

# Kienbaum People Convention 2021

## Welcome to the Post-Pandemic Organisation

Wie gestaltet sich die **post-pandemische Zeitrechnung** für Wirtschaft und Gesellschaft? Nach über einem Jahr Pandemie schauen wir nun vorrangig nach vorne und haben uns mit der Frage beschäftigt, was sich für Personalverantwortliche ebenso wie Mitarbeitende geändert hat. Für die besten Impulse zur Beantwortung haben wir bei unserer 20. Kienbaum People Convention Personalverantwortliche mit Vordenker:innen aus Wirtschaft und Gesellschaft zusammengebracht. Im Fokus lag die HR-Funktion als solche: Wie kann sie sich positionieren? Gemeinsam haben wir uns damit auseinandergesetzt, wie sich die Belegschaft **nachhaltig transformieren** kann und wie sich Führung dafür verändern muss.



**Fabian Kienbaum**  
Chief Empowerment Officer,  
Kienbaum

Denn Krise sollte hier als Katalysator der Transformation verstanden werden: Kann ein virtuelles Onboarding ganz ohne Plausch an der Kaffeemaschine überhaupt funktionieren? Kann man eine virtuelle Experience wirklich fühlen? Werden in Zukunft alle Events digital sein? Die Antwort lautet: JEIN. Denn die Speaker:innen der People Convention sind sich einig: **Die Zukunft wird hybrid sein.** Office und Home-Office. Live und Remote. Und einig sind wir uns auch darin, dass HR Vertrauen, Mut und Agilität braucht, um die post-pandemische Organisation zu gestalten. Auf diese Weise wird hybrides Arbeiten demnächst tatsächlich das „New Normal“ sein.

**The business of business is not business. Sondern Gemeinwohl.**

Markus Gabriel (S. 6)

**Hier finden Sie alle Videos und Berichte zum Event >>>**

## Kienbaum Virtual People Convention Facts:

**2900** Zuschauer  
**11** Keynotes und Impulse  
**11** Live-Sessions im Vorfeld  
**458** Zuschauerfragen insgesamt

# THE POST PANDEMIC ORGANISATION

Virtual  
Kienbaum  
People Convention



**Simone Menne**  
Multiaufsichtsrätin & Galeristin

**Aufsichtsräte müssen sich gefallen lassen, gemessen zu werden.**

*Fabian Kienbaum:*  
*Wie sieht der Aufsichtsrat der Zukunft aus?*

Simone Menne: Der Trend geht in Richtung internationaler Boards, in denen Aufsichtsräte weniger reine Kontrolleure, sondern vielmehr Impulsgeber:innen für die Unternehmenstransformation sind. In Deutschland sehe ich da noch Aufholbedarf.

*Wo sehen Sie Verbesserungspotenziale?*

Es fehlt vielen deutschen Aufsichtsräten noch an Diversität, Kenntnis um Personalthemen und an Teamfähigkeit.

*Wie müssen Unternehmensstrukturen zukünftig gedacht werden?*

Es wird eine Abkehr vom linearen Denken hin zu Ganzheitlichkeit und systemischem Denken geben.

→ **Keynote:** „Personalkompetenz im Aufsichtsrat“

## Geschäftsmodell HR neu gedacht

Als wir vor genau einem Jahr auf Szenarien der Corona-Krisenbewältigung geblickt haben, sind nicht wenige von einer optimistischen V-Funktion ausgegangen: Auf einen drastischen Einbruch der Wirtschaft würde die schnelle Erholung folgen. Inzwischen wissen wir, dass weder die V-Funktion noch der Worst Case (die L-Rezession) Realität geworden sind, sondern wir uns nach einer längeren, Pandemie-bedingten Zwangspause langsam auf den Weg zur Erholung machen. In diesem K-Modell (eine Mischung aus V-Funktion und L-Rezession) gibt es unter den Unternehmen, Branchen und auch Ländern eindeutige Gewinner und Verlierer der Krise.

