## PEOPLE SUSTAINABILITY

THE NEXT CHAPTER FOR ORGANIZATIONS

#### 21. KIENBAUM PEOPLE CONVENTION

#### **MAI 2022**

Gesprächspartner:innen aus Führungsriege, Wissenschaft und Personal erörtern nachhaltige Konzepte der Personal- und Führungsarbeit.

**50** Gäste auf der Pioneer One





#### LIEBE FREUNDINNEN UND FREUNDE DER PEOPLE CONVENTION,

wir sind schon ein wenig stolz auf unseren neuen Rekord: Die 21. Kienbaum People Convention am 19. Mai in Hamburg hat wieder Maßstäbe gesetzt. Wir durften über 50 Gäste an Bord der Pioneer One begrüßen, Deutschlands erstem Medienschiff, gemeinsam mit 2.600 virtuellen Teilnehmer:innen! Zusätzlich waren rund 1.000 weitere Interessierte bei den Vorab-Events dabei.

Mit zehn absolut hochkarätigen Vertreterinnen und Vertretern aus Wirtschaft bzw. Politik haben wir engagiert ein Thema diskutiert, das uns sehr am Herzen liegt: Nachhaltigkeit aus HR-Perspektive.

Wir wollten People Sustainability mit Leben füllen und stellten uns unter anderem Fragen wie diesen:

- Welchen Stellenwert hat Nachhaltigkeit für Mitarbeitende?
- Was bedeutet nachhaltiges Wirtschaften konkret für die HR-Agenda von Organisationen? Gemeint sind alle Facetten von E, S und G
- Wie sehen zukunftsfähige Konzepte für die Arbeit von Führungskräften aus?
- Welche Lösungen eignen sich für die Gestaltung einer nachhaltigen Organisations-Entwicklung?

Einige unserer Gäste berichteten von erheblichen ToDos in Deutschlands Unternehmen. Andere von bereits
erfolgreich gestarteten Projekten und wirkungsvollen
Maßnahmen. Egal, ob Mittelstand oder Dax-Konzern:
Der Druck zur Veränderung bei Themen wie Upskilling
oder Diversität ist gewaltig. Und Einigkeit herrschte
auch über den Punkt, dass der Umbau zu mehr Nachhaltigkeit keinen Aufschub duldet – obwohl es gerade
so viele andere Herausforderungen zu bewältigen gilt.

Wir versuchen in diesem Heft, die wesentlichen Erkenntnisse und Ideen zusammenzufassen. Wir laden Sie auch herzlich dazu ein, diese Gedanken in unserer People-Convention-Mediathek zu vertiefen: Sie finden Links auf die Videos an den entsprechenden Stellen.

Viel Freude beim Lesen!

Herzliche Grüße,

Dr. Bibi Hahn
Co-Chief Empowerment Officer
Kienbaum Consultants International

Fabian Kienbaum

Co-Chief Empowerment Officer

Kienbaum Consultants International



Hier finden Sie die Aufzeichnungen der Virtual Kienbaum People Convention 2022



# JETZT SIND SPIELSTARKE PERSONALABTEILUNGEN GEFRAGT

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

Warum HR in Zeiten des Wandels zu mehr Nachhaltigkeit noch relevanter wird und was geschehen muss, damit das Personalressort zum strategischen Partner des Unternehmens wird: So eröffnete Kienbaum-Partner Prof. Dr. Walter Jochmann die People Convention 2022.

Nie war mehr Drama als jetzt: Die Unternehmen sehen sich derzeit mit vielen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und organisatorischen Herausforderungen konfrontiert. Die Folgen der Corona-Pandemie, gestörte Lieferketten und geopolitische Erdbeben wie der Krieg in der Ukraine halten die Firmen auf Trab.

Und auch in den Personalbereichen ist viel los. Bereits zu Jahresbeginn erschütterte das Ergebnis einer Umfrage die HR-Community, wonach 50 Prozent der Mitarbeitenden ernsthaft überlegen, ob sie kündigen sollen. Diese als "The Great Resignation" bekannte Unzufriedenheit trifft auf einen Arbeitsmarkt mit abertausenden offenen Stellen. "Wir haben in Deutschland eine Arbeiterlosigkeit", betont Walter Jochmann auf der diesjährigen People Convention in Hamburg. "Das ist kein run for talent mehr, sondern ein run for everyone." In den kommenden fünf Jahren werden drei bis fünf Millionen Babyboomer den Arbeitsmarkt verlassen. Manche Unternehmen, so die Prognose des Managing Directors von Kienbaum, müssen mittelfristig 30 Prozent ihrer Belegschaft neu einstellen.

#### "Diesmal ist es wirklich ernst"

bilanziert Jochmann. Nach seiner Ansicht befindet sich HR derzeit in der Crunchtime. Im Basketball ist das jene Phase am Spielende, die über Sieg oder Niederlage entscheidet. In der Crunchtime bleibt nur noch wenig Zeit zum Handeln. Alles hängt jetzt von einem starken Team ab. Führungsstärke ist gefragt, die richtige Strategie muss mit der exakt dosierten Prise Risiko gemischt werden. Und Fehler zu machen ist nicht erlaubt. Doch wer in der Crunchtime klug und mutig agiert, hat alle Chancen, das Spiel zu seinen Gunsten zu drehen.

Die gute Nachricht: Unternehmen haben erkannt, dass die Personalressorts spielentscheidend sind. "Das Geschäft sieht nun HR-Faktoren als oberste Priorität", merkt Jochmann an. Eine Folge dieser Erkenntnis: Die Personalausstattung der HR-Funktion wird nicht schlanker, sondern wächst – wenn auch in Maßen. Darauf lassen erste Ergebnisse einer noch unveröffentlichten Kienbaum-Studie unter den Top 200-Unternehmen in Deutschland schließen.

