

Personalwirtschaft

Die Jubiläumsausgabe



+++ Interviews: Thomas Sattelberger, Inken Gallner, Lea Corzilius und viele andere +++
+++ Automotive: HR in Transformation +++ Gastbeiträge: Die wichtigsten HR-Trends +++





Wir
gratulieren
ganz herzlich zu
**50 Jahren
Personal-
wirtschaft**

Immer eine Radlänge voraus. Mit JobRad.

Zeit für frischen Wind in Ihrem Unternehmen! Mit JobRad
angeln Sie sich **neue Talente** und halten Ihre **Mitarbeiter fit**.
Es ist völlig **kostenneutral** und schon ab einem JobRad möglich.
Dafür müssen Sie nicht viel tun, denn dank unserer **schlanken
Prozesse** bleibt Ihr Aufwand gering. Steigen Sie jetzt auf,
wie bereits **70.000 kleine und große Arbeitgeber!**

JOBRAD



Wie die Zeit vergeht



50 Jahre ist sie nun alt, unsere geliebte Personalwirtschaft. 1974, in dem Jahr, als Deutschland im Münchener Olympiastadion Fußballweltmeister wurde, erblickte unsere Zeitschrift ebenfalls in München das Licht der Welt. Ein Kreis von Personalexperten, der an der IHK München den ersten geprüften Personalwirt konzipiert hatte, machte sich unter Leitung von Rechtsanwalt Dieter Frey auf den Weg, eine praxisnahe Zeitschrift für das

Personalwesen auf den Markt zu bringen. Der Impuls dazu kam aus der Gerüchteküche. Denn man munkelte, dass die eher wissenschaftlich orientierte Zeitschrift „Personal“ eingestellt werden solle. Und bevor die Personalwelt in Deutschland ohne Fachzeitschrift dasteht, musste gehandelt werden. Es war eine Fehlinformation, wie sich später herausstellte. Die Männer um Frey ließen sich aber nicht beirren und setzten ihr Vorhaben trotzdem um. Zum Glück.

Hoher Anspruch

Denn die Personalwirtschaft hat als Fachzeitschrift in ihren fünf Jahrzehnten die Personalarbeit im deutschsprachigen Raum nachhaltig geprägt. Sie wollte von Anfang an die Rolle des Personalleiters (damals nur Männer) vom Verwalter zum Gestalter stärken. Mit Daten, Fakten und Analysen auf der einen, mit vielen Praxisbeispielen und Praxistipps auf der anderen Seite. Sie war immer meinungsstark, sowohl durch Kommentare und Editorials der Redaktion, als auch durch die zahlreichen Gastbeiträge. Erinnert sei an prägende Kontroversen wie beispielsweise zur Humankapitalberechnung, zur Bologna-Reform, zur Frauenquote oder zum Machtanspruch von HR („Koch oder Kellner“). „Wenn es um Human Resources geht, informiert keiner besser als das Magazin Personalwirtschaft“, war 2014 auf einer Glückwunschanzeige in unserer Jubiläumsausgabe zu lesen. Das schmeichelt uns. An Themen hat es jedenfalls nie gemangelt. Sie waren immer ein Spiegelbild des technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Wandels. Kurzum: spannend.

Kostenmanagement, Humanisierung, Säulen-Modelle

Das Gründungsjahrzehnt der 1970er-Jahre war geprägt von Kostendiskussionen (Ölkrise) einerseits und von Diskussionen über die Humanisierung der Arbeitswelt andererseits. Man müsse als Personalleiter auf Augenhöhe mit dem Controlling agieren können, so der damalige Anspruch der Schriftleitung. Neben Beiträgen zu Personalkostenrechnung und zum Arbeitsrecht prägten Fallstudien zur Führungslehre (Humanisierung) die Ausgaben der Personalwirtschaft. Auch für die Etablierung des Berufsbilds des Personalreferenten als „kleinen Personalleiter“ hatte sich Dieter Frey stark gemacht.

Mit den redaktionellen Stabwechseln in den 1980er-Jahren stellte sich die Zeitschrift neu auf. Die PC-Revolution nahm ihren Lauf und dominierte einige Cover der damaligen Zeit. Die Zeitschrift bekam Anschluss an die moderne Betriebswirtschaftslehre, einschließlich der Organisationsentwicklungsthemen. Die 1990er-Jahre waren durch eine stärker

Die Redaktionsleitenden



Dr. Helmut Frey, Gründer und Schriftleiter 1974–1980



Rolf Marienhagen, Schriftleiter 1982–1988



Prof. Dr. Werner Fröhlich, Chefredakteur 1989–1990



Franz Langecker, Chefredakteur 1991–1996



Reiner Straub, Chefredakteur 1996–2002

Fotos: Personalwirtschaft, Jonas Ratemann, Hartmut Bühler



Jens Reimer Schinkel,
Chefredakteur 2002–2006



Jürgen Scholl,
Chefredakteur 2006–2010,
danach Herausgeber
bis 2020



Erwin Stickling,
Chefredakteur 2010–2016,
danach Herausgeber



Cliff Lehnen,
Chefredakteur 2017–2023



Matthias Schmidt-Stein,
Redaktionsleiter Online
seit 2023



Catrin Behlau, Redaktions-
leiterin Magazin seit 2023

strategisch ausgerichtete Personalarbeit vor allem in der Personalplanung und Personalbeschaffung geprägt. Der Blick ins Ausland (USA, Asien) öffnete zudem den bis dahin engen deutschen HR-Denkraum. Der neue Untertitel „Zeitschrift für ein erfolgreiches Personalmanagement“ unterstreicht den Anspruch. Passend dazu kam um die Jahrtausendwende das HR-Business-Partner-Modell von Dave Ulrich über den Atlantik und veränderte zunächst in Konzernen, später auch im größeren Mittelstand die grundlegenden Strukturen der Personalorganisationen – ein echter Game-changer.

Zeitgleich erleben wir einen Internet-Boom, das Platzen der Dot-com-Blase, neue Geschäftsmodelle, Industrie 4.0, Transformation, Change Management – und HR immer mittendrin. Der Employability-Ansatz richtet den Blick auf die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden. New Work verspricht mehr Freiheiten und Selbstentfaltung. HR-Prozesse werden digitalisiert. Aus Recruiting wird E-Recruiting, das Personalmarketing wird von Online-Marketing- und Social-Media-Expertinnen und -Experten gesteuert. Blogger, Evangelisten und Influencer tauchen auf. HR wird bunter, jünger, digitaler. Big Data und KI klopfen an die Türen.

Eigene Transformation

Und die Personalwirtschaft? Sie nimmt diese Themen redaktionell dankbar auf und treibt sie voran. Sie musste sich aber auch selbst immer wieder in einem anspruchsvollen Wettbewerb transformieren. Der letzte Relaunch des Magazins erfolgte 2017. Parallel wurden die Online-Aktivitäten in den vergangenen zehn Jahren deutlich ausgebaut. Die Webseite erstrahlt seit 2022 im neuen Glanz, seit März 2023 mit einem besonderen Plus-Angebot für Abonnenten (Pw+). Unsere Social-Media-Kanäle sind stetig gewachsen, auf LinkedIn werden wir in diesem Jahr, passend zum 50. Jubiläum, die Followerzahl von 50 000 erreichen. Einmalig für die Redaktion ist auch eine Doppelspitze in der Redaktionsleitung: Catrin Behlau (Köln) und Matthias Schmidt-Stein (Frankfurt).

Zur Transformation gehört auch ein zentraler Verlagswechsel: Seit Mai 2020 ist die Personalwirtschaft Teil der F.A.Z. Business Media GmbH. „Für kluge Entscheidungen“ lautet das Motto des Fachverlags. Dem fühlt sich die Redaktion mehr denn je verpflichtet: durch relevante und nützliche Inhalte auf allen Kanälen.

Ein großes Dankeschön geht an dieser Stelle an alle, die die Personalwirtschaft in den vergangenen Jahrzehnten groß gemacht haben. An die Redaktionsleiter und Redakteure, an die freien Autoren, an unsere Kunden im Anzeigenmarkt, an unsere Dienstleister, an alle Weggefährten und vor allem an Sie, liebe Leserinnen und Leser.

Genießen Sie den Blick ins Jubiläumsheft. Es ist nicht nur ein Blick zurück, sondern vor allem auch ein mutmachender Impuls für das Heute und Morgen. HR lebt, mehr denn je.

Herzlichst Ihr

Erwin Stickling
Herausgeber



Mehr als 60 % aller Arbeit- nehmer:innen fühlen sich nicht genügend wertgeschätzt.*

Sagt Janet Zschieschang zu Holger J. Bub
von den Buben & Mädchen in Mainz.

* Gallup Engagement Index 2022

Zum Glück gibt es eine Lösung dafür!

Wertschätzung ist ein zentraler Eckpfeiler moderner Führungsarbeit. Mitarbeitende wollen Feedback und möchten sich für ihr Engagement wertgeschätzt fühlen.

Mit HeartPoints bieten wir Ihnen ein smartes Tool, mit dem Sie Wertschätzung strukturiert in den Führungsalltag integrieren, den Teamspirit auf ein neues Level heben und die Identifikation zu Ihrem Unternehmen steigern.

Reduzieren Sie Fluktuation und werden Sie attraktiver für neue Talente.

Interessiert? Sprechen Sie uns an: hello@heartpoints.de



www.heartpoints.de



3	EDITORIAL	Ein halbes Jahrhundert Personalwirtschaft
	50 JAHRE PERSONALWIRTSCHAFT	
8	GRATULATIONEN	Stimmen von HR-Professionals
12	ADVERTORIALS	Grußworte unserer Kunden
18	UNSERE REDAKTION	Wer steckt hinter der Personalwirtschaft?
20	ZEITLEISTE	50 Jahre bewegte PW-Geschichte
22	FOTOSTRECKE	Die besten Bilder von unseren Veranstaltungen
	HR IM FOKUS	
26	ESSAY	Warum die Diskussionen um HR nicht abreißen
30	FOTOSTRECKE	50 Menschen, die HR in den letzten 50 Jahren geprägt haben
36	INTERVIEW	Thomas Sattelberger zieht Bilanz
42	FACHBEITRAG	Wie die Automobilindustrie die Transformation angeht
46	INTERVIEW	Lea Corzilius und Oliver Maassen im Gespräch
50	STATEMENTS	Wie die arbeitsmarktpolitischen Sprecher der Parteien die Arbeitswelt sehen
54	INTERVIEW	Inken Gallner vom BAG über arbeitsrechtliche Meilensteine
60	FACHBEITRAG	Welche HR-Jobs sind zukünftig relevant?
64	INTERVIEW	Jürgen Kerner von der IG Metall über moderne Gewerkschaftsarbeit
68	INTERVIEW	Wie Christian Gärtner den Start-up-Markt sieht
72	FACHBEITRAG	Blick in die Zukunft von HR
	GASTBEITRÄGE	
76	BUSINESS PARTNERING	Martin Claßen und Dieter Kern
80	WEITERBILDUNG	Friedrich Hubert Esser
84	NACHHALTIGKEIT	Rupert Felder
86	DIVERSITY	Barbara Lutz
88	EMPLOYER BRANDING	Oliver Mattern
90	HR TECH	Daniel Mühlbauer
94	RECRUITING	Marcel Rütten
	50 JAHRE PERSONALWIRTSCHAFT	
96	STILBLÜTEN	Scurrile Zitate aus 50 Jahren Personalwirtschaft
98	VORSCHAU/IMPRESSUM	Was Sie in der Juni-Ausgabe erwartet

Foto: Wolfgang Maria Weber

36



THOMAS SATTELBERGER

Foto: continental

42



ARIANE REINHART

Foto: BAG

54



INKEN GALLNER

Inga Dransfeld-Haase

Präsidentin des Bundesverbandes der Personalmanager*innen

Neue Recruitingmethoden, technologischer Wandel, Jobsharing und die Rolle von Frauen im Arbeitsmarkt. Berichte zu all diesen Themen findet man aus den Gründungsjahren im Jubiläumsarchiv der Personalwirtschaft. Dies lässt vermuten, dass sich in den letzten 50 Jahren im Personalwesen wenig geändert hat, denn eben diese Herausforderungen sind heute nach wie vor präsent. Obwohl die Themen vertraut klingen, hat sich die Arbeitswelt und damit auch die Personalarbeit doch massiv gewandelt – immer in kritischer journalistischer Begleitung der Personalwirtschaft. HR hat ein neues Selbstverständnis und eine neue Rolle im Unternehmen erlangt. Die Themen sind breiter, so zählen heute beispielsweise Diversity Management oder agile Organisationsformen, sowie der Einsatz Künstlicher Intelligenz mit zur Personalarbeit. Diese Bereiche ergänzen die schon lange bestehenden Arbeitsfelder wie strategisches Personalmanagement, Recruiting und Compensation.

Die Transformation von Wirtschaft, Gesellschaft und Arbeitswelt stellt uns Personalerinnen und Personaler regelmäßig vor neue Herausforderungen. Über die letzten Jahrzehnte wurden diese globaler, komplexer und die Abstände zwischen den Disruptionen immer kürzer. Deshalb ist es für uns als HR-Verantwortliche entscheidend, stets am Puls der Zeit zu bleiben und sich auch darüber zu informieren, wie andere Organisationen diese Herausforderungen angegangen sind und gelöst haben. Umso erfreulicher ist es zu wissen, dass die Personalwirtschaft uns dabei über die letzten 50 Jahre tatkräftig begleitet hat und der Profession regelmäßig verlässliche und aktuelle Informationen liefert.

*Als Bundesverband der Personalmanager*innen (BPM) stehen wir der Personalwirtschaft mit Freude seit unserer Gründung vor 15 Jahren zur Seite und unterstützen mit unserer Expertise und unserem Netzwerk. Durch die starke Kooperation machen wir relevante HR-Themen publik und bringen die Profession gemeinsam nach vorne. So haben wir schon zahlreiche Themen kritisch zusammen beleuchtet: von innovativen New-Work-Ansätzen bis hin zur Belastung des mittleren Managements oder der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.*

Im Namen des gesamten BPM gratuliere ich der Personalwirtschaft herzlich zum 50-jährigen Jubiläum. Damit verbunden möchte ich auch meinen Dank an die Redaktion und das Team der Personalwirtschaft aussprechen, durch deren Arbeit wir Personalerinnen und Personaler wegweisende und gleichzeitig vertrauenswürdige Impulse für unsere Arbeit erhalten. Als BPM freuen wir uns auf die weitere Zusammenarbeit und blicken gerne gemeinsam mit der Redaktion in die Zukunft.