Neben der Corona-Pandemie und ihren Folgen ist die Gesamtwirtschaft mit weitreichenden Paradigmenwechseln konfrontiert – davon ist die digitale Revolution ganz sicher der Trend, der am tiefgreifendsten und nachhaltigsten alle Branchen und Unternehmen verändert. Ein Vergleich von Unternehmenswerten, Börsengängen und Patenten etwa in Deutschland und den USA macht deutlich: Europa ist dabei, abgehängt zu werden, von anderen Teilen der westlichen Hemisphäre und China. Unternehmen müssen ihre Geschäftsmodelle transformieren, additiv oder substitutiv, wenn sie zukünftig wettbewerbsfähig bleiben wollen, vor allem gegenüber neuen Spielern in ihren Märkten.



**Prof. Dr. Walter Jochmann**  
Managing Director & Partner,  
Kienbaum

Die spannende Frage, die uns als Personaler dabei umtreibt, lautet: Welche Rolle spielt die HR-Funktion in dieser Geschäftsmodelltransformation? Welche Optionen bleiben ihr: Wird sie als transaktionaler Dienstleister in der Bedeutungslosigkeit versinken; wird sie sich auf eine edle, aber schlanke Expertenfunktion reduzieren; oder wird sie schließlich zum wirksamen Mitgestalter der Unternehmensentwicklung? Das eingangs skizzierte K-Modell gilt somit auch für die HR-Funktion: Einige Personalbereiche werden gestärkt aus der Krise hervorgehen, andere bleiben endgültig zurück.

In diesem Zusammenhang möchte ich ein zentrales Prinzip der japanischen Gemba-Idee aufgreifen: Geh' zum Punkt der Wertschöpfung! Im übertragenen Sinne gehört die HR-Funktion also an den Tatort im Unternehmen. Als Personaler werden wir aber nur hinter das metaphorische Absperrband gelassen, wenn wir unser Werteverprechen glaubhaft erneuern. (...)

**Lesen Sie hier den vollständigen Artikel zu Walter Jochmanns „Lage der Nation“ 2021 >>>**



*Walter Jochmann:*

*What inspired you to make your move from business to HR?*

Sylvie Nicol: People asked me if I was crazy to change from business to HR. My answer is definitely: No! I felt that I could make a much bigger impact in HR since we are truly and actively shaping the future of our company in this function.

*How has the crisis influenced HR?*

The crisis was an accelerator; it provided the ideal moment to prepare for the future, for example in terms of leadership and digitalization. HR plays a major role in the context of the latter, because digitalization happens in the heads of people – the finest technology is of no avail when people are not ready to use it. And ultimately, the difference is always made by humans – in any aspect of business. Thus, the crisis has strengthened the importance of HR, being a real booster of our strategic priorities: cultural transformation, digitalization and future-ready working environments. That's why I call HR

**'the place to be'.**

→ **Keynote:** Next level HR excellence: How does the crisis make HR an even more exciting place to be?

**Sylvie Nicol**  
Executive Vice President,  
Human Resources & Infrastructure Services, Henkel



## Happy employees, happy customers! – Humor in HR

Für Cawa Younosi ist klar: Zufriedene Mitarbeitende stehen für zufriedene Kund:innen. Denn eine Analyse bei SAP hat gezeigt, dass **ein Prozent** mehr Mitarbeitendenzufriedenheit 90 Millionen Euro mehr Umsatz in einem Jahr bedeutet. HR muss also auf die Belange der Menschen eingehen. Nach dem Motto: Sprich mit Deinen Mitarbeiter:innen, nicht über sie. Bereits in Prä-Corona-Zeiten stellte Cawa Younosi eine 50-prozentige Auslastung der Büroräumlichkeiten fest. Mitarbeitende schätzen die Freiheit, dort zu arbeiten, wo sie gerade wollen bzw. am effektivsten sind. Eine Erkenntnis, die sich in Corona-Zeiten manifestiert hat. Und einen weiteren, wichtigen Punkt legt Younosi als Erkenntnis aus der Krise dar: Der Umgang mit all dieser Flexibilität muss geschult werden. Ein hohes Maß an **Souveränität** der Mitarbeitenden ist essenziell, und es gilt, die eigene mentale Gesundheit zu schützen.