Der jüngst erschienene CHRO-Monitor von Kienbaum zeigt, dass die Personalorganisation in jedem zweiten DAX-Unternehmen ein eigenständiges Ressort auf Vorstandsebene ist und 70 Prozent der CHRO-Besetzungen cross-funktional erfolgen. Jochmann: "Der Blick der Aufsichtsräte auf HR hat sich gewandelt." Dass ein Umdenken stattfindet, belegen auch diese Zahlen: Jede bzw. jeder vierte CHRO hat einen internationalen Hintergrund, Tendenz steigend. 60 Prozent der HR-Vorstände sind Frauen. "Das ist eine Wende in der Leitungsrolle", findet Jochmann.

Intern allerdings gibt es noch eine Menge zu tun, meint der Kienbaum-Experte und fordert: "Wir brauchen eine neue Form der Personalarbeit."

Die Personalfunktion müsse HR als Geschäft betreiben, welches Unternehmens und ihre Geschäftsbereiche wirksam unterstützt. Das Ziel: strategischer Partner statt Personalbetreuer und Dienstleister zu sein. Ein kleiner, aber hartnäckiger Teil der Personaler:innen habe noch heute noch dieses Selbstverständnis vom "Betreuer". Jochmann ist anderer Meinung: "Betreuung ist der passende Begriff in Kliniken, Kitas und Altersheimen nicht aber im Personalbereich." Bei der inhaltlichen Ausrichtung sollte die HR-Funktion als Business Enabler ihre Schwerpunkte auf Hiring, Employer Branding, Digitalisierung und Workforce Transformation legen. "Das Personalwesen wird zum People Management und damit auch immer mehr zum **Branding-Faktor eines attraktiven** Arbeitgebers", stellt Jochmann fest.

Dazu müssen Leute im Personalressort den Schalter im Kopf umlegen. "Wir benötigen ein anderes Mindset und nicht ausschließlich große Umstrukturierungen oder IT-Investitionen", betont Jochmann und verweist auf israelische Tech-Start-ups, die sehr agil und flexibel auf sich ändernde Bedingungen reagieren. "Diese Challenger-Kultur würde uns in HR guttun."

Das Spiel ist eng, aber noch nicht entschieden. Die People-Funktion, davon ist Walter Jochmann überzeugt, entscheidet über die Zukunft der Unternehmen, weil sie sich immer mehr zum entscheidenden Differenzierungsfaktor in Arbeitsmärkten und Geschäftsmodellen entwickelt. "People-Faktoren sind der unternehmerische Erfolgsfaktor dieses Jahrzehnts, deshalb darf die Veränderung der HR-Funktion nicht scheitern!" STANDORTBESTIMMUNG DES PERSONALRESSORTS

## "HR VERLIERT, WENN SIE SICH NICHT VERÄNDERT"

Auf der People Convention 2022 konnte sich Walther Jochmann nach seinem Vortrag nicht entspannt hinsetzen, sondern stellte sich den Fragen von Rainer Straub, Chefredakteur des "Personalmagazin". Ein Gespräch über die steigende Bedeutung von HR, weshalb man die People Company nicht abschreiben sollte und inwiefern Frauen die Zukunft gehört.

Von Rainer Straub

Herr Jochmann, in der Coronapandemie hat HR ihr Potenzial als Krisenmanagerin gezeigt und an Reputation gewonnen. Wo stehen wir heute?

HR ist heute relevanter als je zuvor. Das zeigen in den Boards die neuen HR-Besetzungen: Sie werden hoch diskutiert, und Aufsichtsräte treffen Entscheidungen sehr bewusst. In den vergangenen Jahren haben wir eine gute Entwicklung hingelegt, an Resilienz gewonnen und den Fokus auf jene Themen gelegt, die im Geschäft wichtig sind.

Sie können zufrieden sein – immerhin kämpfen Sie seit vielen Jahrzehnten für eine bessere Stellung der HR-Funktion. Finden Sie, dass Sie da was erreicht haben?

Unser Einfluss ist ganz marginal. Es gibt viele Spieler: die Stakeholder, die wissenschaftliche Seite, die Berater. Aber die Kraft kommt aus den Besetzungen, aus den Pipelines in der People Community und aus den Menschen mit anderen Skill-Profilen, die gerne im Personalressort arbeiten wollen.

Sie sehen die HR aktuell in der "Crunchtime": In dieser Phase eines Spiels sollen die Akteure nicht mehr experimentieren, keine Fehler machen. Zugleich zeigen die Daten Ihrer Studien, dass die HR in Unternehmen im Angriffsmodus ist. Wie passt das zusammen?

Ich will damit verdeutlichen: In den nächsten zwei, drei Jahren wird der Grundstein gelegt, ob die People-Funktion ihrem Anspruch gerecht wird. Und ob das Management sie mit entsprechenden Budgets und Positionierungen ausstattet. Wir sind aktuell noch nicht in der letzten Minute und müssen den Sieg über die Zeit retten. Aber: HR hat immer dann verloren, wenn sie sich langsamer verändert als das Unternehmen. Daher glaube ich, dass Angriff die bessere Einstellung ist, um die nächsten Jahre zu gestalten. Angesichts der Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt ist Abwarten keine Option.

Ihre Daten zeigen, dass 60 Prozent der CHRO-Posten in DAX-Unternehmen weiblich besetzt sind. Erstmals gibt es hier mehr Frauen als Männer. Bricht eine neue Zeit an?

Ja, und ich rechne mit einer Steigerung dieser Quote. Einfach weil wir mittlerweile bessere Talent-Pipelines für Frauen in der HR-Funktion haben. Da wachsen ganz tolle Profile und Menschen heran. Wobei ich mir erlaube anzumerken, dass insgesamt in der HR Gender-Mischung und Crossfunktionalität angebracht wären.

Annalena Baerbock, die deutsche Außenministerin, hat eine feministische Außenpolitik formuliert. Stehen wir vor einer feministischen Personalpolitik?

Das glaube ich nicht. Die Belegschaften sind nicht feministisch, sondern gemischt. Es geht auch nicht nur um Gender, sondern um die Kraft, welche wir aus Vielfalt in unterschiedlichen Dimensionen ziehen. Aber wir spiegeln in der HR sicherlich die Werthaltungen eines neuen Politikstils. Diese Werthaltungen werden auch die Personalarbeit prägen.