Ich wünsche viel Erfolg und Inspiration für mindestens die nächsten 50 Jahre!

Inga Dransfeld-Haase



Liebe Leserinnen und Leser,
liebe Redaktion der Personalwirtschaft,

Disruption, Diversity, Digitalisierung – Schlagworte, die vor 50 Jahren eher Stirnrunzeln ausgelöst hätten. Egal, wie umfassend sich im letzten halben Jahrhundert die HR-Welt wandelte – seit 1974 hat die Personalwirtschaft Entwicklungen im Bereich Human Resources begleitet, analysiert und geprägt.

Ein Blick in das Jahrbuch der Deutschen Gesellschaft für Personalführung zeigt: Damals, als die Ölkrise tiefe Spuren auf dem deutschen Arbeitsmarkt hinterließ, wuchs die Bedeutung der Personalabteilungen, die wichtige Impulse für erfolgreiche Umstrukturierungen lieferten. Über Personalplanung gab es zum damaligen Zeitpunkt zwar „einige wissenschaftlich-theoretische Beiträge, aber keine praktischen Handlungsanleitungen“. Ein passender Zeitpunkt für die Gründung eines neuen HR-Fachmediums.

Mitte der 1970er-Jahre war die HR-Welt eine andere. Personalarbeit war stark bürokratisch geprägt, mit klaren Hierarchien und starren Strukturen. Personalmanagement hieß vor allem administrative Aufgaben wie Lohn- und Gehaltsabrechnungen erledigen. Heute spielt HR bei strategischen Entscheidungen einer Organisation eine herausragende Rolle, ist ein Bestandteil der Unternehmensführung und trägt maßgeblich zur Erreichung der Geschäftsziele bei. Eine Transformation, bei der die Personalwirtschaft seit 50 Jahren Orientierung bietet. Ein Ziel, welches unsere beiden Organisationen seit dieser Zeit verfolgen: Die Entwicklung des Human Resources Management voranzutreiben und die Arbeitswelt ein Stück besser zu machen. Warum sind dabei Fachmedien so wichtig? Einerseits, weil sie als Kompass in einer Flut von Informationen fungieren. Das ist in einem Bereich, der so stark von Gesetzesänderungen, technologischem Fortschritt und sich ändernden Arbeitskulturen geprägt ist, essenziell. Denn zuverlässige Informationsquellen lassen keine Unsicherheiten entstehen.

Fachzeitschriften stoßen auch Debatten an und fördern den Dialog innerhalb der HR-Community. Ihr Job ist es, verschiedene Standpunkte auszuleuchten und Kontroversen anzugehen. Sie sind ein Forum für den Austausch von Ideen und Erfahrungen. Gerade in Zeiten der Transformation unterstützen sie Unternehmen dabei, die Chancen des Wandels zu erkennen und erfolgreich zu nutzen. Wenn wir in die Zukunft blicken, ist der Auftrag klar: Wir brauchen Fachmedien, um

Orientierung zu bieten, neuen Blickwinkeln eine Plattform zu geben und Diskussionen anzustoßen. Auch sie müssen sich den Herausforderungen des digitalen Zeitalters stellen und innovative Wege finden, um ihre Inhalte zu verbreiten. Und sie müssen weiterhin eine tragende Rolle dabei spielen, die Transformation der Arbeitswelt zu begleiten und zu gestalten.

Wir freuen uns darauf, die Entwicklungen der kommenden 50 Jahre gemeinsam mit euch zu erleben. Und wer weiß, vielleicht blicken wir 2074 gemeinsam auf das Jahr 2024 und sprechen über die „alte Zeit“, in der HR noch nicht das war, was es mal sein wird. Wenn wir einen Wunsch äußern dürfen, hat sich eines dann nicht verändert: die Bedeutung von HR in den Unternehmen und der offene Diskurs über eine faire und inklusive Arbeitskultur. So wie wir sie kennen, wird die Personalwirtschaft einen wichtigen Beitrag dazu leisten.

In diesem Sinne wünscht euch das DGFP-Team alles Gute zum 50-jährigen Jubiläum!

Herzliche Grüße
Ralf Steuer und das gesamte Team der DGFP

Ralf Steuer

Geschäftsführer
der Deutschen
Gesellschaft für
Personalführung



Glückwünsche aus der Szene

Die Personalwirtschaft lebt von den HR-Expertinnen und -Experten, die uns lesen und ihr Wissen mit den Leserinnen und Lesern teilen. Das sagen sie über uns.

VON LENA ONDERKA UND ERWIN STICKLING

Gabriele Fanta,
Chief Human Resources Officer, Körber Group

50 werden und am Puls der Zeit bleiben! Das wünsche ich der Personalwirtschaft ebenso für die Zukunft. Dank an Eure Redaktion, die solch abwechslungsreichen Content bereitstellt. Auf die kommenden Jahre!



Foto: Körber AG

Jutta Rump,
Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability, Hochschule Ludwigshafen

Die Personalwirtschaft ist aus der HR-Szene nicht wegzudenken! Sie schafft es, aktuelle Informationen aus Wissenschaft und Praxis so aufzubereiten, dass HR-Experten und -Expertinnen ohne viel Aufwand einen Überblick über die wichtigsten Trends in der Arbeitswelt gewinnen. Durch die hohe Praxisnähe lässt sich leicht ein Bezug zur eigenen betrieblichen Realität herstellen, sodass neue Ideen in die Personalarbeit vor Ort einfließen können. Gerade für kleine und mittelständische Betriebe, in denen die Personalfunktion vielfach durch die Geschäftsleitung selbst oder ein kleines Team ausgeübt wird, ein sehr wertvoller Impuls! Ich wünsche der Personalwirtschaft eine Weiterführung ihrer Erfolgsgeschichte.



Foto: Simon Wegener

Jannis Tsalikis,
HR Director, Lautsprecher Teufel

50-jähriges Bestehen, wow! Seit nunmehr 25 Jahren blättere ich regelmäßig durch das Magazin, das sich im Laufe der Zeit stets neu erfunden hat und immer einen fundierten und reflektierten Einblick in die Branche und ihre Trends bietet. Die Personalwirtschaft war auch regelmäßig bei unserem HR BarCamp dabei, sprach gemeinsam mit mir auf verschiedenen HR-Panels und führte Interviews. Ich möchte mich herzlich für den wertvollen Beitrag bedanken, den ihr als eines der wichtigsten Medien für die HR-Branche täglich leistet. Danke auch für euer Interesse und euren Mut, mit den innovativen Köpfen aus der Blogger- und Podcast-Szene zusammenzuarbeiten und neue Formate auszuprobieren. Und ein großes Dankeschön für die Freude und den Spaß, den wir in all den Jahren der Zusammenarbeit hatten. Lieber Erwin, lieber Matthias, liebe Lena, (lieber Cliff, schnüff!), liebe Angela, liebe Gesine und alle anderen, macht bitte weiter so! Die HR-Welt braucht euch!



Foto: Dirk Beckert BusinessPhoto

Roland Hehn,
Personalvorstand, Schwarz Dienstleistungen

Liebe Kollegen und Kolleginnen von der Personalwirtschaft, ich kann schon gar nicht mehr die Jahre zählen, die wir uns gegenseitig begleiten. Als ehemaliger Gastautor, Preisträger, Beirat und auch Jurymitglied des Personalwirtschaftspreises hatte ich das Privileg, mit euch aus verschiedenen Perspektiven verbunden zu sein. Ein Merkmal blieb bestehen: Ihr wart immer aufrecht, habt auch unbequeme Positionen ausgesprochen, und ihr habt euch nie vereinnahmen lassen. Dabei habt ihr euch auch kontinuierlich weiterentwickelt und zu Teilen auch neu erfunden. Als Medium seid ihr am Puls der Zeit und für alle Generationen interessant. Macht weiter so – und noch auf viele gemeinsame Jahre!



Foto: Schwarz Dienstleistungen

Cindy Rubbens,
Chief People Officer, Blacklane

Alles Gute zum 50. Geburtstag! Die Personalwirtschaft ist mehr als eine Publikation. Sie ist eine Wissens- und Inspirationsquelle sowie ein Treffpunkt für Individuen, welche die Komplexität vom People Management in einer schnelllebigen Welt navigieren. Mehr als die Worte auf den Seiten lassen die Menschen hinter dem Magazin die Personalwirtschaft strahlen. Ihre harte Arbeit, Kreativität und unermüdetes Engagement haben das Magazin nicht nur zu einer Publikation gemacht, sondern zu einer Gemeinschaft. Durch die Offenheit und die Bereitschaft des Personalwirtschaft-Teams, unterschiedliche Perspektiven zu beleuchten, habe ich mich als Ausländerin immer miteinbezogen und wertgeschätzt gefühlt. Danke dafür! Und für alles, was ihr tut. Ein Hoch auf das nächste Kapitel, denn das war erst der Anfang!



Foto: Blacklane

Frank Kohl-Boas,
Leiter Personal & Recht, ZEIT Verlagsgruppe, und VP des BPM

Als ich im August 1998 in einem Werk der deutschen Unilever als Personaltrainee begann, hatte ich als frisch gebackener Volljurist nur Kenntnisse und Erfahrungen im Thema Arbeitsrecht. Das Handwerkszeug für Personaler haben mir neben meinen Werten, Vorstellungen und Erfahrungen Vorgesetzte, Kollegen, Netzwerke und ein paar wenige praxisorientierte Zeitschriften vermittelt. Die Personalwirtschaft war eine davon und hat mich bis auf meine Auslandsjahre stets sehr hilfreich begleitet. Informativ, aktuell und mit relevanten Schwerpunkten ist sie mir bis heute eine wichtige Informationsquelle. Ich wünsche der Redaktion alles Gute zum 50. Geburtstag und weiterhin die journalistische Neugierde, den Mut für neue Formate und Themen und die Passion für unsere Profession. Wer rastet, rostet – also bleibt rastlos!



Foto: privat

Cawa Younosi,
HR-Influencer & Ex-Personalchef,
SAP Deutschland

Herzlichen Glückwunsch zum 50. Geburtstag, Personalwirtschaft!

Ein halbes Jahrhundert und immer noch top in Form – da könnte sich so manche Fitness-App eine Scheibe abschneiden! Ich kann mich an mein erstes Interview 2018 gemeinsam mit Dirk Hakenes sehr gut erinnern: „Ohne kritische Geister keine Spitzen-



Foto: SHIP

produkte“. Diese Schlagzeile charakterisiert meines Erachtens auch sehr gut Eure Geisteshaltung. Ihr habt mehr Trends kommen und gehen sehen als die meisten von uns

HR-Seminare. Auf dass Ihr weiterhin die Personalwelt mit frischen Ideen und aktuellen News bereichert. Auf die nächsten 50 Jahre – bleibt neugierig!

Gunther Olesch,
Berater & ehemaliger Personalchef,
Phoenix Contact

Die Personalwirtschaft hat mich von Anfang an begeistert, und ich konnte die Zeitschrift mit vielen Beiträgen seit 1986 begleiten. Sie hat sich als Spitzen-Publikation im Bereich des Personalmanagements etabliert und zeichnet sich durch ihre herausragende Leistung in diesem Bereich aus. Mit fundierten Fachartikeln, aktuellen Trends und praxisnahen Beiträgen



Foto: privat

stets auf dem neuesten Stand bietet sie wertvolle Einblicke und Informationen für Personalverantwortliche, HR-Experten und Führungskräfte. Durch

ihre hohen redaktionellen Standards und ihre Expertise ist die Personalwirtschaft eine verlässliche Informations- und Inspirationsquelle für alle, die sich mit den Herausforderungen und der Zukunft im Personalbereich auseinandersetzen. Für ihre wichtige Rolle im Bereich von Human Relations beziehungsweise People and Culture verdient die Personalwirtschaft Anerkennung und Lob.

Eva Stock,
Chief People & Marketing Officer, comspace

50 Jahre – das ist ja heutzutage kein Alter mehr! Dennoch bleibt die 50 irgendwie unberechenbar. Die einen bekommen die Midlife-Crisis, die anderen werden in diesem Alter etwas behäbiger. Man hat ja schon so manchen Zeitgeist erlebt, viele Trends mitgemacht und sich des Öfteren neu erfunden. Aber wer sich so lange am Markt als Instanz behauptet hat wie ihr – der



Foto: comspace

ist noch hungrig! Als ich zum ersten Mal für ein Interview angefragt wurde, war mir klar: Jetzt habe ich ein neues Level erreicht. Als damals junge Personalerin in einer Zeitschrift zu Wort zu kommen, in der sich fachlich weit erfahrenere Branchengrößen tummeln: Das war ein großes Ding für mich! Bemerkenswert finde ich, wie ihr die Zeitschrift und Redaktion in den letzten Jahren aufgefrischt habt. Und das trotz totesagtem Print, Fachkräftemangel und so manchem Change. Resilienz ist eben vielleicht doch eine Frage des Alters. Auf weiterhin top recherchierte Themen, neue Blickwinkel und intensive Themenschwerpunkte! Auf euch!

Wolfgang Jäger,
Berater und ehemaliger Hochschulprofessor
für HR, Hochschule RheinMain

Die Personalwirtschaft hat mich von Anfang 1974 bis heute begleitet. Zunächst als Studierender, als Hochschulassistent und dann viele Jahre als Autor von zahlreichen Fachartikeln, Studien und Buchpublikationen und nicht zuletzt all die Jahre als Fachbeirat. Ich habe mich auf jede neue Ausgabe immer gefreut und schätze die redaktionelle Themenbreite und -tiefe. Verlegerische Wechsel und auch die Änderungen in der Redaktionsleitung haben den Markenkern „Personalwirtschaft“ einerseits bewahrt, andererseits auch weiterentwickelt. Diesen Weg auch in der Zukunft fortsetzen zu können, wünsche ich der Personalwirtschaft.