Aber nicht nur Flex Work, Flex Space und Flex Time – Flex Fun ist sein Ziel. Laut einer firmeninternen Mini-Umfrage hat er festgestellt, dass ganze 88 Prozent seiner Mitarbeitenden meinen: **Freibier begeistert die Mitarbeiter:innen!** Spaß bei der Arbeit ist also wichtig. Gemeinschaftliche Aktionen wie das weltgrößte Barbecue – in Zeiten von Corona virtuell umgesetzt – stärken den firmeninternen Zusammenhalt und fördern eben die Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

→ **Keynote:** „Humanisierung durch Krise: Förderung von Commitment, Engagement und Retention in der virtuellen Arbeitswelt“



**Cawa Younosi**  
Head of People & Mitglied  
der Geschäftsführung,  
SAP Deutschland

**Gunnar Kilian**  
Vorstand Personal &  
"Truck & Bus", Volkswagen



## Die Krise verändert die Arbeitswelt

Gunnar Kilian hat in seiner Keynote seine Learnings aus der Coronakrise für die HR aufgeführt:

- HR ist durch die Zusatzherausforderung COVID-19 zu einem zentralen Anker der Veränderung in Organisationen geworden.
- **Eine Rückkehr in die alte Präsenzkultur wird es nicht mehr geben.** – Die Mischung aus physischer Anwesenheit und Remote-Arbeit wird es zukünftig sein.
- Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden ist unsere wichtigste Ressource.
- Virtualisierung der Wissensarbeit wird nur gelingen, wenn wir den Betriebsräten digitale Zugangskanäle zu den Beschäftigten eröffnen.
- Wir brauchen Mut, um auch in Zukunft Experimente des lebenslangen Lernens zu wagen.

→ **Keynote:** „Die Krise als Katalysator: Veränderung der Arbeitswelt im Gefolge der Pandemie und die neue Rolle von HR“





**Frauke von Polier**  
Personalvorständin,  
Viessmann SE

## Top 3 – Was nach der Krise wirklich zählt

1. **Purpose:** Der Zweck eines Unternehmens ist nicht nur, Profit zu generieren. Es braucht einen tieferen Sinn und immer mehr Mitarbeitende verlangen danach. In der Digitalisierung muss das Warum noch intensiver gemeinsam erarbeitet werden. Ein Purpose soll für alle greifbar werden.
2. **Organisational Effectiveness:** Eine firmeninterne Transparenz der eigenen Fähigkeiten ist essenziell – um Ist- und Soll- Profile in die Entwicklungslinien einfließen zu lassen, müssen Angebot und Nachfrage bekannt sein.
3. **Human Experience Management:** Employee Experience beschreibt ein Gefühl, das auf ein persönliches Erlebnis („Moments that matter“) folgt. „Storylistening“ ist damit ein elementarer Bestandteil dieser Experience.

→ **Keynote:** „People-Beitrag zu einer konsequenten Unternehmensdigitalisierung“



**Martin Seiler**  
Vorstand Personal & Recht,  
Deutsche Bahn

## Haltung einnehmen!

Martin Seiler macht in seiner Keynote „HR Learnings aus der Krise: Implikationen für HR-Rolle und -Positionierung“ die Auswirkungen der Krise deutlich: Es wird kein Zurück in alte Formate geben.

Desksharing ist hier erst der Anfang, **Flexibilität** wird in der Zukunft den Ton angeben – auch für Beschäftigte in operativen Berufen. Es geht ihm dabei vorrangig um Teilhabe und konkrete Kommunikation zur Steigerung von Motivation und Engagement der Mitarbeitenden. Flexibilität schafft damit eine Einflussnahme auf die eigene berufliche Zukunft.