# Werden wir in Vorständen eine Generation von Frauen haben, die offensiv den weiblichen Blick auf die Organisation vorantreiben?

Das ist eine große Chance. Aber ich bin ein wenig skeptisch, wenn die Vorstandsbesetzungen in Marketing und HR eindeutig auf Frauen zulaufen, während ihnen in anderen Bereichen die Türen weiterhin verschlossen bleiben. Wir brauchen beim Blick auf Geschäfte insgesamt deutlich mehr Gender-Diversität.

Sie haben vor einem Jahr das Konzept der "People Company" formuliert. Das hat viele Menschen elektrisiert und Debatten hervorgerufen. Ihre Studien sagen heute, dass 67 Prozent dem Modell von Dave Ulrich treu sind. Überrascht Sie das?

Nein. Aus der Praxis und den vielen Gesprächen, die wir mit der HR-Branche führen, wissen wir, dass Denken in der Kunden-, der Experten- und der Servicefunktion global klar dominiert. Ich bin dennoch weiterhin überzeugt, das Transaktionsgeschäft zu bündeln. In einer Zeit nach Dave Ulrich wird es gebündelte Service Centers geben. Spannend ist die Frage, ob diejenigen, die den Mut haben, andere Wege zu gehen, erfolgreicher sein werden.

#### Hat die Idee der People Company eine Zukunft?

Die Idee hat ihren Platz, denn sie lenkt weg von reinen Umstrukturierungen. Ich finde es naiv, wenn Entscheider glauben, es werde alles besser, sobald sie nur eine neue Organisation und eine teure IT hätten. Es wird erst alles besser, wenn ich eine andere Skill-Struktur habe, wenn ich einen anderen Anspruch habe, wenn ich mehr an Geschäfte und Steuerung denke.

## Was empfehlen Sie Personalerinnen und Personalern, worauf sollten sie in diesem Jahr ihren Schwerpunkt legen?

Sie sollten Impact HR betreiben, indem sie den Schwerpunkt dort setzen, wo es auch das Unternehmen tut. Sie sollten sich fragen, wie sie maximal mit Kapazität und Kompetenz dazu beitragen, die Unternehmensthemen voranzubringen. Zum Zweiten ist es natürlich wichtig, die eigenen Baustellen aufzuräumen: ist das Personalressort zukunftsorientiert aufgestellt? Um dann im nächsten Schritt schnell und prägnant ein Zielbild zu entwickeln, auf das man hinarbeitet.



# INVESTOREN WOLLEN PERSONALER UND PERSONALERINNEN MIT AM TISCH HABEN

Das höchste Gut im Unternehmen ist nicht das Produkt. Es ist nicht die moderne IT oder das gemütliche Büro. Es sind 2022 mehr denn je die Menschen mit ihren Kompetenzen und Skills. Unter dem Motto "Sustainability in People Management & Leadership" ging es bei der People Convention 2022 von Kienbaum um zukunftsfähige Konzepte der Personal- und Führungsarbeit, Best Practices und kreative Lösungen für die Gestaltung einer nachhaltigen Belegschafts- und Organisationsentwicklung. Eine Zusammenfassung.

Es herrscht enorme Ungewissheit: Welche Auswirkungen werden die politischen Spannungen mit Russland und der Krieg in der Ukraine auf Unternehmen haben? Wie beeinflussen Inflation, steigende Energiepreise und Lieferengpässe das Bekenntnis der Wirtschaft zu mehr Nachhaltigkeit? Und was bedeuten diese Herausforderungen im Endeffekt für Personalabteilungen, die sich zusätzlich mit Fachkräftemangel und Workforce Transformation auseinandersetzen müssen?

HR, soviel wurde im Verlauf der Konferenz deutlich, schüttelt immer mehr sein Image als pure "Zulieferin" von Personal ab. Denn eine nachhaltige People-Funktion entfaltet im Lichte der vielen Herausforderungen nun auch externe Relevanz – nicht nur gegenüber Talenten und Kunden, sondern auch im



**Birgit Bohle,** Deutsche Telekom, und **Hans Ochmann**, Kienbaum

Hinblick auf die Geldgebenden. "Transformation geht nur mit den Menschen", betonte etwa Sabine Kohleisen, Personalvorständin und Arbeitsdirektorin bei Mercedes-Benz. "Selbst das beste Produkt wird von Menschen hergestellt." Diese seien absolut entscheidend für eine positive Unternehmensentwicklung und rückten daher immer mehr in den Fokus strategischer Finanzplanung. So verwundert es nicht, dass HR-Verantwortliche mittlerweile an Investor Relations-Events teilnehmen, wie Kohleisen aus ihrem Unternehmen berichtete.

"Führungskräfte müssen Talentmagnete sein." Birgit Bohle, Deutsche Telekom

Die Unternehmen tun beim People Management eine ganze Menge, das trat bei der People Convention klar zutage. Dennoch fällt eine auf Langfristigkeit ausgelegt intensive Auseinandersetzung mit HR unter den derzeitigen Bedingungen schwer. "Momentan löschen wir täglich Feuer", so Oliver Maassen, CHRO des Technologieunternehmens TRUMPF (siehe Interview S. 12). Da bleibe wenig Zeit für nachhaltige Personalarbeit. Dennoch gäbe es in Unternehmen viele erfolgversprechende Ansätze, wie die richtigen Mitarbeitenden gefunden und langfristig gehalten werden könnten.

## Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel

Unbestritten ist: Deutschland leidet an einem Fachkräftemangel. Viele Stellen der Branche Digital und Tech sind unbesetzt – bei der Telekom zum Beispiel allein in diesem Jahr 3.500. Deutschlandweit gesehen könnten es bis zum Jahr 2030 rund 4,3 Millionen Menschen sein, die als Fachkräfte fehlen. Doch nicht nur die höchstqualifizierten Posten bleiben immer häufiger vakant, sondern auch in der Produktion suchen Unternehmen händeringend nach Mitarbeitenden.

