-Prozesse digitalisiert werden. Deshalb werden alle HR-Kernprozesse aus der Perspektive der Mitarbeiter auf den Prüfstand gestellt und umgestaltet.

**Effizienzgewinne durch innovative Technologien:** Dazu gehören zum Beispiel das Testen von neuen Anwendungen für Mitarbeiter-Feedback und Recruiting oder eine integrierte Cloud-Lösung für Talent, Performance, Learning und Recruiting.

**Daten als gemeinsames Gut:** Künftig muss HR Daten anders betrachten: Sie müssen strukturiert, in Pools geordnet und nutzbar gemacht werden. Denn: Die Daten „gehören“ dem gesamten Konzern. Dazu benötigt HR neue Kompetenzprofile, zum Beispiel Data Scientists, denn der Weg von reinen Reportings zu Analytics ist weit. Zugleich muss aber der Schutz der Daten natürlich jederzeit gewährleistet werden. Das erfordert z. B. ein konsequentes Berechtigungs-Management.

**Lebenslanges Lernen und Weiterbildung:** Lebenslanges Lernen ist eine Chance – sowohl für das Unternehmen als auch für jeden Mitarbeiter. Schließlich geht es um den Erhalt der Employability jedes Einzelnen angesichts der rasanten technischen Entwicklung, Automatisierung und sich verändernder Rollen.

**Transformation von Kultur und Führung:** Digitale Transformation bedeutet zuallererst Kulturwandel – nicht zuletzt der Führungskultur. DPDHL setzt auf sechs Führungsprinzipien: Ergebnisorientiert handeln, Stärken nutzen, Sinn vermitteln, Vertrauen schaffen, Fokus auf Prioritäten setzen und Herausforderungen positiv angehen. Der Knackpunkt: Wie kann man diese neue Kultur den Führungskräften näherbringen? Die DPDHL setzt dabei auf Entwicklungsprogramme und ungewöhnliche Aktionen, um Impulse zu setzen.

### Herausforderungen für HR

Auf dem Weg zum Digital Change muss HR eine Reihe von Herausforderungen meistern: Wie schaffen wir es innovative und agile Communities aufzubauen, die die klassischen Hierarchien ergänzen oder ablösen, aber dennoch effizient und arbeitsteilig bleiben? Wie schafft man die Balance zwischen Kontrolle und Vertrauen, anstatt einfach vorhandene Genehmigungsprozesse zu digitalisieren? Wie kann HR Innovationen im Unternehmen fördern, ohne die Basics zu vernachlässigen?

*Klar ist: Die digitale Transformation von HR und der Gesamtorganisation ist kein Sprint, sondern ein Marathon – und dazu braucht HR ganz neue Kompetenzprofile: Data Scientists genauso wie UX Experts, aber auch Kommunikationsprofis. Will HR zum Werttreiber werden, muss es also eins auf jeden Fall werden: bunter!*



### Expedition

## Unfuck the HR-Function

*Philip Siefer, Gründer und Geschäftsführer, einhorn products GmbH*

Fair produzierte, vegane Kondome und ein Unternehmen, in dem jeder Unternehmer ist – das ist einhorn. Selbstbestimmung wird groß geschrieben im Berliner Start-up und deswegen kann jeder der 20 Mitarbeiter – ganz vereinfacht gesagt – machen, was er will. Braucht einhorn Corporate Publishing, also ein Magazin? Why not? Tauscht der Gründer und Geschäftsführer Philip Siefer seinen CEU-Posten mit dem CEO des Traditionsbrauunternehmers Ottakringer? Erneut: Why not? Dass die Mitarbeiter volle Transparenz und Mitbestimmung im Hinblick auf die Gehälter aller haben und ihre Anwesenheit und Urlaub selbst bestimmen können, versteht sich im Kreuzberger Unternehmen von selbst.

Was dem ein oder anderen vielleicht willkürlich erscheint, ist für die Gründer die logischste Vorgehensweise: Mitarbeiter werden zu Unternehmern, sie übernehmen Verantwortung für einhorn (und den Planeten) und feiern Vielfalt und Humanität.

*Eine gute Sache – nicht nur für Einhörner.*

## Recaps aus den Sessions



### Infusion

#### Present for the moment: Learning from TED

*Stephan Balzer, Geschäftsführer, red onion GmbH*

Stephan Balzer, Geschäftsführer „red onion GmbH“, ist der Botschafter und Repräsentant für „TEDx“ in Europa und hat in dieser Funktion die berühmten TED-Talks vor zehn Jahren zunächst nach Deutschland geholt und bereits in Hamburg, Berlin und München durchgeführt. TED steht für „Technology, Entertainment, Design“ und war ursprünglich eine jährlich stattfindende Innovationskonferenz in Monterey, Kalifornien unter dem Titel „ideas worth spreading“. Die besten Vorträge werden als TED-Talks ins Netz gestellt und inzwischen von mehr als 4 Mrd. Menschen weltweit angeschaut. Die Talk-Themen wurden seither erweitert um Business, globale Themen, Kultur, Kunst und Wissenschaft.