Ein weiterer Fokus liegt für Unternehmen zukünftig auf dem wichtigen Thema Haltung: Sowohl im wirtschaftlichen als auch im gesellschaftspolitischen Umfeld gilt: „**Eine starke Haltung wird ein wichtiger Teil im neuen Miteinander.**“

→ **Keynote:** „HR Learnings aus der Krise: Implikationen für HR-Rolle und -Positionierung“



## Werden wir in fünf Jahren noch immer über die Rolle von HR diskutieren?

FRAUKE VON POLIER

**Nein.**

Wir werden es hinbekommen, über die Themen zu reden.

GUNNAR KILIAN

**Nein.**

Denn ohne HR wird es nicht gehen.

MARTIN SEILER

**Ja.**

Wir werden immer diskutieren, da wir uns immer neu erfinden müssen.

→ **Panel:** Entwicklungsszenarien von HR- und Gesamtorganisation mit Frauke von Polier, Gunnar Kilian und Martin Seiler



## Q&A: Fehlerkultur

Henning Böhne, Managing Director bei Kienbaum,  
im Gespräch mit Jan-Hendrik Goldbeck und Andrea Euenheim

*Henning Böhne: Vertrauen ist ein allgegenwärtiges Thema in der Pandemie – Wie gehen Sie damit um?*

**Jan-Hendrik Goldbeck:** In der Pandemie sind Vertrauen (in unsere Mitarbeitenden) und Verantwortung unserer Mitarbeitenden die **besten Werkzeuge**. Wir brauchen also Werkzeugkästen, um mit den unterschiedlichsten Situationen umzugehen. Das ist der Punkt, warum wir einen gewissen Föderalismus positiv sehen – so haben wir viele Flotten statt eines großen Tankers und sind auch bei Fehlern flexibler.

**Andrea Euenheim:** Ja das stimmt – eine gesunde Fehlerkultur ist ja auch ein Ausdruck von Vertrauen. Mitarbeitende, die noch nie einen Fehler gemacht haben, haben ihren Job nicht richtig gemacht. Meiner Meinung nach haben sie sich noch nicht weit genug aus dem Bekannten herausgewagt, um **Neues auszuprobieren**.

*Henning Böhne: Was können wir zum Thema Fehlerkultur aus anderen Umfeldern lernen?*

**Andrea Euenheim:** Wenn man sich beispielsweise die deutsche und die amerikanische Unternehmenskultur anschaut, ist der Unterschied: In Deutschland denken wir noch viel zu sehr in **Problemen**. Eine mutige Unternehmenskultur ist aber wichtig und Scheitern muss viel mehr gefeiert werden, nicht nur die Erfolge. Aus dem Scheitern lernt man mindestens genauso viel, vielleicht sogar mehr.

**Jan-Hendrik Goldbeck:** Da muss ich intervenieren – Scheitern ist sch\*\*\*e! Es macht eben einfach keinen Spaß... – **Das Lernen aus den Fehlern** ist das Wichtigste. Jeder Fehler ist dann gut, wenn ich ihn zur Reflektion nutzen kann und mich frage: Was kann ich beim nächsten Mal besser machen? Ich stehe etwas sicherer in der Welt, wenn ich sie etwas besser begreife.

→ **Panel: Kundenfokus als Wachstumstreiber – Business, HR und ihr gemeinsames Ziel** mit Andrea Euenheim und Jan-Hendrik Goldbeck

Unternehmerischer Fokus ist wichtig: Wenn es Dein eigenes Unternehmen wäre, würdest Du genauso handeln oder würdest Du eine **andere Entscheidung** treffen?

Für uns gibt es einen doppelten Gewinn dabei, wenn jede:r Mitarbeitende sowohl in die Schuhe der Kund:innen als auch des Unternehmens schlüpft.

→ **Kurzimpuls:** „Von der Employee Experience zur Customer Experience: Wie gelingt Emotionsmanagement im harten Geschäftsumfeld?“



**Andrea Euenheim**  
CHRO, Mitglied des Vorstands & Arbeitsdirektorin, METRO

Kontrolle ist gut – Vertrauen ist besser. In Ostwestfalen sagen wir auch: Menschen, denen man vertraut, sind tüchtiger! Das Verhältnis zwischen **Kontrolle und Vertrauen** ist dabei eine beständige Gratwanderung über Leitplanken und Gummibänder – situativ muss man auch mal eine Regel brechen, um dem eigentlichen Ziel der Regel gerecht zu werden.