Wie also bekommt man die Leute, die man braucht? Für Birgit Bohle, Personalund IT-Vorständin bei der Deutschen Telekom, lautete ein Teil der Antwort: "Wir bewerben uns bei den Talenten, nicht nur umgekehrt." Ohne offensives Werben auf allen Kanälen käme kein Unternehmen mehr aus – schon gar nicht bei technologieaffinen Berufs-

profilen, wo die Konkurrenz um die besten Köpfe quer über alle Branchen hinweg immens hoch ist. Dementsprechend werde intensive Werbung zukünftig Top-Priorität für HR, Unternehmensspitzen und Führungskräfte haben. Zudem werde Recruiting immer globaler. Unternehmen müssten den Talenten folgen und ihnen Jobangebote vor Ort machen, betonte Birgit Bohle.

Neben einem angemessenen Gehalt und Zusatzleistungen buhlen die Unternehmen vor allem mit Remote Work um Mitarbeitende. Bei Mercedes-Benz habe sich auch Jobsharing als attraktives Angebot bewährt, verriet Sabine Kohleisen. In der Produktion ist Homeoffice in der Regel nicht möglich doch Unternehmen wie Trumpf finden auch hier Wege, ihren Mitarbeitenden die Beschäftigung schmackhaft zu machen. Man biete flexible Arbeitszeitmodelle zwischen 15 und 40 Wochenstunden Wahlarbeitszeit, die jährlich angepasst werden könnten, so Oliver Maassen.

#### Vision und Purpose zu definieren, wird immer wichtiger

Talente entscheiden sich in der Regel für einen Arbeitsplatz, der ihnen Raum zur Entfaltung gibt und ihren Fähigkeiten entspricht. Aber auch die Unternehmenskultur beim zukünftigen Arbeitgeber werde für junge Professionals immer wichtiger. Auf der HR-Jahrestagung von Kienbaum war deshalb viel von Missionen, Visionen und dem Purpose die Rede.

Laut Birgit Bohle von der Telekom gehe es für die Talente zwar um individuelle Freiheit, Eigenverantwortung und Entwicklungsperspektiven, doch mehr und mehr relevant werde der Zweck eines Unternehmens für die Gesellschaft als solche. Dass die Telekom an einer gesellschaftlich wichtigen Aufgabe arbeite, nämlich Menschen zu verbinden und die Digitalisierung voranzutreiben, komme als Purpose dem Recruiting zugute, betonte Bohle.

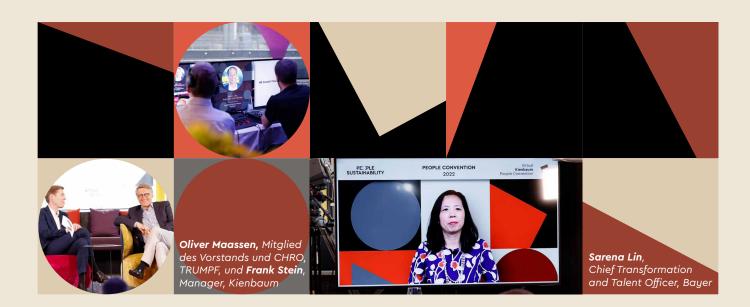
"Strategien können kopiert werden. **Auf Kapital kann** zugegriffen werden. **Was Organisationen** wirklich auszeichnet, sind Menschen und Kultur." Sarena Lin, Bayer

Ähnlich äußerte sich Sarena Lin, Chief Transformation and Talent Officer beim Chemieriesen Bayer: "Das Wichtigste für Unternehmen im Wandel sind die Menschen und ihre Kultur." Eine klare Vorstellung über die Zukunft und wie man diese erreichen wolle, sei essenziell, um als Arbeitgeber Talente zu gewinnen. Als Fundament dienten dabei klare Werte - nicht nur die des Unternehmens, sondern auch die individuellen auf Seiten der Vorgesetzten, so Lin: "Werte sind das, was uns lenkt."

#### Leadership ändert sich gerade fundamental

Erfolg oder Scheitern einer nachhaltigen Personalorganisation wird zum großen Teil von Führungskräften in Unternehmen abhängen. Die Expertinnen und Experten bei der People Convention waren sich einig: Selbstverständnis und Aufgabenprofil von Führung wird sich fundamental verändern müssen, wenn HR einen werthaltigen Beitrag zur Transformation leisten soll. "Eine Führungskraft ist nicht mehr länger ein Manager, sondern Mentor und Coach", ist Sarena Lin von Bayer überzeugt. Dieser neue Typus schaffe Räume, in denen Mitarbeitende sich entfalten und ihre Fähigkeiten ausbauen könnten. Und eine inklusive Arbeitsumgebung, in der Menschen wahrhaftig sie selbst sein könnten, führt Lin weiter aus. "Die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft wird die Talententwicklung sein."







Im Ringen um die besten Köpfe werde ein neues Verständnis von People und Culture benötigt, bestätigt auch Jörg Staff, Vorstand People & Business Services beim Banken-IT-Dienstleister Atruvia: "Menschen legen immer mehr Wert darauf, auch inspiriert zu werden. Sie wollen lernen und sich weiterentwickeln. Dafür brauchen wir einen neuen Leadership-Stil im Unternehmen."

"Die Power für alle Veränderungen im Unternehmen liegt bei den Menschen." Jörg Staff, Atruvia

Bei Atruvia hat man das getan: Staff stellte bei der People Convention das Konzept der geteilten Führung vor. Hier haben Teams aus 40 bis 50 Menschen zwei Chefs. Die fachliche Führung kümmert sich ums Budget, hat den Fokus auf Kunden und Lösungen und gibt fachliche Ziele vor. Die personelle Führung, der People Lead, setzt die Rahmenbedingungen für erfolgreiches Arbeiten. Letztere ist - ganz ähnlich zu Sarena Lins Vorstellungen zum Transformational Leadership bei Bayer -Coach, Feedbackgeber und Förderer von Weiterbildung. "Wir können die Chance nutzen, um über neue Rollen im Unternehmen nachzudenken und Führungsmodelle neu zu definieren", bekräftigt Staff. Seit gut zwei Jahren ist

man bei Atruvia dabei, das beschriebene Modell umzusetzen – und die Mitarbeitenden honorieren dies mit einer hohen Zufriedenheit.