Foto: Hochschule RheinMain

Miriam Sternitzky,
Chief People Officer, Westwing

Liebes Team der Personalwirtschaft, herzlichen Glückwunsch zu eurem beeindruckenden 50-jährigen Bestehen! Eure kontinuierliche Hingabe, die relevantesten HR-Themen zu beleuchten und dabei stets am Puls der Zeit zu bleiben, ist beeindruckend. Ihr habt maßgeblich dazu beigetragen, HR nicht nur besser zu machen, sondern auch die Zukunft der Arbeitswelt positiv zu gestalten. Ich wünsche euch weiterhin unzählige Jahre voller Innovation, Erfolg und bedeutsamer Geschichten. Herzliche Glückwünsche und auf die nächsten 50 Jahre!



Foto: Westwing

Christina Sontheim-Leven,
Chief Human Resources Officer, CEWE

Mit Deinen nun 50 Jahren gehörst Du zur „Generation X“. Diese wird oft als ambitioniert, individualistisch und ehrgeizig charakterisiert. Wie passend für Dich! Schaue ich auf HR-typische Weise wie in einem Entwicklungsgespräch auf Deine bisherige Historie, kann ich nur beeindruckt sein: Du hast die Evolution von Karteikarten zu KI im HR begleitet, von der Stechuhr zur Flex-Arbeit navigiert und vom Flurfunk zum Social Intranet geführt. Deine Weitsicht in HR-Themen war stets so präzise wie die Auswertung einer Mitarbeiterbefragung – und genauso aufschlussreich. Als HR-Innovationsbeobachter hast Du nicht nur Trends gesetzt, sondern auch kritische Diskurse angestoßen. Du bist das LinkedIn-Profil der HR-Branche: immer up to date, vernetzend und voller Insights. Im Namen aller Sesselwechsler (zu denen ich mich mit großem Dank seit 2021 zählen darf), Digital Natives und jener, die noch glauben, dass „New Work“ ein Neubau in der Innenstadt ist ;-), gratuliere ich Dir von Herzen! Möge die Personalwirtschaft weiterhin der Kompass sein, der uns durch die Stürme des Change Managements und über die ruhigen Gewässer der Mitarbeiterzufriedenheit navigiert.



Foto: CEWE

AXEL SINGLER



Axel Singler,
CEO Abacus Umantis AG

HRzlichen Glückwunsch!

50 Jahre Personalwirtschaft – dazu gratulieren wir bei Umantis von Herzen.

Als Spezialisten für HR-Software begleitet uns Euer Fachmagazin seit Jahrzehnten. So wenig Zeit im Alltag oft zum Lesen bleibt, Eure Ausgaben sind für uns immer ein willkommenes Muss.

Wir danken für viele wichtige Insights, die stets aktuellen Berichte, die zahlreichen Studien und Events. All das unterstützt uns, unsere gemeinsame Zielgruppe bestmöglich zu verstehen und unsere Softwaremodule an die sich wandelnden Bedürfnisse der Personalarbeit anzupassen.

Übrigens hat auch Umantis nächstes Jahr ein großes Jubiläum. 2000 gegründet, feiern wir 25 Jahre Talent Management. Und jetzt neu: eine komplett integrierte HR-Suite.

In diesem Sinne: Auf viele weitere Ausgaben der Personalwirtschaft!

TOBIAS HEBERLEIN



Tobias Heberlein,
Geschäftsführer Azubiyo

Liebes Personalwirtschaft-Team,

50 Jahre Personalwirtschaft, 50 Jahre „HR besser machen!“ Im Namen von Azubiyo und der FUNKE Works GmbH herzlichen Glückwunsch zu diesem großartigen Jubiläum.

Eure journalistische Arbeit ist immens wichtig für die Weiterentwicklung der HR-Welt. Insbesondere der Deutsche Personalwirtschaftspreis trägt maßgeblich zum Austausch in der HR Community und zur Förderung innovativer Ideen bei. Als Jurymitglied darf ich diese Effekte Jahr für Jahr aus nächster Nähe miterleben, ob im Auswahlprozess der Projekte oder bei den zahlreichen persönlichen Gesprächen im Rahmen der Preisverleihungen.

Angesichts der rasanten Entwicklung der Personalbranche in den vergangenen fünf Jahrzehnten ist die kritische und praxisnahe Berichterstattung umso wertvoller. Vielen Dank für das Engagement und den Wissensaustausch, wir freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit!

ANDREA KURZ



Andrea Kurz,
Geschäftsführerin JobRad GmbH

Liebes Team der Personalwirtschaft!

Für die vielen inspirierenden Informationen rund um das Thema HR & Employer Branding bedanken wir uns ganz herzlich und gratulieren zum 50-jährigen Jubiläum. Und wir freuen uns auf viele weitere Jahre der guten Zusammenarbeit, denn es wird in Zukunft für Unternehmen noch wichtiger, Talente zu finden und zu binden.

Wir von JobRad verändern mit unserer Erfindung Dienstradleasing die Welt der Mobilität – gemeinsam mit inzwischen mehr als 70 000 Arbeitgebern in ganz Deutschland. Mit JobRad sind Arbeitgeber auf der Suche nach neuen Talenten immer eine Radlänge voraus: Schließlich ist JobRad eines der beliebtesten Benefits. Und das mit gutem Grund: Angestellte, die ein JobRad fahren, sind nachhaltig unterwegs, sparen Geld, halten sich fit und sind glücklicher. Und glückliche Mitarbeitende sind ein Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen. Nur mit einem Team von klugen Köpfen meistern wir die Herausforderungen unserer Zeit. Das zeigt einmal mehr, wie wichtig Ihre Arbeit bei der Personalwirtschaft ist.

Wir wünschen weiterhin viel Erfolg!

JOBRAD

KATHRIN HESS



Kathrin Hess,
Managing Director Manpower, ManpowerGroup Deutschland

In jeder Branche sind Expertenwissen, professioneller Austausch und aktuelle Informationen in hoher journalistischer Qualität sehr wichtig.

HR kommt dabei eine besondere Rolle zu, denn hier dreht sich alles um Menschen und um die Talente, die unsere Gesellschaft voranbringen. Und genau deshalb ist die Personalwirtschaft seit 50 Jahren eine so wertvolle Publikation, die Veränderungen nicht nur aufzeigt, sondern diese auch aktiv vorantreibt.

Seit einem halben Jahrhundert versorgt sie uns regelmäßig mit Neuigkeiten und den aktuellsten Trends und bringt die verschiedenen Akteure der Branche an einen Tisch. Für mich ist es immer wieder eine große Freude, Teil dieses spannenden Austausches zu sein.

Im Namen der ManpowerGroup gratuliere ich Ihnen ganz herzlich zum 50. Jubiläum! Wir sind dankbar für den hohen Mehrwert, den Sie im Verlauf der Zeit für uns alle erzeugt haben, und freuen uns auf viele weitere Jahre des Dialogs und der Inspiration.



MARK HOFFMANN



Mark Hoffmann,
CEO meinestadt.de

Happy Birthday, Personalwirtschaft!

50 Jahre – wow! Seit einem halben Jahrhundert seid ihr die Stimme der HR-Branche und ein unverzichtbarer Begleiter für alle Personalverantwortlichen. Im Namen von meinestadt.de gratuliere ich euch ganz herzlich zu diesem Meilenstein.

Wir schätzen die langjährige und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit euch sehr. Immer wieder greift ihr auch unsere Themen auf und gebt damit der Sicht von Blue-Collar-Fachkräften Gehör. In Zeiten des Personalmangels ist es wichtiger denn je, die Bedürfnisse und Potenziale dieser Berufsgruppe zu benennen und zu fördern.

In den letzten 50 Jahren hat sich die Arbeitswelt rasant verändert, und es wird noch spannender: KI, Big Data, GenZ – die Trends der nächsten Jahre haben großes Potenzial, und ich glaube fest daran, dass die Personalwirtschaft weiterhin eine Schlüsselrolle spielen wird, um die Unternehmen für diese Veränderungen fit zu machen.

Wir freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit mit euch!



KAI ANDERSON MICHAEL EGER



Kai Anderson, Transformation Lead International und
Michael Eger, Partner, Mercer Deutschland GmbH

Liebe Personalwirtschaft,

alles Gute zum Fünfzigsten! Wir haben festgestellt, dass wir beide zumindest seit der Halbzeit dabei sind. Und wir haben viel mit euch erlebt.

Einer von uns hat seine Diplomarbeit bei euch veröffentlicht, wir haben beide in einigen Round Tables gegessen. Ihr habt Marken mit uns ausgebaut, und wir haben gemeinsam Veranstaltungen durchgeführt. Wir haben offline zusammengearbeitet und online. Wir haben Artikel bei euch veröffentlicht und die Zeitschrift auch gelesen (wirklich!). Bei uns hat sich viel getan, bei euch auch. Damit passen wir alle gut in eine HR-Landschaft, der in den 50 Jahren sicher nicht langweilig geworden ist. Ihr seid mit der Zeit gegangen und trotzdem eine Konstante. Gut, dass es euch gibt.

Heute gratulieren wir euch im Namen des Teams von Mercer Deutschland. Lasst euch feiern! Dass ihr das könnt und euch über die verschiedenen Generationen von Redaktionen erhalten habt, wissen wir auch ...

In diesem Sinne – auf die nächsten 50 Jahre!



Gemeinsam in die Zukunft: 50 Jahre Personalwirtschaft & 30 Jahre Monster

Wir feiern das 50-jährige Jubiläum der Personalwirtschaft! Herzlichen Glückwunsch zu einem halben Jahrhundert Erfolgsgeschichte – ein Meilenstein, der die Bedeutung von Wandel und Tradition in der HR-Welt widerspiegelt.

Auch Monster feiert dieses Jahr ein besonderes Jubiläum: 30 Jahre Innovation im Recruiting. Seit unserem Start 1994 haben wir die Transformation von traditionellen Jobanzeigen in Printmedien hin zu datengetriebenen, PerformancEBasierten Online-Stellenanzeigen erlebt und mitgestaltet. Mit unseren Pay-for-Performance-Anzeigen setzen wir Maßstäbe für messbaren Erfolg und effizientes Budget-Management im digitalen Zeitalter. Diese Evolution zeigt, wie weit wir gekommen sind und inspiriert uns, weiterhin die Zukunft der Arbeit zu formen.

Gemeinsam mit der Personalwirtschaft blicken wir stolz auf erfolgreiche Jahre zurück und freuen uns auf die Herausforderungen und Chancen, die vor uns liegen, um die Arbeitswelt von morgen noch besser zu gestalten.

MONSTER

TIM
SCHÜTTE



Tim Schütte,
Geschäftsführer Paychex Deutschland GmbH

Im Namen von Paychex möchte ich der Personalwirtschaft herzlich zum 50-jährigen Jubiläum gratulieren!

Seit einem halben Jahrhundert ist die Personalwirtschaft eine feste Größe in der HR-Branche und hat maßgeblich dazu beigetragen, die Entwicklung des Personalmanagements voranzutreiben. Die unermüdliche Hingabe für die Förderung von klugen HR-Entscheidungen und die Bereitstellung erstklassiger Inhalte haben dazu beigetragen, die Personalwirtschaft maßgeblich zu formen.

Wir bei Paychex Deutschland freuen uns, Teil dieser bemerkenswerten Reise zu sein. Als Anbieter von HR- und neuerdings auch von Payrollsoftware verstehen wir die Bedeutung von Innovation und Zusammenarbeit in der Personalwirtschaft. Die Plattform der Personalwirtschaft bietet uns die Möglichkeit, unsere Erfahrungen und Lösungen zu teilen, um gemeinsam die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt zu meistern.

Herzlichen Glückwunsch zu diesem bedeutenden Meilenstein!

PAYCHEX®

VERENA MENNE



Verena Menne,
Director Group Human Resources Randstad Gruppe Deutschland

Die Arbeitswelt bleibt dynamisch, und mit ihr die Personalbranche.

Sie ist weiterhin ein wichtiger Teil des wirtschaftlichen Gesamtgefüges, in dem zentrale Themen und wichtige Entwicklungen vorangetrieben werden, die die gesamte Gesellschaft prägen. Mit dieser Position ist auch HR über Branchengrenzen hinaus zu einem Trendsetter geworden, wenn es um modernes Arbeiten und Leben geht.

Im Unternehmenskontext haben sich HR-Teams zu wichtigen strategischen Akteuren entwickelt. Von der Zeitarbeit als vielseitiges Flexibilisierungsinstrument bis hin zu Remote Work als Vereinbarkeitsvereinfacher – HR bleibt innovativ und einflussreich. Darin zeigt sich auch die Bedeutung, die die „Personalwirtschaft“ als Sprachrohr und Austauschplattform dieses – und auch meines – Geschäftsbereichs hat: die Entwicklungen der Branche zu begleiten und öffentlich zu dokumentieren. Dieser wichtigen und spannenden Aufgabe widmen sich die Menschen hinter der Personalwirtschaft seit nunmehr 50 Jahren. Als enger Partner und langjähriger Player im People Business sagen wir von Randstad „Herzlichen Glückwunsch, Dankeschön und weiter so“ – auf weitere dynamische und interessante Jahre!



SABINE VOERMANS



Dr. Sabine Voermans,
Leiterin Gesundheitsmanagement TK

Immer besser – seit 50 Jahren!

Herzlichen Glückwunsch zum Jubiläum, liebe Personalwirtschaft!

Wir sind stolz darauf, euren erfolgreichen Weg seit vielen Jahren zu begleiten. Ob Round Table, Webinare oder sogar Deutscher Personalwirtschaftspreis: Eure Formate und unsere Ziele haben schon immer gut zusammengepasst! Auch rund um das Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement.

Dafür möchten wir herzlich Danke sagen. Wir wünschen euch alles Gute!