→ **Impuls:** „Umbau eines deutschen Mittelständlers zum dynamischen Global Player“

**Jan-Hendrik Goldbeck**  
Managing Partner, GOLDBECK



# THE POST PANDEMIC ORGANISATION

## Top 3: Um erfolgreich zu sein, braucht es:

1. **Zusammengehörigkeit** als starkes Gefühl. – Auch über die Pandemie hinaus müssen wir Solidarität in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft leben.
2. Wir brauchen dringend einen Wandel zur Kultur **des Vertrauens und Empowerments**.
3. Der Wille und die Fähigkeit, **Verantwortung** zu übernehmen, führen zu langfristigem Erfolg.

### *Was ist Ihnen in Ihrer Vorstandsarbeit wichtig?*

Judith Wiese: Ich möchte meinen Einfluss geltend machen für die Menschen. Talente dauerhaft zu nutzen und stark zu machen, macht uns auch als Unternehmen langfristig erfolgreich.

→ **Keynote:** „Resilienz und Relevanz: People und Organization als Treiber der Transformation“

**Judith Wiese**  
CHRO, Mitglied des Vorstands &  
Arbeitsdirektorin, Siemens



## „Moralische Werte schaffen ökonomische Werte“

Wie in jedem Jahr gab es auch bei der Virtual People Convention einen Gast, der außerhalb des „klassischen“ HR- Spektrums agiert, und einen inspirierenden Impuls und Anstoß für Gedankenreisen gab.

Angesichts aktueller Herausforderungen wie der Digitalisierung und der Klimakatastrophe fordert der Philosoph und Autor Prof. Dr. Markus Gabriel eine stärkere **Kooperation** zwischen den verschiedenen Teilsystemen unserer Gesellschaft: „All diese Dinge werfen neue Handlungsmöglichkeiten auf dem unendlichen Spektrum des Ethischen auf, die wir gemeinsam erforschen müssen.“

Eine klassische Geschichte der Kapitalismuskritik laute, dass philosophische und ökonomische Werte in einer fundamentalen Spannung zueinander stünden und die Mehrwertproduktion, die wir in einer Marktwirtschaft brauchen, die Wertorientierung von Menschen automatisch unterminiere. Diese Geschichte passe jedoch nicht zur Geschichte der Moderne und der Wirtschaftswissenschaft. So sei es eine Tatsache, dass Menschen niemals **ausschließlich profitorientiert** handelten – Menschen seien evolutionär bedingt prosozial orientiert, um ihr Überleben zu



**Prof. Dr. Markus Gabriel**  
Philosoph & Buchautor

sichern. Als Menschen, egal ob als Führungskräfte oder Angestellte, produzierten wir ökonomischen Mehrwert daher immer nur in einem Rahmen, der ethische Werte einschliesse. **Nachhaltiges Wirtschaften** sei deshalb ökonomischer, weil wir die Menschen als Menschen betrachteten – unter anderem ein Grund, warum divers besetzte Boards wirtschaftlichen Erfolg garantierten. Daher sein entschiedenes Fazit:

**„The business of business is not  
business. Sondern Gemeinwohl.“**

→ **Keynote:** „Moralischer Fortschritt in dunklen Zeiten“

# KONTAKT

## ANSPRECHPARTNER



**Prof. Dr. Walter Jochmann**

Managing Director, Partner

Fon: +49 211 96 59-358

Mail: [walter.jochmann@kienbaum.de](mailto:walter.jochmann@kienbaum.de)

## IMPRESSUM

**Inhaltlich verantwortlich:**

Prof. Dr. Walter Jochmann

Fotos: ©Kienbaum

Sonstige: ©iStock

**Herausgeber:**

Kienbaum Consultants International GmbH

Edmund-Rumpler-Straße 5 | 51149 Köln