#### **Neue Wege beim Upskilling**

Mitarbeitende aus- und weiterzubilden, wurde in Unternehmen lange Zeit primär als Kostenfaktor verstanden. Doch mittlerweile lohnt sich Re- und Upskilling wieder - und wurde von vielen Speakerinnen und Speakern auf der People Convention als vielversprechende Investition in die Zukunftsfähigkeit gesehen. Nicht nur vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels, sondern auch wegen der Transformation von Arbeit an sich. "Wir werden in Zukunft Unternehmen sehen", prognostizierte Trumpf-CHRO Oliver Maassen, "bei denen es mit den bestehenden Skills nicht mehr funktionieren wird."

Die dann benötigten Fähigkeiten müssen zunächst identifiziert, dann entwickelt werden. "Alles neu" muss da nicht immer sein: Es können Menschen für andere Funktionen im Unternehmen qualifiziert werden, als sie sie bisher ausgeübt haben. Dem Re- und Upskilling, das wurde in vielen Vorträgen und Interviews bei der People Convention deutlich, wird im Personalmanagement ein zunehmender Stellenwert beigemessen.

Bei Continental, das als Automobilzulieferer in besonderem Maße von Transformationsprozessen betroffen ist, hat man bereits Ende 2019 begonnen, im unternehmenseigenen Weiterbildungsträger CITT (Continental Institut für Technologie und Transformation) die eigene Belegschaft fit zu machen für die Jobs von morgen. Das Angebot richtet sich an Ungelernte, Facharbeiter:innen und Akademiker:innen gleichermaßen. Denn: "Keiner soll uns in der Transformation verloren gehen. Der Arbeitende in der Fabrik hat für uns den gleichen Stellenwert wie etwa der Softwareingenieur", betont Dr. Ariane Reinhart, Personalvorständin bei Conti.

"Keiner soll uns in der Transformation verloren gehen. Der Arbeitende in der Fabrik hat für uns den gleichen Stellenwert wie der Softwareingenieur."

Dr. Ariane Reinhart, Personalvorständin bei Continental

Im CITT werden die passgenauen Qualifizierungsangebote ermittelt und bis hin zum richtigen Berufsabschluss von Expert:innen begleitet.

Auch bei Porsche herrscht Transformationsdruck: Es fallen Tätigkeiten weg, neue kommen hinzu. Der Autobauer, so berichtetet CEO Dr. Oliver Blume, hat sich eine strukturierte Transformation Map gegeben, um ein möglichst genaues Bild davon zu bekommen, wie die Arbeit bei Porsche in fünf oder zehn Jahren aussieht – und wie die Migration vom heutigen Status Quo dorthin funktionieren kann. An dieser Stelle kommt etwa Künstliche Intelligenz zum Einsatz, um herauszufinden, welche Tätigkeitsfelder im Unternehmen zu wem passen. Porsche biete ein Quali-

fikationsprogramm mit neuen Methoden an und virtuelles Lernen sei in der Porsche Digital Academy stark etabliert, erläuterte Blume im Gespräch mit Kienbaum-Co-CEO Dr. Bibi Hahn.

"Wir bieten ein Qualifikationsprogramm mit neuen Methoden an. Virtuelles Lernen wird angenommen."

> Dr. Oliver Blume, CEO von Porsche

#### Was nachhaltige und soziale Unternehmensführung konkret bedeutet

Zu einer HR, die langfristig denkt und handelt, gehört es auch, die Vielfalt der Menschen anzuerkennen und gewinnbringend im Sinne einer nachhaltigen Kultur im Unternehmen zu etablieren. So erläuterte Oliver Blume, dass aus seiner Erfahrung bei Porsche gemischte Teams erfolgreicher seien als nichtdiverse. Dabei sei Diversität nicht gleichbedeutend mit Frauenförderung, setzte Oliver Maassen nach. Nach Meinung vieler People-Convention-Besucher wird der Faktor Geschlecht in der öffentlichen Diskussion tendenziell überbetont.

Diversität und Inklusion (D&I) seien eng verknüpft mit dem Nachhaltigkeitsbegriff und den ESG-Kriterien, berichtete Prof. Dr. Isabell Welpe aus der Forschung zu D&I. So seien divers aufgestellte Unternehmen im Vergleich innovativer. Sich als Mensch zugehörig zu fühlen, sei darüber hinaus eine starke soziale Komponente – und laut der Professorin für Strategie und Organisation an der TU München eine unerlässliche Aufgabe für nachhaltig aufgestellte Unternehmen. "Bei Inklusion geht es um Zugehörigkeit. Diversität lädt dich zur Party ein, aber Inklusion fordert dich dazu auf, mit jemandem zu tanzen."

Welpe warnte zugleich davor – ebenso wie viele der anderen Gäste auch – den Diversitätsbegriff zu eng an der gebräuchlichen Definition auszulegen. Es bedürfe nicht nur der Diversität von Geschlechtern, sondern auch der Vielfalt der Kompetenzen. Obgleich die Effekte einer gelebten D&I gut belegt seien, hätten die Unternehmen noch ein gutes Stück Weges vor sich, gab Welpe zu (siehe Interview S. 10).

Die diesjährige People Convention hat eines sehr deutlich gemacht: Vor uns liegen herausfordernde Zeiten. "Aber herausfordernde Zeiten sind zugleich



**Dr. Oliver Blume**, CEO, Porsche, und **Dr. Bibi Hahn**, Co-CEO, Kienbaum

immer chancenreiche Zeiten", machte Joschka Fischer den Teilnehmenden Hoffnung. Die Europäer müssten sich nicht verstecken und hätten nun die Möglichkeit, im globalen Wettbewerb Positionen gutzumachen. Dafür brauche es Führungskräfte an den Spitzen der Unternehmen, die sich trotz all den Unsicherheiten einen geopolitischen Weitblick bewahren würden: "Ehrlicherweise kann ich Ihnen nicht sagen, wie in einem Vierteljahr die politische und wirtschaftliche Lage der Welt sein wird," so der frühere Außenminister Deutschlands in seiner Keynote.