**Roll the Pay –
Vergütungsstrategien zwischen
Inflation und Transformation**

**JETZT
ANMELDEN**

Freuen Sie sich u.a. auf folgende Sprecher:



Karsten Bich
Personalleiter, DIN



Eike Heetderks
Senior Director HR
Management Global Sales,
Viega GmbH & Co. KG



Stafanie Hornung
Autorin und Journalistin



Doris Klamert
HR-Managerin, IPI GmbH



Hrvoje Klobucar
Personalleiter,
Supreme Sports
Hospitality Frankfurt GmbH



Elise Nault
Global Head
Compensation & Benefits,
Boehringer Ingelheim
Pharma GmbH & Co. KG



Kinga Ollmann
Senior Manager
Rewards & Employment,
Merck KGaA



Jannis Tsalikis
HR Director,
Lautsprecher Teufel GmbH

Weitere Informationen unter:

www.personalwirtschaft.de/events/praxisforum-total-rewards/



Wer steckt dahinter?

„Für kluge Entscheidungen“ ist der Wahlspruch unseres Verlages und unser Anspruch an unsere Inhalte. Doch wer erstellt diese eigentlich?

ZUSAMMENGESTELLT VON TIM STAKENBORG



Erwin Stickling, Herausgeber

Seit 2007 ist er Teil der Redaktion und bekleidete im Laufe seiner Karriere so ziemlich alle Führungspositionen, die die Personalwirtschaft zu bieten hat. Er war stellvertretender Chefredakteur, Chefredakteur und ist seit 2017 Herausgeber der Publikationen. Mit der Übernahme der Personalwirtschaft durch die F.A.Z. Business Media wurde er auch Mitglied der Geschäftsleitung.

Catrin Behlau, Redaktionsleiterin Magazin

Themen: Berufsbild HR, Global Mobility, ESG

Wäre ihre Mutter nicht gewesen, wäre die Redaktionsleiterin unseres Magazins heute vielleicht Postbeamtin. So gut hat ihr das Schülerpraktikum bei der Post gefallen. Doch über eine Freundin, die als Korrespondentin einer Lokalzeitung an den Olympischen Spielen 1996 teilnehmen konnte, fand sie den Weg in den (Sport-)Journalismus. Vor der Personalwirtschaft arbeitete sie viele Jahre beim JUVE Verlag und leitete dort zuletzt die Steuermarkt-Redaktion. Seit Mai 2023 lenkt sie nun unsere Magazin-Redaktion.



Matthias Schmidt-Stein, Redaktionsleiter Online

Themen: HR Karrieren, Personalberatungen

Nach seinem Volontariat bei einer Tageszeitung ging es für den Lenker unserer Online-Geschicke zuerst in die Meinungsforschung bei YouGov. 2016 fand er seinen Weg in die Redaktion „Markt und Mittelstand“ (MuM), die damals noch zur F.A.Z. Business Media gehörte. Als dann während seiner Elternzeit 2020 nicht nur eine Pandemie die Welt in Atem hielt, sondern FBM erst die Personalwirtschaft kaufte und dann MuM verkaufte, landete er nach seiner Elternzeit bei PW und avancierte schnell zum Chef vom Dienst und dann zum Redaktionsleiter Online.



Sven Frost, Redakteur

Themen: Arbeitsrecht und Regulatorik

Als Kind wollte er eigentlich Astronaut werden. Die Alternative war eine Karriere als Bestsellerautor. Zumindest Letzteres verwirklicht er seit 2010 bei der Personalwirtschaft. Ursprünglich als Chef von Dienst, später bei der Betreuung von Sonderpublikationen. „Nebenbei“ moderierte er zahllose Round Tables. Ansonsten blickt Sven auf eine Karriere als Redaktionsmitglied bei diversen Medien zurück, zuletzt bei Handelsblatt online. In seiner Freizeit joggt er, spielt E-Gitarre und kocht für sich und seine Familie.



Kirstin Gründel, Redakteurin

Themen: Compensation & Benefits, Vergütung, betriebliche Altersversorgung

Kirstin studierte angewandte Wirtschaftssprachen und internationale Unternehmensführung mit dem Schwerpunkt arabische Region und wollte eigentlich Dolmetscherin werden. Seit mehr als 20 Jahren arbeitet sie nun schon in der F.A.Z.-Gruppe und war in verschiedenen Redaktionen



tätig. Zum Team der Personalwirtschaft gehört sie, seitdem wir 2020 dem F.A.Z.-Fachverlag angegliedert wurden. Besonders gut erinnert sie sich an einen Beitrag, für den sie äthiopische Bauern und einen hessischen Landwirt interviewen durfte. Da waren Sprachkomplikationen vorprogrammiert.

Angela Heider-Willms, Redakteurin

Themen: Transformation, Change Management, Leadership, HR-Technologie und Diversity

Angela hat unter anderem als Freelancerin für verschiedene Fachmagazine geschrieben und sich zusätzlich als Scrum Master zertifiziert. Kurz darauf hat sie eine Stellenausschreibung der Personalwirtschaft gelesen und dachte: Raus aus dem heimischen Büro und zurück in eine Redaktion. Da wusste sie nicht, dass sie weitere zwei Jahre genau in diesem Büro verbringen würde, denn kurz nach ihrem Start bei der Personalwirtschaft wurde im März 2020 der erste Corona-Lockdown verhängt. Wir freuen uns, dass sie den Weg zu uns gefunden hat und nicht Bibliothekarin geworden ist, wie es in alten Freundschaftsbüchern steht.



Lena Onderka, Redakteurin

Themen: Employee Experience, Retention, BGM, Mitarbeiterbefragung, Recruiting, Employer Branding, Diversity

Ihre berufliche Laufbahn startete sie im Lokaljournalismus – zunächst in ihrer Heimatstadt Rüsselsheim, dann in Frankfurt. Bevor sie 2021 zur Personalwirtschaft kam, hatte sie „kurz die Seiten gewechselt“ und war in der Unternehmenskommunikation bei einem Industrieparkbetreiber tätig. Diese Erfahrung hat ihr gezeigt, dass sie doch lieber im Journalismus arbeiten möchte. Für die Personalwirtschaft entschied sie sich auch deshalb, weil sie nicht nur über negative Entwicklungen berichten, sondern Leserinnen und Leser mit Informationen versorgen möchte, die ihnen weiterhelfen und sie nicht mit einem ängstlichen Gefühl zurücklassen.



Christina Petrick-Löhr, Redakteurin

Themen: Recruiting, Employer Branding, Change Management und Leadership

Die studierte Juristin Christina volontierte beim Lokalfunk NRW und bei Axel Springer, bevor sie sich bei der WELT-Gruppe vor allem mit den Themen Bildung, Karriere und Wirtschaft befasste. Sie startete ebenfalls 2021 bei der Personalwirtschaft. Ihre Themenschwerpunkte und das Ressort „Forschung & Lehre“ im Magazin sind zwar inhaltlich weit von der Tätigkeit einer Archäologin entfernt, die sie alternativ zum Journalismus im Blick hatte. Glücklicherweise ist sie damit allerdings auch geworden. Immerhin gibt ihr der Beruf einen Grund (oder eine Ausrede), neugierige Fragen zu allen möglichen Themen stellen zu dürfen.



Tim Stakenborg, Redakteur

Themen: Aus- und Weiterbildung, MBA, E-Learning, Employee Experience, Retention

Tim ist der Sonnenschein der Redaktion. Er startete 2019 als Volontär bei der Personalwirtschaft und übernahm seitdem schon mal alle Aufgaben und Funktionen, die sich seitdem im Redaktions-



kontext ergeben haben. Die Alternative zum journalistischen Volontariat war eines in einer Agentur für Presse und Öffentlichkeitsarbeit. Seit dem Vorstellungsgespräch mit dem Herausgeber Erwin Stickling und dem ehemaligen Chefredakteur Cliff Lehnen brennt er jedoch für HR- und Wirtschaftsthemen.



Frank Strankmann, Redakteur
Themen: Arbeitsrecht, Mitbestimmung, Regulatorik

Nach der Schule schnupperte Frank lokaljournalistische Luft und arbeitete anschließend im Studium unter anderem als freier Mitarbeiter bei einer Lokalzeitung. Anschließend an ein kurzes Intermezzo bei einer Bank fing er als Volontär in einer Wirtschaftsredaktion an. Als Redakteur entdeckte er ab 2007 dann

dort sein Faible für die Themen Arbeitswelt, Personalwesen und Arbeitsrecht. Nach verschiedenen Stationen bei anderen Medien kam er 2014 dann zur Personalwirtschaft.

Gesine Wagner, Redakteurin

Themen: Arbeitsrecht, Politik, Regulatorik, HR-Start-ups, Recruiting, Employer Branding
Sie ist Medienmensch durch und durch: Gesine absolvierte zuerst eine Ausbildung zur Kauffrau für Marketing und Kommunikation. Danach studierte sie im Bachelor Medienwirtschaft. Im Anschluss folgte ein redaktionelles Volontariat bei unserem Verlag F.A.Z. Business Media. Der PW-Redaktion trat sie

2021 bei. Aktuell studiert sie berufsbegleitend einen Master im digitalen Journalismus. Für diese Ausgabe konnte sie endlich einen langgehegten Plan verwirklichen: Inken Gallner, Präsidentin des Bundesarbeitsgerichts, zu interviewen. Den Beitrag finden Sie ab Seite 54.



Frederic Haupt, Volontär

Unseren neuen Volontär seit diesem Jahr konnten wir in seiner Nebentätigkeit als studentische Hilfskraft von unseren Themen und unserer Redaktion überzeugen. Wären wir nicht sein neuer Arbeitgeber nach seinem Studium Journalismus und Unternehmenskommunikation geworden, hätte Frederic sein Glück wahrscheinlich im Marketing oder in der PR gesucht. Er würde gerne den ehemaligen Trainer des Fußballvereins Eintracht Frankfurt, Adi Hütter, zum Thema Führung interviewen. Schauen wir mal, ob er dazu demnächst einen Beitrag bei uns veröffentlicht.



DANKE!

Neben der Redaktion sind viele weitere Personen in die Arbeit rund um die Personalwirtschaft involviert. Etwa unser Sales- und Dispo-Team mit **Denise Fei, Lea Linder, Christian Sachs und Jörg Walter**. Oder unsere freien Kolleginnen und Kollegen, die seit vielen Jahren für uns tätig sind, wie **Lars Auhage, Britta Dubilier, Doreen Enderlein, Kai Felmy, Winfried Gertz, Jan Lehmann, Ulli Pesch, Nicolas Richter, Birgit Schouren, Kirsten Seegmüller, Christiane Siemann, Petra Walther und Ute Wolter** – um nur einige zu nennen!

Wir bedanken uns herzlich für die besonders gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit!

Schon probiert?

Digitale Basiskompetenzen für jeden Geschmack!

LEARNTEC

Europe's #1
in digital learning

4 - 6 June 2024

Karlsruhe Trade Fair Centre

Halle 2 Stand L38.



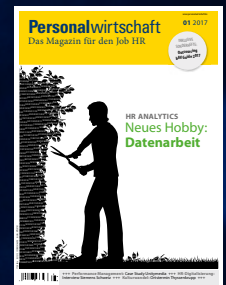
Vollständig. Verständlich. Verlockend.

Von Print zu **crossmedial**

Was waren die wichtigsten Meilensteine und Veränderungen in 50 Jahren Personalwirtschaft? Wir haben die Daten und Ereignisse zusammengetragen.

ZUSAMMENGESTELLT VON ERWIN STICKLING, MATTHIAS SCHMIDT-STEIN, CATRIN BEHLAU UND TIM STAKENBORG





1981

Ulrich Neuhaus wird neuer Schriftleiter. Erster Relaunch.



1982

Rechtsanwalt Rolf Marienhagen wird neuer Schriftleiter.



1984

Die Kluwer Verlagsgruppe kauft den Kommentator Verlag samt Personalwirtschaft.



1990

Ein Beirat aus Vertretern der Wissenschaft, HR-Praxis und Anbietern unterstützt die Redaktion bei der Themenfindung und -diskussionen. Das erste Sonderheft erscheint anlässlich der Wiedervereinigung.



1989

Relaunch unter dem neuen Chefredakteur Dr. Werner Fröhlich.



1988

Luchterhand wird verlegerischer Absender der Personalwirtschaft (Integration des Kommentator Verlags in den Hermann Luchterhand Verlag durch Wolters Kluwer).



2010

Erwin Stickling wird Chefredakteur der Personalwirtschaft, Jürgen Scholl Herausgeber. Ausbau von Round-Table-Formaten und Specials. Erste Posts bei Twitter und Facebook.



2014

Die Personalwirtschaft feiert 40-jähriges Jubiläum im Kölner Schokoladenmuseum.



2017

Cliff Lehnen startet mit einem neuen Heftkonzept (Untertitel: Das Magazin für den Job HR) als Chefredakteur, Erwin Stickling wird Herausgeber.



2021

Start der elektronischen Ausgabe der Personalwirtschaft.



2020

Der F.A.Z. Fachverlag übernimmt das Portfolio der Personalwirtschaft. Der Standort Köln bleibt bestehen, Frankfurt kommt als Standort hinzu. Die Personalwirtschaft hat ihren ersten Auftritt bei LinkedIn.



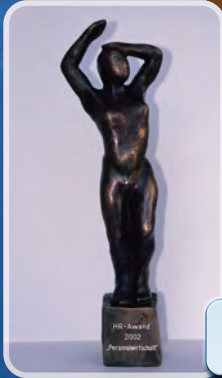
2019

Die Personalwirtschaft veröffentlicht ihre ersten Posts bei Instagram.

Ausgezeichnet im Austausch

Die Personalwirtschaft steht auch für Top-HR-Veranstaltungen! Unsere Events wie der Deutsche Personalwirtschaftspreis und der HR-Summit sind fest in der HR-Szene etabliert und ständig in Entwicklung.

ZUSAMMENGESTELLT VON LENA ONDERKA



Der ursprüngliche Pokal (links) sah noch etwas anders aus als heute.



Der damalige Personalwirtschaft-Chefredakteur Jens Reimer Schinkel (links) übergibt den DPP 2003 gemeinsam mit Alexander Petsch von der Zukunft Personal (rechts) an Dietmar Martina von der Telekom AG (Mitte).