Seit 2009 ermöglicht die TED unabhängigen Organisatoren, eigene Konferenzen unter dem Namen TEDx international zu veranstalten. Um ein einheitliches Erscheinungsbild zu gewährleisten, werden kostenlose Lizenzen (TEDx) vergeben. Zu den Vorgaben zählen beispielsweise die Gestaltung der Bühne sowie eine Veröffentlichung der Vorträge per Video. TEDx-Veranstaltungen sind wie die TED gemeinnützig organisiert.

Bevor ein Redner in dem berühmten roten TEDx-Kreis stehen und einen Vortrag halten darf, wird er oder sie genau instruiert: Nicht länger als 18 Minuten soll ein solcher Talk sein, es gibt nur ein Fokusthema und die Rede muss frei gesprochen sein. Wichtig für den Erfolg der TED-Talks ist auch diese Regel: Anfang und Ende des jeweiligen Vortrags sollen „BIG“ sein. Hört sich nach Show-Business an, ist es aber nicht: Denn die stets thematisch an Schnittstellen (z. B. Technology und Entertainment) balancierenden Talks wecken bei ihren Zuhörern Emotionen – das macht die Faszination der charismatischen Vorträge aus und unterscheidet sie maßgeblich von anderen Formaten.



### Expedition

#### Daimler erfindet sich neu – Musterbrüche und Lessons Learned

*Ursula Schwarzenbart, Global Diversity & Talent Development, Daimler AG*

*Bernd Staudinger, IT HR & COM Systems, Daimler AG*

*Marc Stoffel, CEO, Haufe-umantis AG*

Führung ist der Schlüssel zur Kulturveränderung. Deshalb hat Daimler 2016 zum Start der konzernweiten Initiative Leadership 2020 genau dort angesetzt:

Aus 17.000 Bewerbungen von Führungskräften wurde ein Netzwerk von rund 150 Personen zusammengestellt, das sich zunächst über einen Zeitraum von drei Monaten mit der Transformation des Traditionskonzerns auseinandergesetzt hat. Nach diesem Startschuss wurden mit diesen **Game Changern** in kürzester Zeit neue Prozesse und Systeme entwickelt und verprobt. Die Teams arbeiten agil an konkreten Maßnahmenpaketen, so z. B. auch Mitarbeiter-Apps. Mit Blick auf die User Centricity haben HR und IT im partizipativen Ansatz die Mitarbeiter von Anfang an einbezogen und die Apps nach ihren Wünschen aufgebaut. Die Bewertung über ein internes App-Rating-Portal ist möglich, die Apps werden kontinuierlich weiterentwickelt und die Anwendung soll nicht nur nützlich sein, sondern auch **Spaß machen**.

Die App ist nur ein Baustein von vielen, zeigt aber gut die co-kreative Vorgehensweise im Transformationsprozess. Um die benötigte „große“ Veränderung herbeizuführen, müssen neben Prozessen der Personalentwicklung und Entscheidungsfindung auch Arbeitsmethoden und -werkzeuge konkret angepasst werden. Kern des Changes ist es, nicht einen einzelnen Prozess schneller zu machen, sondern alle Einzelmaßnahmen auf die **Zukunftsfähigkeit der Organisation** einzahlen zu lassen.

Ausgehend von der Game-Changer-Gruppe in 2016 hat sich mittlerweile ein sich selbst tragendes, virales Netzwerk innerhalb des Konzerns entwickelt. Die engagierten Beteiligten sorgen dafür, dass die Themen, die den Mitarbeitern wirklich wichtig sind, im Mittelpunkt stehen und fungieren als Multiplikatoren.

*„Der kürzeste Weg zwischen Menschen ist ein Lächeln. Auf der Kienbaum People Convention wurde neben aller Professionalität sehr viel miteinander gelacht – ein gutes Zeichen, vor allem, wenn die Teilnehmerschaft maximale Heterogenität aufweist!“*

Nicole Riggers (Betriebsratsvorsitzende u. Mitglied d. Aufsichtsrates), IKB AG

*„Eine wie immer sehr gelungene Veranstaltung, die mit herausragenden Keynote-Speakern und einem wieder sehr authentischen Prof. Dr. Walter Jochmann eine schonungslose Analyse des Status Quo sowie zur potentiellen Zukunft unserer HR-Profession bot!“*

Volker Arndt (Leiter Group HR und Prokurist), Winkelmann Group GmbH + Co. KG

*„In der gewohnten Umgebung der Malteser Kommende nicht nur ein neues Outfit, sondern auch inspirierend neue Inhalte, die nicht nur den nächsten Schritt, sondern einen großen Sprung ermöglichen.“*

Harald Geißler (Leiter Führungskräfte), STEAG GmbH

*„Die Kienbaum People Convention ist inspirierend und immer einen Schritt der Zeit voraus. Dies gibt die Möglichkeit in neue Richtungen zu denken und HR als Vorreiter und Wegbereiter zu gestalten.“*

Sylke Sergel (Head of Corporate Human Resources), EOS Group



## DIE REISE GEHT WEITER: **SAVE THE DATE**

Kienbaum People Convention  
am **16.05.2019**

# Impressionen der 17. Kienbaum People Convention

in Ehreshoven bei Köln