"Herausfordernde Zeiten sind zugleich immer chancenreiche Zeiten."

> Joschka Fischer, Außenminister A.D.

Fabian Kienbaum war fasziniert von der neuen Facette der Personalarbeit, dass zukünftig nicht mehr nur die Finanzer, sondern auch die Personaler am Investorentisch sitzen werden. Und Prof. Dr. Walter Jochmann forderte die Unternehmen dazu auf, in ihren Anstrengungen nicht nachzulassen: "Nachhaltiges Personalmanagement hindert an keiner Stelle, sondern trägt dazu bei, Unsicherheiten zu überstehen."





## "WIR SEHEN NOCH NICHT DIE VERÄNDERUNGEN, DIE SICH VIELE WÜNSCHEN"

Nachhaltigkeit kann nicht ohne Diversität gedacht werden. Und kaum jemand hat in Deutschland dazu mehr geforscht als Prof. Dr. Isabell Welpe von der TU München. Auf der People Convention hat sie ihr Wissen geteilt – und selbst Fachleute mit bemerkenswerten Erkenntnissen überrascht. Ein Interview.

Von Anna-Maria Karl



**Prof. Dr. Isabell M. Welpe**Inhaberin des Lehrstuhls für Strategie und Organisation an der TII München

## Sie haben Ihren Vortrag auf der People Convention "Hacking Diversity" genannt. Warum dieser Titel?

Weil es noch sehr viel zu tun gibt, beileibe nicht alles auf dem richtigen Gleis ist und ich betonen wollte, dass Organisationen auf dem Gebiet Diversität und Inklusion ruhig mehr experimentieren und auch mal ungewöhnliche Wege gehen sollten. Es ist ja so: Wir forschen seit langem, wir reden seit langem. Aber wir sehen noch nicht die Veränderungen, die man erwarten kann und die sich viele wünschen.

#### Gilt das unabhängig von der Firmengröße?

Selbst im DAX gibt es noch einigen Raum für die Erhöhung von Vielfalt in ganz unterschiedlichen Dimensionen, vom Mittelstand ganz zu schweigen. Wir wissen, dass Diversität mit Innovationsrate und Anpassungsfähigkeit korreliert. Diversität, Inklusion und digitale Transformation sind zumindest korrelativ miteinander verknüpft; Personalentscheidungen sind hier mit die strategischsten, die man treffen kann. Was haben denn die erfolgreichsten Digital-Unternehmen der vergangenen Jahrzehnte gemeinsam? Dass sie unter anderem die Erkenntnisse der Organisationsforschung einfach ernster nehmen und sie klarer umsetzen. Und dass sie zudem generell engen Kontakt zu Hochschulen halten.

#### Wann führt mehr Diversität zu mehr Leistung?

Anders als es oft dargestellt wird, ist das tatsächlich nicht automatisch der Fall: Die Organisation muss nämlich kulturell bereit sein. Wenn sie das nicht ist, also zum Beispiel viele stereotype Stigmatisierungen noch stattfinden, kann mehr

Diversität sogar zu einer Verschlechterung der Leistung führen. Das ist kein Selbstläufer. Die Vorteile einer diversen Organisation sind nur dann ökonomisch nutzbar, wenn es auch eine offene und bias-freie Kultur gibt, die damit umgehen kann. Es ist also an der Zeit, die diverse Organisation möglichst schnell vorzubereiten.

#### Wo liegt die wesentliche Herausforderung?

Jeder Mensch hat Biases, also gewisse Vorurteile oder, neutral gesagt, Erwartungen an andere aufgrund derer demographischer oder sozialer Merkmale. Die Biases laufen nicht (immer) bewusst ab. Deshalb braucht es Regeln, die verhindern, dass sie wie auf einer Denkautobahn durch uns durchrauschen und systematisch zu falschen Entscheidungen führen. Die Effekte mögen klein sein, aber sie akkumulieren sich über die Zeit – was am Ende trotz gleicher Qualifikationen und Kompetenzen zu ganz unterschiedlichen Karriereverläufen führt.

#### Hätten Sie ein oder zwei Beispiele dafür?

Wenn männliche Führungspersonen um Hilfe bitten, wirkt sich dies auf die Wahrnehmung ihrer Kompetenz, ganz anders als bei weiblichen Führungskräften, nachteilig aus. Die männlichen Führungskräfte werden so benachteiligt in einer Welt, in der Kooperation und der zweite Blick immer wichtiger werden. Ähnlich ist es, wenn männliche Führungskräfte Familienarbeit leisten oder flexible Arbeitszeiten erbitten – auch hier werden Männer stärker sozial abgestraft als Frauen.

#### Was können Unternehmen tun?

Grundlage sind Bilder und Sprache. Beide prägen die Unternehmenskultur und sollten so gestaltet sein, dass alle sich zugehörig und repräsentiert fühlen. Organisationen, die das Thema Diversität ernst nehmen, erkennt man daran, dass sie Ziele in Bezug auf Diversität und Inklusion haben. Dies müssen keine Quotenziele sein, sondern sie können ganz unterschiedliche Themen und Bereiche betreffen. Und es braucht Transparenz, also eine seriöse Erhebung über den tatsächlichen Grad von Diversität und Inklusion im eigenen Unternehmen.