Gero Hesse (rechts) ist einer der erfolgreichsten HR-Unternehmer. 2009 hat er als Senior Vice President HR bei Bertelsmann den DPP vom ehemaligen Bundeswirtschaftsminister Wolfgang Clement (links) und Thomas Sattelberger (Mitte) entgegengenommen.



2015 nahm sie noch den DPP als Project Manager Leadership, Talent und Engagement bei Vodafone an, heute leitet Anna Weber (Mitte rechts) gemeinsam mit ihrem Bruder BabyOne.

DEUTSCHER PERSONALWIRTSCHAFTSPREIS

Wertschätzung, Sichtbarmachen exzellenter HR-Arbeit und Erfolge feiern – darum geht es uns bei der Verleihung des Deutschen Personalwirtschaftspreises (DPP). Und das schon seit dem Beginn der Auszeichnung vor rund 32 Jahren. Ursprünglich gab es ein einziges Gewinnerprojekt, das durch seinen innovativen Mehrwert für die Personalarbeit eine Jury überzeugt hat. Mittlerweile zeichnen wir Gewinnerinnen und Gewinner in sechs Kategorien und einer Sonderkategorie aus: Ausbildung und duales Studium, Betriebliches Gesundheitsmanagement und Mental Health, HR Tech und Digital, Leadership und Kultur, Recruiting und Employer Branding, Talent und Learning sowie ausgezeichnete HR-Projekte im Mittelstand. Dabei hat die Location des DPP mehrmals gewechselt – von einer Bühne bei der Zukunft Personal Europe zum KölnSky zu den Balloni Hallen in Köln und schließlich nach Frankfurt am Main ins Meliá Hotel.

Save the Date: In diesem Jahr findet der DPP am 14. November im Meliá Hotel in Frankfurt am Main statt.



2016 gewann Roland Hehn, damals CHRO bei Heraeus, den DPP. Heute ist er als Personalchef bei Schwarz Dienstleistungen Jurymitglied.



Für mehrere Jahre wurde der DPP im KölnSky über den Dächern der Domstadt verliehen. 2016 überreichte der damalige Herausgeber Jürgen Scholl die begehrte Trophäe.



Der Spaß kommt beim DPP neben dem Auszeichnen von exzellenten HR-Projekten und der Wissensvermittlung nicht zu kurz.



Der Konfettiregen für die Siegerinnen und Sieger des DPP ist Tradition, so auch 2022 in den Balloni Hallen in Köln.



Seit 2010 versammeln sich beim Deutschen Human Resources Summit in Frankfurt am Main Personalvorstände der größten Unternehmen in Deutschland.



Er ist wiederholt Speaker beim Summit: Frank Kohl-Boas. 2013 teilte er als Personalleiter Nordeuropa bei Google sein Wissen, 2021 als Personalchef der ZEIT.

DEUTSCHER HUMAN RESOURCES SUMMIT

Gemeinsam die Arbeit der Zukunft gestalten! Das ist eines der Ziele des Deutschen Human Resources Summits. Hier kommen Entscheiderinnen und Entscheider aus der HR-Szene zusammen, um sich über die neusten Trends und Herausforderungen der Personalarbeit auszutauschen. Und das schon seit rund 14 Jahren. Keynotes und Podiumsdiskussionen geben den Gästen – HR-Führungskräften aus mittelständischen und großen Unternehmen in Deutschland – Impulse fürs Netzwerken. HR-Entscheiderinnen und -Entscheider tauschen sich auf Augenhöhe aus und inspirieren sich mit Learnings und Best Practices. Das Event wurde ursprünglich vom F.A.Z. Institut veranstaltet. Mittlerweile steht der Verlag der F.A.Z. Business Media dahinter sowie die Personalwirtschaft.

Save the Date: Der Deutsche Human Resources Summit findet 2024 am 14. und 15. November im Meliá Hotel in Frankfurt am Main statt. Er wird in diesem Jahr erstmals die Rahmenveranstaltung für den DPP sein.



Beim Summit kommen diejenigen Expertinnen und Experten zusammen, welche die HR-Szene maßgeblich mit aufbauen und weiterentwickeln. Eine davon ist Janina Kugel (Mitte). Damals war sie CHRO bei Siemens, heute ist sie Aufsichtsrätin.



Frauenpower: Astrid Habeder-Preuß, damals bei Dr. Heimeier und Partner (links), Sabine Herzberg, damalige Senior Vice President HR bei McKesson Europe (Mitte), und Elke Frank, damals Personalvorständin bei Microsoft Deutschland, gingen 2014 in den Austausch.



Seinen zehnjährigen Geburtstag feierte der Summit im Frankfurter Senckenbergmuseum zwischen Skeletten von Dinosauriern. Ein Abend, an den sich Fans des Summits noch heute gerne erinnern.



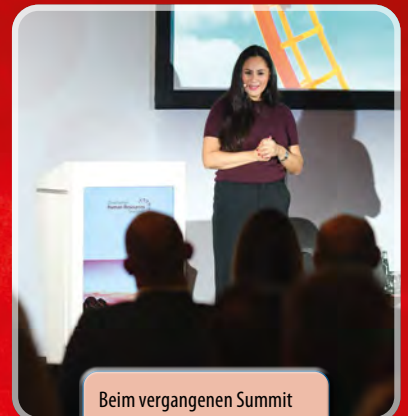
2020 war aufgrund der Corona-Pandemie alles anders: Das Event war virtuell und nur die Speakerinnen und Speaker waren mit den Moderatoren vor Ort – darunter Birgit Bohle, CHRO bei der Deutschen Telekom.



Bei der Jubiläumsfeier der Personalwirtschaft begaben sich die Vertreter der damals drei größten HR-V Verbände erstmals gemeinsam in eine Diskussionsrunde: Thomas Sattelberger für die HR Alliance (zweiter von links), Katharina Heuer für die DGFP und Joachim Sauer für den BPM (zweiter von rechts).



Sarena Lin, damals Personalvorständin bei Bayer, begeisterte das Publikum beim Summit 2022 mit einer inspirierenden Keynote zu modernem Leadership.



Beim vergangenen Summit 2023 war die Keynote von Khadija Ben Hammada, CHRO von Merck, eines der High-Lights der Veranstaltung.

50

HR im Fokus

Seite 26 **Essay**

Warum die Diskussionen um HR nicht abreißen

Seite 30 **Fotostrecke**

50 Menschen, die HR in den letzten 50 Jahren geprägt haben

Seite 36 **Interview**

Thomas Sattelberger zieht Bilanz

Seite 42 **Fachbeitrag**

Wie die Automobilindustrie die Transformation angeht

Seite 46 **Interview**

Lea Corzilius und Oliver Maassen im Gespräch

Seite 50 **Statements**

Wie die arbeitsmarktpolitischen Sprecher der Parteien die Arbeitswelt sehen

Seite 54 **Interview**

Inken Gallner vom BAG über arbeitsrechtliche Meilensteine

Seite 60 **Fachbeitrag**

Welche HR-Jobs sind zukünftig relevant?

Seite 64 **Interview**

Jürgen Kerner von der IG Metall über moderne Gewerkschaftsarbeit

Seite 68 **Interview**

Wie Christian Gärtner den Start-up-Markt sieht

Seite 72 **Fachbeitrag**

Blick in die Zukunft von HR



Foto: stock.adobe.com_hh360

Bleibt alles anders

Das Personalwesen kann auf eine über 150 Jahre alte Geschichte zurückblicken – 50 Jahre davon hat die Personalwirtschaft die Geschicke der Branche begleitet. Auffällig dabei: Trotz aller Umbrüche bleiben die Kernthemen die gleichen.

VON CATRIN BEHLAU

► Als im Januar 1974 die Praxis der Personalarbeit – aus der später die Personalwirtschaft werden sollte – zum ersten Mal erschien, befand sich (West-)Deutschland in einer schwierigen wirtschaftlichen Lage: Ölkrise, Strukturwandel der Kohle- und Stahlindustrie im Ruhrgebiet, minimales Wachstum. In der europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) herrschte Inflation, die Arbeitslosigkeit in Westdeutschland stieg so massiv wie seit Ende der 1950er-Jahre nicht mehr. Dazu die schwellende Unsicherheit durch den Kalten Krieg und den Terror der Rote Armee Fraktion. Eine schwierige politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Situation.



Foto: Jonas Reitermann

sorgt wieder für wirtschaftliche Sorgen. Und statt einer durch das arabische Ölkartell ausgelösten Ölkrise machte Russlands Angriffskrieg in der Ukraine deutlich, wie unsicher die Energiesituation auch heute ist. Personalabbaumaßnahmen und Funktionsverlagerungen sind nach Jahren des Booms plötzlich wieder aktuell, trotzdem herrscht allortorts Fachkräftemangel. Gleichzeitig schreitet die Automatisierung dank KI in Riesenschritten voran. Und HR? Bis heute ringen die Personalerinnen und Personaler mit ihrer Rolle.

Wechselvolle Geschichte

Die Personalverantwortlichen landauf, landab rangen mit den Auswirkungen dieser Gemengelage. Und wenig verwunderlich ging es im ersten Jahrgang der damals neuen Fachzeitschrift um krisennahe Themen, nicht zuletzt um die Senkung der Personalkosten – auch und vor allem durch Personalabbau. Eine Erkenntnis allerdings schon damals: Das heute abgebaute Personal ist das fehlende von morgen. Weitere zentrale Themen waren daher die sinnvolle Personalplanung, auch ging es um erste Digitalisierungs- und Automatisierungsschritte dank Textverarbeitung. Und HR? Machte sich schon damals Gedanken über die eigene Rolle und Struktur.

Auch heute befindet sich Deutschland in einem Strukturwandel. Diesmal ist es nicht mehr nur die Schwerindustrie, die (nach wie vor) durch eine Transformation geht, sondern auch die Automobil- und die Dienstleistungsbranche. Auch die Inflation

Das mag auch in der Historie des Personalwesens begründet sein. Denn der „Job HR“ ist noch gar nicht so alt, sondern ein Produkt der verspäteten Industrialisierung im Deutschen Reich, wie die Kolleginnen und Kollegen vom Haufe Verlag vor einigen Jahren herausgearbeitet haben. Wie so vieles kam das Konzept ursprünglich aus den USA, wie wiederum Cornerstone auf seiner Webseite schreibt: Als dort 1878 die gesetzliche 60-Stunden-Woche für Frauen und Kinder (sic!) eingeführt wurde, brauchte es in den Unternehmen eine Verwaltungseinheit, die das Thema Arbeitszeit im Blick hatte.

Etwas später schwappte das Personalwesen auch ins Deutsche Reich über. Denn Ende des 19. Jahrhunderts entstanden im gerade gegründeten deutschen Nationalstaat große Fabriken mit zahlreichen Arbeitern – und die mussten irgendwie verwaltet und gemanagt werden. Eine einheitliche Lohnauszahlung gab



ZUM JUBILÄUM
GIBT ES **50€**
RABATT AUF ALLE
TICKETS MIT DEM
CODE: **PW-50**

DEIN EVENT FÜR ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

14. & 15. MAI 2024 | OFFENBACH BEI FRANKFURT AM MAIN

PEOPLE TRANSFORMATION INNOVATION

TICKETS AUF [COPETRI.COM](https://www.copetri.com)



Sara Nuru

Mina Saidze

Tristan Horx

Katja Berlin

Tendayi Viki

es um die Jahrhundertwende beispielsweise noch nicht – nicht wenige Arbeiter wurden seinerzeit in Naturalien bezahlt, andere mit Geld. Gleichzeitig brauchten die zumeist autoritär geführten Unternehmen ein vermeintliches Korrektiv gegen die aufstrebende Gewerkschaftsbewegung. Von einem ausgereiften Personalwesen kann in der Zeit vor dem Ersten Weltkrieg aber noch lange nicht die Rede sein, wie Haufe feststellt.

Das entstand tatsächlich erst in der Weimarer Republik, als Themen wie der Acht-Stunden-Tag aufkamen. Erstmals beschäftigten sich Personalverantwortliche neben den klassischen Abrechnungs- und Verwaltungsthemen damals auch mit Fragen wie Mitarbeitergesundheit und -zufriedenheit, wengleich noch längst nicht in dem Maßstab wie heute. Doch die Themen waren gesetzt und damit auch der Grundstein für die ambivalente Rolle von HR. Aus der eindimensionalen Verwaltungseinheit wurde die janusköpfige Personalfunktion. Zumindest vorläufig.

Nach der Zäsur durch den Zweiten Weltkrieg begann sich das Personalwesen erneut zu wandeln. Es wurde nun Teil des Veränderungsmanagements. Eine spannende Zeit für Personalrinnen und Personalr: Der Mitarbeitende trat nun langsam in den Vordergrund. Der Personalmangel der Wirtschaftswunderjahre sorgte für mehr Mitbestimmung, starke Tarifparteien und erste Anwerbungen ausländischer Arbeitskräfte. Zugleich begannen erste Formen der Automatisierung, insbesondere in der Lohn- und Gehaltsbuchhaltung, Einzug zu halten. Doch der Aufschwung war nicht von Dauer. Spätestens mit dem Ölpreisschock 1973 wendete sich das Blatt.

Schwierige Rolle

In dieser Gemengelage trat nun also die Personalwirtschaft auf den Plan – und spiegelt seitdem die Debatten rund um die Rolle von HR wider. Dieter Fischer, Personalleiter von Avon Cosmetics, berichtet beispielsweise in einer Ausgabe des ersten Jahrgangs über die vier Jahre zuvor eingeführte „abteilungsbezogene divisionale Gliederung“ seiner Abteilung. Jeder der sechs Personalreferenten hat nicht nur ein operatives Spezialthema, sondern war auch Ansprechpartner für eine Geschäftseinheit. Fischer berichtet zudem von technischen Neuerungen wie vorgefertigten Texten in der zentralen Textverarbeitung und einem „runden Tisch“ der Personalabteilung in jeder Woche.