## Wer Ziele hat, muss ihre Einhaltung aber auch kontrollieren, oder?

Idealerweise messen Organisationen diese Ziele regelmäßig; ganz fortschrittlichen Organisationen machen die Ergebnisse,

Fort- und eventuelle Rückschritte öffentlich. Veränderte Diversitäts-Trainings, die mehr auf soziale Normen als die Veränderungen individueller Vorurteile fokussieren, sind auch wichtig. Besondere Bedeutung haben aber Strukturen und Prozesse, die Biases reduzieren sowie Vorfestlegungen von Karrierekriterien. Und es braucht in allen Auswahl- und Beurteilungsprozessen so konkrete Definitionen für Anforderungen wie möglich.

#### Das heißt dann aber eben auch: weniger Personalentscheidungen aus dem Bauch heraus.

Genau! Viele Unternehmen definieren für allerlei Dinge Quoten. Aber man kann auch Personen in die Verantwortung nehmen für einen biasfreien und fairen Auswahlprozess, da gibt es verschiedene Wege.

#### Was heißt das für die Führungskräfte?

Es braucht eine klare Verpflichtung im Top-Management. Mitarbeitende fragen sich ja instinktiv: Hat mein Verhalten in Bezug auf Diversität und Inklusion überhaupt Relevanz für meine eigene Karriere? Veränderungen gibt es nur, wenn jedem klar ist, dass es eine Rolle spielt, wie man bei Diversitätsthemen agiert.

## Viele setzen auf Diversitäts-Trainings. Wie sieht hier die Bilanz aus?

In den USA geben Firmen acht Milliarden Dollar pro Jahr aus, in Deutschland werden geschätzt nur ein bis zwei Milliarden Euro. Aber ganz ehrlich: Wenn man die Personalverantwortlichen befragt, berichten diese nicht, dass solche Trainings allein in ihrer Organisation den durchschlagenden Erfolg gebracht haben. Die bisherige Forschung sagt, dass Unconscious-Bias-Trainings freiwillig sein und wo immer möglich mit strukturellen Veränderungen in Verbindung stehen sollten, um zu wirken. Innovative Trainings setzen zudem die Veränderung der kollektiven Stereotypen statt der individuellen. Entscheidend ist weniger die Frage an Teilnehmer:innen einer US-Firma in einem solchen Training: "Glaubst du die Deutschen können auch humorvoll sein?" Viel wichtiger ist, was er oder sie sagt zur Frage: "Was denkt man in deinem Unternehmen allgemein über Deutsche und traut man ihnen Humor zu?"

## Offenbar kriegen viele Unternehmen die PS nicht auf die Straße...

Es gibt Meta-Analyse über Meta-Analyse dazu, wann Führungskräfte mit ihrer Personalauswahl Jahre später noch zufrieden sind. Aber was dort an Personalauswahlmaßnahmen empfohlen wird und sich als valide zeigt, das findet wenig

statt! General Cognitive Ability spielt eine wichtige Rolle, sowie Arbeitsproben und stark strukturierte Gespräche. Aber stattdessen verlassen sich viele auf wenig aussagefähige Referenzschreiben, unstrukturierte Gespräche oder Assessment-Center, die mal gut und mal schlecht gemacht sind. Die Dinge, von denen die Forschung sagt "Macht das", werden oft weniger gemacht.

## So manchem Unternehmen könnte das angesichts der naheliegenden Herausforderungen gerade zu komplex sein.

Ok. Dann habe ich noch einen Hinweis aus der Forschung für Sie. Es gibt eine HR-Methode, und zwar nur eine, die absolut bias-frei ist – und extrem einfach umzusetzen ist: der Zufall. Der Zufall hat eine Menge Vorteile. Er verhindert Korruption und Vetternwirtschaft, alle haben dieselbe Chance. Auch ungewöhnliche Ideen. Ich weiß, der Zufall ist als Methode schon ein bisschen kess. Aber ich halte es schon für sinnvoll, das in gewissen Situationen mal zu testen – allerdings immer nach einer ordentlichen Vorauswahl von Bewerber:innen vor der Zufallswahl.

#### Wenn der Begriff Nachhaltigkeit fällt, denken viele an Umweltthemen. Inwiefern gehört Diversität dazu?

Diversität und Inklusion sind zentrale Bausteine für ESG. Und ihre Bedeutung wird am Kapitalmarkt auch aufgrund der regulatorischen Anforderungen weiter wachsen. Wenn Firmen mit diesen beiden Themen, die ja zum Buchstaben S gehören, nicht gut umgehen, dann sind das Business Risks. Und dann müssen sie mehr Geld bezahlen, um sich Geld zu leihen oder die Aktie wird abgestraft.

#### Sie haben in ihrem Vortrag die Rolle der Medien betont. Warum?

Man hat in einer südamerikanischen Studie herausgefunden, dass zum Beispiel der Fernsehkonsum von Telenovelas einen Einfluss auf Lebensverläufe und Karriereentscheidungen nimmt. Wer Telenovelas mit entsprechenden Verhaltensmustern schaut, übernimmt diese auch im Leben und im Beruf. Der Hack für mehr Diversität, das sind die Medien! Die Medien haben eine Schlüsselrolle. Es gibt die Studie eines Kollegen, der herausgefunden hat, dass im ARD-Tatort der "Bösewicht" am häufigsten der Unternehmer ist. Das prägt.





Von New Work zu Good Work

### "WIR HABEN WEITERBILDUNG UM 180 GRAD GEDREHT"

Der laut einer renommierten Umfrage beste IT-Arbeitgeber des Jahres 2021 macht nicht nur im Geschäft vieles richtig: Wie gelingt es TRUMPF, immer wieder Top-Leute nach Ditzingen zu holen und sie langfristig zu halten? Im Interview spricht Oliver Maassen, Mitglied des Vorstands und CHRO, aus seinem Alltag als Personaler.

Von Frank Stein

#### Herr Maassen, wieviel Zeit bleibt angesichts der aktuellen Herausforderungen noch für nachhaltige Personalplanung?

Im Moment ist es schon so, dass wir nicht besonders langfristig denken können, weil wir im Nebel stochern, was die die nahe Zukunft angeht. Und weil wir permanent Feuer löschen. Da ist Nachhaltigkeit aktuell nicht die Priorität Nummer eins. Aber unser Purpose "Unlocking technological worlds for gernerations to come" erinnert uns ja daran, die kommenden Generationen immer im Blick zu behalten. So sind wir gerade trotz allem dabei, eine umfangreiche Klimaund Nachhaltigkeitsstrategie für TRUMPF in Kraft zu setzen.