Die Diskussion über die Rolle sollte in den folgenden Jahren nicht abreißen – und spiegelt sich auch Jahr für Jahr in der Berichterstattung der Personalwirtschaft. Wende und Wiedervereinigung, Massenarbeitslosigkeit in den 1990er-Jahren, Deregulierung des Arbeitsmarktes und die Agenda 2010, Finanzkrise, Wirtschaftsboom, Geflüchtete, Pandemie, Krieg und Digitalisierung – all diese gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Veränderungen hatten auch Auswirkungen auf die HR-Abteilungen. Hinzu kamen rechtliche

Veränderungen wie Anpassungen bei der Mitbestimmung oder zur Zeiterfassung (siehe Interview ab Seite 54). Auch das Verhältnis zu den Gewerkschaften ist und bleibt komplex – von der konstruktiven Zusammenarbeit in der Transformation (siehe Interview ab Seite 64) bis hin zu klassischen Arbeitskämpfen.

Heute geht es längst nicht mehr nur um Abrechnungen und Mitarbeitendenverwaltung – sondern auch um Kennzahlen wie Mitarbeitendenzufriedenheit, -entwicklung und -erfahrung. Aber eben auch weiterhin und immer mehr um Compliance, Berichtspflichten und Daten. Heute beschäftigen sich Personalabteilungen mit neuen Formen des Recruitings (siehe Gastbeitrag ab Seite 94), Employer Branding (ab Seite 88), HR Tech (ab Seite 90), Diversity (ab Seite 86) und Weiterbildung (Seite 80) – um nur einiges zu nennen. HR-Arbeit ist heute so vielfältig wie selten zuvor.

Und dadurch haben sich die HR-Organisationen selbst gewandelt. Seit in den 1990er-Jahren das Konzept des Business-Partnering spätestens mit den Arbeiten von Dave Ulrich (ab Seite 76) aufkam, wurde die Rolle von HR nicht nur als Verwalter, sondern auch als Gestalter innerhalb der Unternehmen organisatorisch abgebildet. Dass das Modell heute jedoch längst nicht mehr das Maß aller Dinge ist, und sich Unternehmen weiterhin Gedanken über die ideale Organisationsstruktur ihrer Abteilungen machen, zeigt nicht zuletzt die Transformation der Automobilindustrie – die auch wieder das Thema HR-Organisation aufs Tableau bringt (ab Seite 42).

Von HR zu People & Culture – und zurück?

Eine Frage wird sich daher vermutlich nie ändern: Welche Rolle spielt HR, jetzt und in Zukunft? Doch eher Verwalter oder noch viel mehr Gestalter? Die Unentschlossenheit zeigt sich auch in den vielfältigen Namen für Personalarbeit, sei es die klassische Personalabteilung, Human Resources oder People & Culture. Es ist, wie der Trumpf-Personalchef Oliver Maassen im gemeinsamen Interview mit der Personalvorständin von ZF Friedrichshafen, Lea Corzilius, sagt, „ein Schweinezyklus“ (ab Seite 46): „Die einzelnen Themen oder deren Gewichtung waren immer mal wieder andere, die Grundfunktion von HR war und ist aber die gleiche wie in den 1980er-Jahren.“

Vermutlich ist die Antwort so bestechend wie banal: Es muss beides sein. Eine HR-Abteilung, die ihre verwalterischen Aufgaben, das „Brot-und-Butter-Geschäft“ nicht im Griff hat, kann nicht gestalten. Sie wird so nie den Stellenwert erreichen, den sie sich erhofft. Aber ohne Gestaltung auch keine funktionierende Verwaltung: Nur mit einem klaren Ziel, einer klaren, am Unternehmen ausgerichteten Strategie können auch Prozesse aufgesetzt werden, die genau auf dieses Ziel einzahlen. Die Janusköpfigkeit dürfte den Personalabteilungen auch zukünftig erhalten bleiben. Und damit auch die Diskussion. ■



Zusammen erfolgreich.

Vor 50 Jahren war Randstad erster prominenter Anzeigenkunde in der Personalwirtschaft – heute sind wir Deutschlands führender Personaldienstleister. Was uns antreibt, ist der Erfolg unserer Kunden, Kandidatinnen und Kandidaten. Ob Zeitarbeit, Personalvermittlung oder zeitlich begrenzte Projektarbeit: Wir finden das passende Personal für Ihre spezifischen Anforderungen – bundesweit, für alle Branchen und in allen Qualifikationsstufen.

Wir wünschen der Personalwirtschaft alles Gute zum 50-jährigen Bestehen und bedanken uns für die langjährige gute Zusammenarbeit!

Ausgezeichnet!

Seit 1974, dem Bestehen der Zeitschrift Personalwirtschaft, haben viele Personen die Personalarbeit in Deutschland geprägt und bereichert. 50 davon möchten wir als Vordenkerinnen und Vordenker erwähnen und damit würdigen. Verdient hätten es noch deutlich mehr Persönlichkeiten.

VON ERWIN STICKLING



Julia Bangerth, Personalvorstand bei DATEV seit 2016, CHRO of the Year 2018



Dr. Hans Böhm, langjähriger DGFP-Geschäftsführer (1995–2007)



Prof. Dr. Heike Bruch, Leadership-Expertin, seit 2001 Professorin am Institut für Leadership und Personalmanagement der Universität St. Gallen



50 HR-VORDENKER
VON A-Z

Mehr dazu auch unter
www.personalwirtschaft.de/feiert-50/



Inga Dransfeld-Haase, Präsidentin des Bundesverbandes der Personalmanager*innen, Vorständin für Arbeit und Soziales, BP Europa

ZUM HINTERGRUND DER AUSWAHL

Braucht es eine weitere Auszeichnung in HR? Nein. Aber der Geburtstag der Personalwirtschaft bietet sich an, noch einmal einen besonderen Blick zurückzuwerfen. Wer hat die HR-Profession als Manager, Wissenschaftler oder Berater in den vergangenen fünf Jahrzehnten besonders beeinflusst? Die Kandidatenauswahl erfolgte in mehreren Stufen. Erster Schritt: Ehemalige Chefredakteure wurden gebeten, Vorschläge für ihre 50 HR-Vordenker zu machen. **Ein großes Dankeschön an dieser Stelle an Franz Langecker, Reiner Straub, Jürgen Scholl und Cliff Lehnen.** Zweiter Schritt: Zusammentragen der externen Vorschläge und der Favoritenliste des Herausgebers. Zwischenergebnis: Rund 100 Kandidatinnen und Kandidaten. Dritter Schritt: Konsolidierung durch Herausgeber und Redaktionsleitung nach den Kriterien Sichtbarkeit und nachhaltiges Wirken in der jeweiligen Schaffenszeit. Ergebnis: 50 HR-Köpfe aus fünf Jahrzehnten, alphabetisch angeführt von Julia Bangerth (DATEV) und Hans Böhm (DGFP-Urgestein), über Eduard Gaugler (Pionier der HR-Forschung), Margret Suckale (ehemalige BASF-Personalvorständin) bis hin zu Ex-SAP-Personalleiter Cawa Younosi.



Dr. Elke Eller, ehemalige Präsidentin des Bundesverbandes der Personalmanager*innen (2015–2019) und Personalvorständin der TUI AG

VERBÄNDE

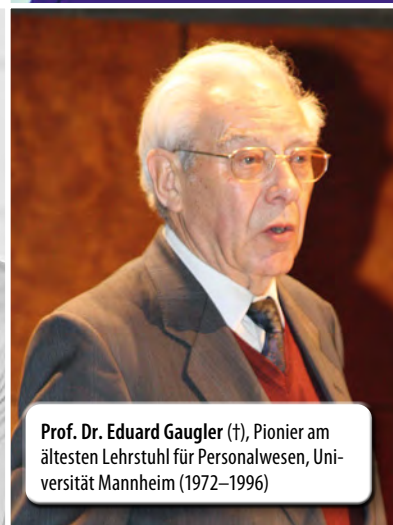
Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) und der Bundesverband der Personalmanager*innen (BPM) sind mit starken Führungspersönlichkeiten vertreten: Joachim Sauer, Elke Eller und Inga Dransfeld-Haase vom BPM, Hans Böhm, Heiko Lange, Katharina Heuer und Ariane Reinhart von der DGFP.



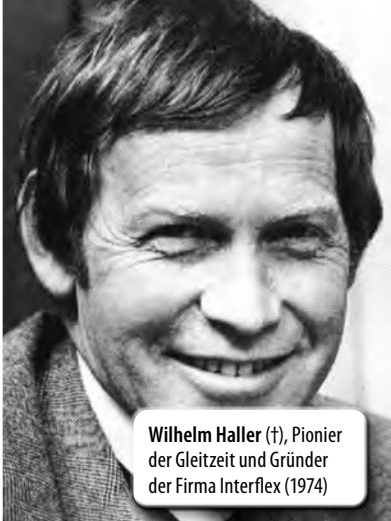
Prof. Dr. Rupert Felder, langjähriger Personalchef von Heidelberger Druck (2012–2023), Ehrenvorsitzender des BVAU



Heinz Fischer, ehemaliger Bereichsvorstand Personal bei der Deutschen Bank (1996–2002), Mitgründer der Initiative „Wege zur Selbst GmbH“



Prof. Dr. Eduard Gaugler (†), Pionier am ältesten Lehrstuhl für Personalwesen, Universität Mannheim (1972–1996)



Wilhelm Haller (†), Pionier der Gleitzeit und Gründer der Firma Interflex (1974)



Peter Hartz, langjähriger Personalvorstand bei VW (1993–2005), Arbeitsmarktreformer (Hartz-Gesetze)



Roland Hehn, Personalvorstand bei Schwarz Dienstleistungen, Gewinner des Personalwirtschaftspreises 2016 (als CHRO von Heraeus)



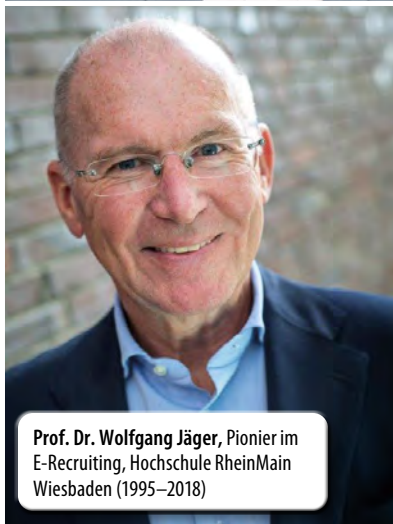
Gero Hesse, Pionier im Personalmarketing, CEO von Embrace, Gewinner des Personalwirtschaftspreises 2009 (als SVP HR von Bertelsmann)



Katharina Heuer, ehemalige Geschäftsführerin und Reformerin der DGFP (2013–2018)



Ilka Horstmeier, vom Trainee zum Vorstand: seit 1995 im Konzern, seit 2019 Personalvorständin bei BMW



Prof. Dr. Wolfgang Jäger, Pionier im E-Recruiting, Hochschule RheinMain Wiesbaden (1995–2018)



Prof. Dr. Walter Jochmann, dienstältester und bekanntester HR-Strategieberater, seit 1990 für Kienbaum tätig



Rudolf Kast, langjähriger Personalleiter bei der Sick AG (1995–2010), Vorsitzender des Demographie-Netzwerks (bis 2022)



Dr. Heinz Klinkhammer, langjähriger Personalvorstand der Deutschen Telekom (1996–2006), Aufbau einer internen Personal-Service-Agentur

BERATER

Das Beratungsangebot für HR-Verantwortliche ist in den vergangenen 50 Jahren stark gewachsen. Wir mussten uns auf ganz wenige Berater begrenzen, die sich über Jahrzehnte einen Namen gemacht haben: Walter Jochmann, Rainer Strack und Michael Kramarsch.



Michael Kramarsch, seit über 30 Jahren führender Vergütungsberater, gründete 2011 die hkp-Group



Prof. Dr. Gertraude Krell (†), Pionierin der Diversity-Forschung, HR-Professorin an der Freien Universität Berlin (1991–2007)

PIONIERE

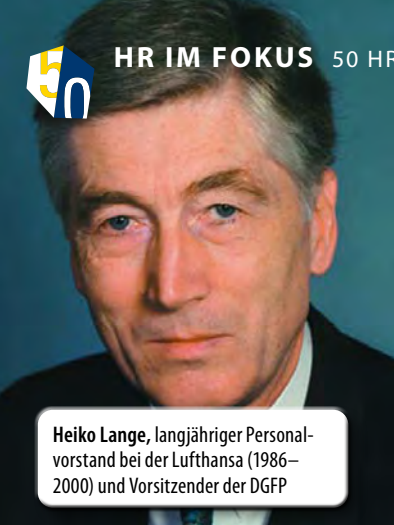
Unsere Pioniere kommen aus unterschiedlichen Welten. Zum einen haben wir exemplarisch drei HR-Software-Unternehmer aufgenommen, die in den Anfängen der Digitalisierung sichtbar waren: Klaus Tschira, Wilhelm Haller und Wolfgang Witte. Zudem sind es Vordenker in einer jeweiligen Wissensdomäne, wie zum Beispiel Gertraude Krell (Diversity) oder Wolfgang Jäger (E-Recruiting).