#### Zu People Sustainability gehört Diversität, eines Ihrer Lieblingsthemen. Wie leben Sie das Thema bei TRUMPF?

Ich ärgere mich wahnsinnig, dass vermutlich 50 Prozent der deutschen Führungskräfte und HRIer, die man nachts um drei wecken würde mit der Bitte, Diversity zu übersetzen, "Frauenförderung" sagen würden. Ich halte das für viel zu kurz gesprungen. Diversität ist Vielfalt in allen Faktoren und vor allem bei Kompetenzen. Für diese Breite des Themas setze ich mich ein.

#### Darauf würde ich gern näher eingehen: Wie haben Sie die Veränderung des Kompetenz- und Talent-Managements bei TRUMPF gestaltet?

Um ehrlich zu sein gab es früher schon recht häufig die vielleicht für den Mittelstand typische Mentalität: "Ich kenne die alle und weiß, wen ich wie besetze." Wir haben dann acht Zukunftskompetenzen definiert, die wir langfristig stärken und entwickeln möchten. Wer Talente binden will, muss etwas anzubieten haben.

#### Wie geht Weiterbildung bei TRUMPF?

Wir haben das Lern-Management komplett verändert: Früher hatten wir praktisch immer eine Push-Situation, also: "Hier ist das Angebot, das kannst du lernen." Das hat sich zu fast 100 Prozent gedreht hin zu einer Pull-Situation. Wir sagen jetzt also: "So, lieber Mitarbeiter, checke du deine Kompetenzen zu dem Anforderungsprofil deines Jobs und identifiziere, wo du Lernbedarf hast." Und dabei reden wir vor allem nicht über Schwächen, sondern darüber, Stärken zu stärken.





#### Welche Hürde war bei dieser Veränderung die größte?

Der größte Durchbruch war es, sich mit dem Thema Kompetenzmanagement systematisch zu beschäftigen und kriterienbasiert über das Potenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ins Gespräch zu gehen. Also auch das Bauchgefühl zurückzunehmen zugunsten klarer Kriterien. Das heißt in meinen Augen aber nicht, dass nun eine KI die Auswahl trifft. Solche Kriterien sind die Basis von Gesprächen. Immer wieder Gespräche.

#### Welche Rolle hat HR im Kompetenz- und Talentprozess?

Wir sind der Initiator des Prozesses, moderieren diesen und ganz wichtig - verantworten am Ende mit dem Management auch das Ergebnis. Wir agieren inzwischen als Sparringspartner, die den Prozess sehr gut begleiten können.

#### Wie haben Sie den Wandel bei den Führungskräften initiiert?

Das immense Wachstum, das TRUMPF in den vergangenen zehn Jahren erreicht hat, zog neue Führungskräfte ins Unternehmen. Mit denen haben wir von Anfang an anders gearbeitet als das in den zwanzig Jahren davor passiert ist. Ich gebe zu, das kann, subjektiv wahrgenommen, zu einer vermeintlichen Zwei-Klassen-Belegschaft führen, wo alteingesessene Führungskräfte sagen: "Das hat doch immer

gut funktioniert." Und den neuen, die mit dem Talent-Entwicklungs-Gedanken an Bord kommen. Diese Diskussion zu führen, ist mein Auftrag.

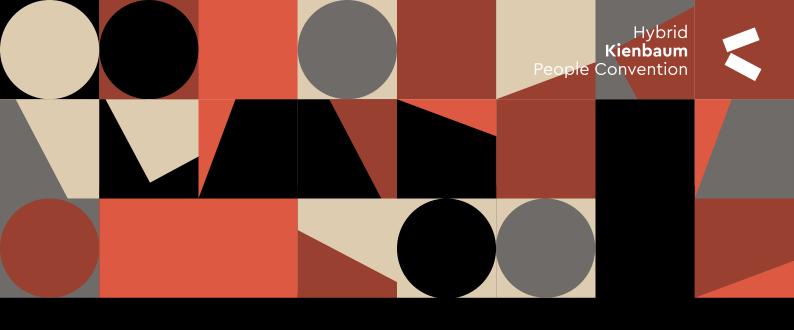
## Welche Vorteile hat es bei der Suche nach Talenten, ein prominenter Mittelständler zu sein?

Die Kultur, die ein Familienunternehmen hat, ist ein Asset im Employer Branding. Dabei muss klar werden, dass Tradition nicht mit Gemütlichkeit zu verwechseln ist. Unser größtes Problem ist, bildlich gesprochen, den Bewerber an das Werkstor zu bekommen. Wenn wir ihn einmal drin haben, dann geht er eigentlich nicht mehr. Wir haben eine weit überdurchschnittliche Verweildauer von IT-Fachkräften und das führt dazu, dass die ihre Teams Stück für Stück optimal aufbauen können.

#### Was gilt es für einen Mittelständler im Schwabenland im Vergleich zum Konzern aus der Großstadt zu bedenken?

Ich glaube, die Unterschiede sind gar nicht so groß. Es braucht in beiden Fällen die Bereitschaft des Vorstandes und der Führungskräfte, den Weg in die Zukunft konsequent zu gehen. Der Konzern muss dabei häufig quartalsgetrieben auf seine Shareholder achten. Das ist bei uns anders.





#### **KONTAKT**

#### Prof. Dr. Walter Jochmann

Managing Director, Partner Fon: +49 211 96 59-358

Mail: walter.jochmann@kienbaum.de



Hier finden Sie die Aufzeichnungen der Virtual Kienbaum People Convention 2022: https://bit.ly/PPLCON22Videos

#### **Impressum**

Kienbaum Consultants International GmbH Edmund-Rumpler-Straße 5 51149 Köln | Telefon +49 221 801 72-0 contact@kienbaum.com www.kienbaum.com