Prof. Dr. Peter Kruse (†), Zukunftsforscher, digitaler Vordenker, Gründer der Nextpractice GmbH



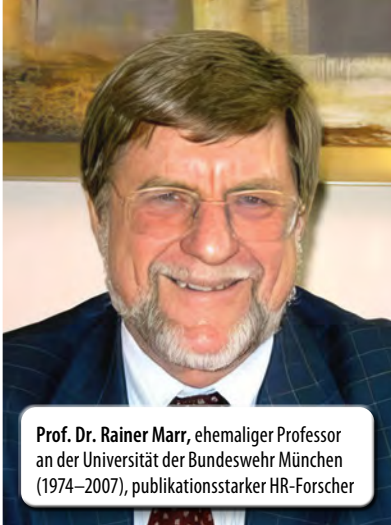
Janina Kugel, ehemalige Personalvorständin bei Siemens (2015–2020), Treiberin für Transformation und Diversity



Heiko Lange, langjähriger Personalvorstand bei der Lufthansa (1986–2000) und Vorsitzender der DGFP



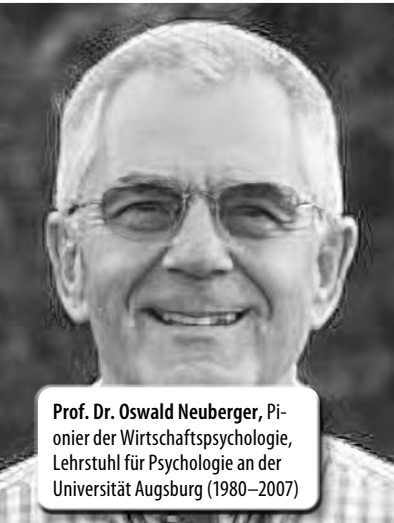
Oliver Maassen, CHRO und Vorstand bei Trumpf, zuvor Bereichsvorstand bei der HypoVereinsbank



Prof. Dr. Rainer Marr, ehemaliger Professor an der Universität der Bundeswehr München (1974–2007), publikationsstarker HR-Forscher



Kathrin Menges, ehemalige Personalvorständin bei Henkel (2011–2019), von 2013–2019 Mitglied im Rat für Nachhaltige Entwicklung



Prof. Dr. Oswald Neuberger, Pionier der Wirtschaftspsychologie, Lehrstuhl für Psychologie an der Universität Augsburg (1980–2007)

PERSONALMANAGER

Heiko Lange, Heinz Klinkhammer, Artur Wollert, Peter Hartz, Heinz Fischer, Thomas Sattelberger – das sind Vertreter der ersten Generation sichtbarer Personalmanager. Es folgten viele weitere erfolgreiche HR-Manager, seit zehn Jahren zunehmend auch Frauen auf Vorstandsebene (sieben Vorständinnen sind hier abgebildet).



Prof. Dr. Gunther Olesch, langjähriger Personalleiter/Geschäftsführer bei Phoenix Contact (1989–2020), viele Auszeichnungen



Alexander Petsch, Gründer der Messe „Zukunft Personal“, CEO vom HRM Institute



Prof. Dr. Ulrich Preis, langjähriger Direktor des Instituts für Deutsches und Europäisches Arbeits- und Sozialrecht an der Universität zu Köln (2001–2022)



Dr. Ariane Reinhart, seit 2014 Personalvorständin bei der Continental AG, Mitglied des DGFP-Vorstands

HOCHSCHULLEHRER

Die Anfänge der Personalwirtschaftslehre als Disziplin der Betriebswirtschaftslehre liegen in den Siebzigerjahren. Hinzu kamen die Organisationslehre und die Wirtschaftspsychologie, die starken Einfluss auf die Personalpraxis nehmen konnten. Elf bedeutende universitäre HR-Forscher sind abgebildet, zudem drei Professoren von Hochschulen.



Prof. Dr. Jutta Rump, Gründerin und seit 2002 Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability an der Hochschule Ludwigshafen



Thomas Sattelberger, ehemaliger Personalvorstand bei Continental und Deutsche Telekom, MINT-Botschafter, Politiker



Joachim Sauer (†), Gründungspräsident des Bundesverbandes der Personalmanager*innen (2009–2015)



Prof. Dr. Christian Scholz (†), Pionier des Human Capital Reportings, publikationsstarker HR-Professor an der Universität des Saarlandes (1986–2018)



Prof. Dr. Heinz Schuler (†), renommierter Eignungsdiagnostiker, Lehrstuhl für Psychologie an der Universität Hohenheim (1986–2018)



**SAVE
THE
DATE**

ZP Europe

10 – 12 Sept. 2024

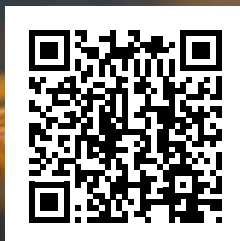
Cologne

Zukunft Personal gratuliert
der Personalwirtschaft.

**HAPPY
50th
ANNIVERSARY**



JETZT
KOSTENFREI
VORAB
REGISTRIEREN



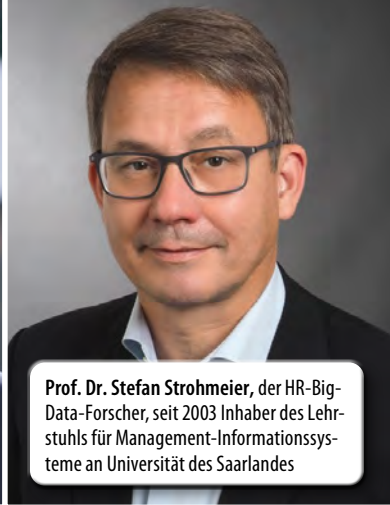
WWW.ZUKUNFT-PERSONAL.COM



Professor Dr. Dirk Sliwka, Personalökonom an der Universität zu Köln (seit 2004), Pionier evidenzbasierter HR-Forschung



Prof. Dr. Rainer Strack, Aufbau der strategischen HR-Beratung bei BCG, über 20 Jahre Berater mit internationaler Ausstrahlung (bis 2021)



Prof. Dr. Stefan Strohmeier, der HR-Big-Data-Forscher, seit 2003 Inhaber des Lehrstuhls für Management-Informationssysteme an Universität des Saarlandes

WER IST IHR HR-VORDENKER?

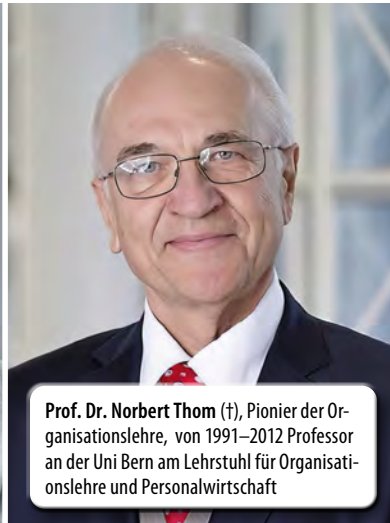
Schreiben Sie uns gerne, wen Sie auf dieser Liste vermissen. E-Mail bitte an: erwin.stickling@faz-bm.de

ARBEITSRECHTLER

Es gibt viele erfolgreiche und auch in der HR-Szene sichtbare Arbeitsrechtler. Wir haben uns in der Auswahl auf zwei beschränkt, die aus der universitären Lehre heraus durch Politikberatung und Publikationen im deutschen Arbeitsrecht besonders wirksam sind: Ulrich Preis und Gregor Thüsing.



Margret Suckale, ehemalige Personalvorständin bei BASF (2011–2017), Aufsichtsratsmitglied unter anderem bei Infineon und Deutsche Telekom



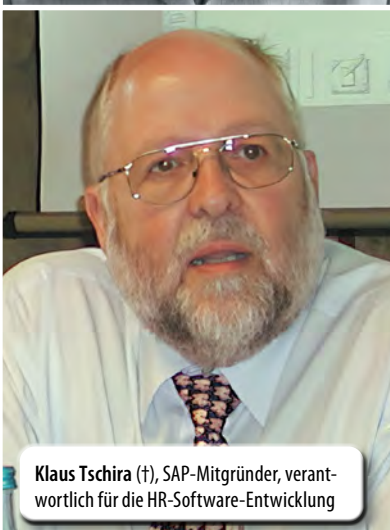
Prof. Dr. Norbert Thom (†), Pionier der Organisationslehre, von 1991–2012 Professor an der Uni Bern am Lehrstuhl für Organisationslehre und Personalwirtschaft



Prof. Dr. Gregor Thüsing, Arbeitsrechtsprofessor an der Universität Bonn, gefragter Sachverständiger im Bundestag



Prof. Dr. Armin Trost, Experte für Talentmanagement, Hochschule Furtwangen (seit 2005), Buchautor, Youtuber, Speaker



Klaus Tschira (†), SAP-Mitgründer, verantwortlich für die HR-Software-Entwicklung



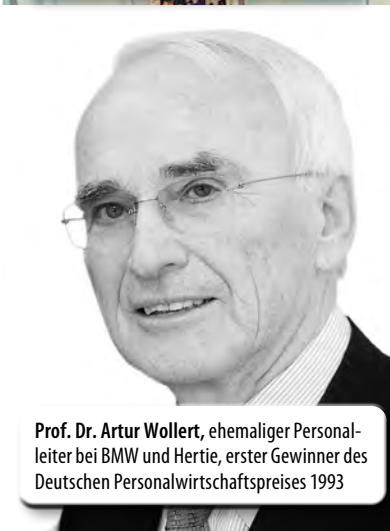
Kerstin Wagner, seit 2012 Recruitingchefin der Deutschen Bahn, mehrfache Preisträgerin (unter anderem Deutscher Personalwirtschaftspreis)



Ulrich Weber (†), langjähriger Personalvorstand der Deutschen Bahn (2009–2017), beharrlicher Transformator



Wolfgang Witte, Pionier für HR-Software im Mittelstand, gründete 1983 die Firma Perbit



Prof. Dr. Artur Wollert, ehemaliger Personalleiter bei BMW und Hertz, erster Gewinner des Deutschen Personalwirtschaftspreises 1993



Prof. Dr. Rolf Wunderer, Gründer und Leiter des Instituts für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen (bis 2002), HR-Bestseller-Autor



Cawa Younosi, ehemaliger Personalleiter der SAP (2015–2023), Top-Influencer der deutschen HR-Szene

14.-15. November 2024,
Meliá Frankfurt City

Jetzt Ticket sichern!

Unser Leitthema: „Unter Spannung“

Freuen Sie sich unter anderem auf:

Julia Bangerth

Stellv. Vorstandsvorsitzende, Chief Operating Officer (COO) & Chief Human Relations Officer (CHRO), DATEV eG/DATEV eG

Ralph Wangemann

Managing Director Human Resources und Arbeitsdirektor, Opel Automobile GmbH

Claus Weselsky

Vorsitzender, Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer

Veranstalter



Personalwirtschaft

Mitveranstalter

ADVANT Beiten



XELLENTO
EXECUTIVE SEARCH

Award-Partner



Förderer



Hauptmedienpartner

Frankfurter Allgemeine



Hier anmelden



**„Total Workforce Planning
bleibt ein Schlüsselthema“**

Er war zu seiner aktiven Zeit als Personalvorstand der sichtbarste und streitbarste Personalmanager Deutschlands. Auch gut zehn Jahre nach seinem Ausscheiden bei der Telekom und einem Ausflug in die Politik versprüht er immer noch Leidenschaft für die Themen Transformation und Innovation.

INTERVIEW: ERWIN STICKLING

► **Personalwirtschaft: Herr Sattelberger, als die Personalwirtschaft 1974 das Licht der Welt erblickte, befanden Sie sich im Rahmen eines dualen Studiums in der Ausbildung bei Daimler. Wie war das damals?**

Thomas Sattelberger: Das Stuttgarter Modell war neu, und wir waren stolz, dass die Bildungsarbeit der Daimler Benz AG zusammen mit anderen namhaften Firmen der Region diese besondere Art des praxisnahen Studiums geschaffen hatte. Neben Daimler waren Bosch, Hewlett Packard, Andreas Stihl und Standard Elektrik Lorenz beteiligt.

Die Partnerhochschule, die Duale Hochschule Baden-Württemberg, hieß damals noch Berufsakademie Stuttgart und feiert in diesem Jahr übrigens ebenfalls ihr 50-jähriges Bestehen.

Eine Erfolgsgeschichte. Neben der Bologna-Reform ist das die einzige gravierende Reform im deutschen Ausbildungssystem.

Warum sind Sie dann nach der Ausbildung selbst in die Ausbildungsabteilung gegangen?

Das duale Studium hat mich so erfüllt. Für mich war deshalb schnell klar, dass ich einen Job im Bildungswesen haben wollte. Als ich dann selbst Ausbildungsleiter bei Daimler war, habe ich gesehen, wie viel Innovationskraft in der Fort- und Weiterbildung steckte. 1978 gab es den ersten Kongress für Organisationsentwicklung in Eindhoven. Die Weiterbildner kamen zurück und haben geschwärmt von der Verknüpfung von Bildung und Organisation. In diesem Umfeld ist auch mein erstes Buchprojekt mit dem Titel „Organisationsentwicklung in der betrieblichen Ausbildung“ entstanden. Das Bildungswesen von Daimler und auch von Bosch waren der Inbegriff von Innovation, Aufbruch, Sturm und Drang. Wir hatten zum Beispiel den Azubis freigestellt, überhaupt noch in die Firma zu kommen. Zentrale Leitplanken waren Lernzielvereinbarungen. Das Projekt ist gescheitert. Aber dass wir das überhaupt machen konnten!

Freiheit und Innovation. Das hatten Sie im Interview mit uns anlässlich Ihres Ausscheidens bei der Telekom 2012 auch bereits betont. Man könne nur innovativ sein, wenn man auch Freiheiten besitzt.

Das ist so. Ein Unternehmen braucht Biotope der Freiheit für soziale und technologische Innovationen. Die können beispielsweise in

einem Innovation Lab entstehen oder bis zur Ausgründung einer New Company, wie damals die T-Mobile-Gründung in ganz anderen Strukturen, führen. Die deutsche Wirtschaft kann sich nur über ambidextre Strukturen weiterentwickeln.

Sie haben später bei der Lufthansa die erste Corporate University gegründet. Wie schauen Sie heute auf die Talentpolitik der Unternehmen? Wurden die entscheidenden Schritte gegangen? Teils ja, teils nein. In einer Kienbaumstudie aus dem Jahr 2019 sagten 70 Prozent der Personaler, sie hätten eine innovative Talentpolitik, aber nur 30 Prozent der befragten Talente haben das so gesehen.

Bei der Telekom haben Sie mit der Frauenquote für große Aufmerksamkeit gesorgt. In Ihrem aktuellen Buch schreiben Sie: „Ich und Frauenquote, heute nein“. Das war doch einer Ihrer maßgeblichen Erfolge. Warum sehen Sie das mittlerweile so skeptisch? Naja. Es war eine freiwillige Selbstverpflichtung des Vorstands. Wir haben uns nicht einem gesetzlichen Zwang gebeugt.

„Ich habe immer gesagt, dass Diversity nicht nur ein moralischer Case, sondern auch ein Innovationscase ist.“

Das drohte.

Ich habe damals strategisch gedacht: Wenn wir uns eine freiwillige Quote geben, entkommen wir einer staatlichen Regulierung. Es ging uns damals aber nicht nur um die Frauenquote. Es ging um Diversity of Minds, um das transformative Gehirn, und erst dann um gruppenbezogene oder identitäre Dimensionen wie Mann oder Frau, schwul oder nicht schwul, jung oder alt. Mein Recruitingchef hat mich verzweifelt angesehen, als ich ihm sagte, jede zehnte Stelle mit einem Kandidaten zu besetzen, der eher einen schrägen CV vorzuweisen hatte. Diversity of Minds braucht man für die Transformation eines Unternehmens. Viele Unternehmen haben Diversity auf die Frauenquote reduziert, oder sie sind anekdotisch divers.

Die Diskussion um Frauenquoten und Diversity haben durchaus etwas bewirkt. Die Unternehmen sind diverser geworden. Aber nicht transformationsfähig. Ich habe immer gesagt, dass

Diversity nicht nur ein moralischer Case, sondern auch ein Innovationscase ist. Der Kern von Diversity ist das schräge Denken. Wer das nicht erkennt, treibt nur den moralisch-ethischen Case der Gerechtigkeit. Der ist valide, aber der Innovationscase, den dieses Land dringend braucht, ist unterentwickelt. Diesen Zusammenhang zwischen Unternehmenstransformation und Diversität haben die meisten HR-Funktionen in Deutschland nicht verstanden. Der Gerechtigkeitscase hat die Quote als Treiber, der Innovationscase hat andere Treiber als die Quote. Da geht es vor allem um die Diversität in Erfahrungsfeldern, wie eine Studie der TU München belegt.

Wer macht das vorbildlich?

Die Konzerne sind in der Geschlechterdimension besser geworden, bei der Frage nach der Diversity of Minds ist da allerdings meistens nur heiße Luft. Im technologisch-fortschrittlichen Mittelstand stelle ich fest, dass sie bei den Quoten schlecht sind, aber bei Diversity of Minds dagegen besser.

„Das Thema New Work ist ein Desaster in Deutschland.“

Es gab in den 1990er-Jahren mit dem von Dave Ulrich entwickelten HR-Business-Partner-Modell den Versuch, HR stärker ans Business zu rücken. Wie sehen Sie dieses Modell aus heutiger Sicht?

Es war ein wichtiger Evolutionsschritt, aber nur ein Schritt und nicht das Ende. Ich habe im letzten Jahr meiner Zeit bei der Telekom freie Radikale jenseits der HR-Funktion losgelassen, Ombudsleute für People-Themen. Ich habe in allen Business-Funktionen Stellen geschaffen, die nichts anderes gemacht haben als Total Workforce Management. Der Punkt ist aber, wie entwickelt sich die Personalfunktion in disruptiven Zeiten weiter oder in Zeiten, die nach Innovation rufen? Und da taugt das Drei-Säulen-Konzept so nicht mehr.

Was taugt denn?

Wir brauchen einen HR-Partner für alle, die an Transformation arbeiten. Der Partner ist fokussiert auf das Thema People und übernimmt eine stärker ausgeprägte Change-Agent-Funktion, gekoppelt mit dem Thema Big Data und KI. Dabei ist das Thema Total Workforce Planning ein Schlüsselthema. Neben der Care-Funktion der Personalarbeit, die aus meiner Sicht viel zu üppig läuft, ist die Frage zentral, wie ich die Workforce in die Zukunft transformiere. Die Zukunft der Arbeit hat zutiefst mit Digitalisierung und KI zu tun. Wir haben heute die Debatte, wie wir sie vor gut zehn Jahren bei Osborne und Frey hatten.

Deren Prognosen zu Veränderungen von Jobprofilen aufgrund von zunehmender Automatisierung sind aber nicht in der Geschwindigkeit eingetreten.

Weil Deutschland sich nicht transformiert. Es gibt eine Studie über die Renditen der schwedischen, schweizerischen und deutschen Maschinenanlagenbaubranchen. Die Margen in der Schweiz sind deutlich höher, weil sie das Thema Daten und Maschinen viel früher aufgegriffen haben. Wir fallen in Deutschland im Innovationsranking vom IMD weiter ab.

Hat das etwas mit HR zu tun?

Natürlich. Es hat was mit der Besetzungspolitik auf Top-Positionen und der Talentpolitik zu tun. HR rekrutiert zu wenig schräge Vögel, zu wenig Disruptoren. Die Frage ist doch, wie wir den Talentchannel beherrschen. Einige machen das gut, sind sehr kreativ, viele arbeiten hier aber traditionell und hinken hinterher.

Sie haben in der Vergangenheit immer wieder den Bedeutungsverlust von HR angemahnt, teilweise mit drastischen Worten. Ist HR in den letzten Jahrzehnten nicht bedeutender geworden? Die Themen sind deutlich gewachsen, aber die Personalfunktion ist nicht mit ihr gewachsen.

Die People-Themen sind in den Medien, in der Gesellschaft sichtbarer denn je, auch viele Personalmanager. Und trotzdem sagen Sie, dass HR nicht an Einfluss gewonnen hat.

Dass die Medien Anekdoten zu Diversity oder New Work mit großer Freude aufgreifen, ist unbestritten. Aber die Frage ist doch, warum geht es der deutschen Wirtschaft so mittelmäßig, wenn das Thema Talent die Schlüsselfrage ist.

Warum so pessimistisch?

Ich bin im letzten Jahr Vorsitzender von New Automation geworden, einer Bildungsinitiative vom Verband der Elektro- und Digitalindustrie, und habe viele Hidden Champions und Mittelständler besucht. Dabei habe ich ein Gefühl dafür bekommen, wer dort die Innovationen vorantreibt. Das sind nicht die Personaler. Aber es gibt durchaus auch positive Beispiele. Bei der Firma Weidmüller habe ich zum Beispiel erlebt, wie eine KI-Spezialistin aus dem Learning-Bereich bei der Transformation vorne dabei ist. Education spielt eine zentrale Rolle in der Transformation.

Was sind aus Ihrer Sicht die größten Erfolge der HR-Funktion in den letzten Jahrzehnten?

Da fällt mir zuerst das Employability-Konzept von Heinz Fischer ein, damals Bereichsvorstand Personal bei der Deutschen Bank. Das hat um die Jahrhundertwende nach dem Platzen der Dotcom-Blase die Krise erheblich gemildert und die Sensibilität für das Humankapital geschärft. Heinz Fischer kam auch in die Hartz-Kommission.

Weitere Erfolge?

Sicherlich der Gerechtigkeitscase von Diversity, bei dem auch ich Hand anlegen konnte. Später hat Janina Kugel als Personalvorstand bei Siemens das Thema Diversity richtungswesend vorangetrieben. Auch die von Peter Hartz entwickelte Fabrik 5000 bei Volkswagen

Finden Sie jetzt Ihre Azubis mit Azubiyo

Zielgerichtetes Recruiting dank
einzigartiger Matching-Technologie



Alle **3 Sekunden** wird eine Stellenanzeige auf Azubiyo aufgerufen.



Alle **23 Sekunden** bewerben sich Schüler:innen auf Azubiyo.



96 Prozent unserer Kund:innen empfehlen Azubiyo weiter.



 **Azubiyo**

war damals innovativ für den angespannten Arbeitsmarkt. Und wenn wir schon bei Namen sind, möchte ich Ariane Reinhart erwähnen, die bei Conti als Personalvorstand Stehvermögen in einem rauen Umfeld beweist und die mit der Initiative Allianz der Chancen eine neue Employability-Bewegung unterstützt.

Employability, Diversity – was ist mit dem Thema New Work?
Das Thema New Work ist ein Desaster in Deutschland. Es wurde durch Corona auf mobile Arbeit reduziert. Eine typische Verzweigung. New Work ist ein Vehikel für New Business. New Work ohne Transformation der Firma, ohne neue Geschäftsmodelle kann man vergessen. Das ist dann eine einseitige Mitarbeiterorientierung.

„HR rekrutiert zu wenig schräge Vögel, zu wenig Disruptoren.“

Es gibt ausgebildete Agile Coaches, es gibt Change Manager – das Methodenrepertoire hat sich doch gewandelt.

Aber in alten Strukturen. Die große Herausforderung, die die deutsche Wirtschaft hat, ist doch, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, und nicht smarte Prozesse. Diese Agilitätsbewegung seit Mitte des letzten Jahrzehnts war im Kern auf Prozessoptimierung ausgerichtet. Sie hätten auf Innovation ausgerichtet sein müssen. Agile Teams in Innovation Labs.

Konnten Sie bei Conti oder der Telekom direkten Einfluss auf neue Businessmodelle nehmen?

Bei Conti saß ich noch an einem Seitentisch, bei der Telekom saß ich am Tisch. René Obermann hat auf meine Stimme in vielen Geschäftsthemen gehört. Die digitale Transformation von Kupfer zu All-IP war damals enorm. Habe ich den Anspruch, dass HR maßgeblich die Unternehmensstrategie bestimmen muss? Nein. Ich halte auch nichts von dem Thema People Company, weil es den Menschen verklärt.

Inwiefern?

Häufig ist es die Technologie, die mindestens so wichtig ist wie der Mensch.

Widerspricht sich das nicht mit Ihrem Anspruch, dass man als Personalmanager das Thema Talente im Blick haben muss?

Wir müssen mit einer hybriden Sicht auf die Themen Innovation, Technologie und Talent blicken. In den Siebziger- und Achtzigerjahren stand der Mensch mehr im Mittelstand, Humanisierung der Arbeitswelt war das Schlagwort. Es wurde mit teilautonomen Arbeitsorganisationen experimentiert. Das hatte ein Ende gefunden, als die Shareholder-Value-Bewegung nach Deutschland geschwappt ist und die Finanzen der Treiber waren. Und jetzt ist es eindeutig die Technologiebewegung. HR muss verstehen, welche neuen Geschäftsmodelle man mit KI bauen kann.

Warum sollen junge Leute in die HR-Funktion gehen?

Auf LinkedIn schreiben mich viele junge Leute an, auch auf Tiktok. Ich rate ihnen davon ab, am Anfang ihrer Karriere in die HR-Funktion zu gehen. Ich rate eher dazu, in einer anderen betrieblichen Funktion einzusteigen und dann zu testen, ob ihr Herz für HR da ist.

Sie haben es anders gemacht, hatten aber zwischendurch bei der Lufthansa eine Linienverantwortung für den Service.

Wenn man sich heute die Herausforderungen der Wirtschaft und den Beitrag der einzelnen Funktionen anschaut, dann ist die Kenntnis von Technologie, Produkt und Serviceentwicklung essenziell, um bei Transformationsthemen mitzuarbeiten. Sonst bleibt es oberflächlich. Ich würde es der Personalfunktion gönnen, dass sie viele Talente gewinnen kann, die vorher einige Jahre in innovationsnahen Bereichen gearbeitet haben.

Wo würden Sie heute gerne anfangen, wenn Sie noch jung wären?

Ich würde es als Gründer versuchen. Start-ups sind für junge Menschen ein Erlebnis. Man bekommt ein Gefühl für Belastungsgrenzen: Wo muss ich achtsam und wachsam sein, was ist Hochleistung, was ist ausruhen, was ist Souveränität in der Arbeit, Teamgeist. Das hätte mich 1974 wahnsinnig angemacht. Selbst wenn ein Start-up scheitert, veredelt das die Erfahrung. ■



Zum Abschied bei der Telekom widmete sich die Personalwirtschaft mit einer Titelstory dem Wirken Thomas Sattelbergers, Jahrgang 1949. Er war nach Stationen im Daimler-Konzern und bei der Lufthansa von 2003 bis 2007 Personalvorstand bei der Continental AG und danach bis 2012 Personalvorstand bei der Deutschen Telekom. Sichtbar war er in der HR-Szene auch als Mitbegründer und Kopf der Initiative „Wege zur Selbst GmbH e.V.“, die 1999 als innovatives HR-Netzwerk gegründet wurde. Nach seinem Ausscheiden bei der Telekom zog er fünf Jahre später als FDP-Abgeordneter in den Bundestag, war von Ende 2021 bis 2022 Parlamentarischer Staatssekretär im Bildungsministerium. Sein jüngstes Buch trägt den Titel „Radikal neu. Gegen Mittelmaß und Abstieg in Politik und Wirtschaft“ (2023).




Talent
Solutions
ManpowerGroup®

Aviation
Power



Experis®
ManpowerGroup

BANKPOWER®
It's about people


Manpower®


ManpowerGroup®

Wir gratulieren zu **50 Jahren** Personalwirtschaft

Gemeinsam bringen wir die
Personalbranche zum Fliegen.

www.manpowergroup.de



ManpowerGroup®

Pfadfinder

Kaum eine Branche war und ist so von der Transformation geprägt wie die Automobilindustrie. Das stellt die HR-Abteilungen der betroffenen Unternehmen vor große Herausforderungen – bietet aber auch Chancen.

VON CATRIN BEHLAU

► Samstagnachmittags Auto waschen, der Wackeldackel auf der Hutablage, mit dem VW über den Brenner nach Italien: Das Auto gehört seit Jahrzehnten zum Kern (bundes)deutscher Identität. Ein Symbol des Wirtschaftswachstums, und bis heute einer der wichtigsten Wirtschaftszweige Deutschlands.

Das zeigen auch die Zahlen: Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) meldet fast 775 000 Beschäftigte in der Automobilindustrie für das Jahr 2022, mit den indirekt in der Automobilindustrie Beschäftigten seien es sogar 2,2 Arbeitsplätze. Das sind, wie das BMWK analysiert, insgesamt sieben Prozent der in Deutschland sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland.

Und genau diese Schlüsselindustrie befindet sich gerade in einem langfristigen Strukturwandel, gepaart mit kurzfristigen Disruptionen. Viele dieser Faktoren bedingen sich gegenseitig: Die langfristigen Veränderungen durch die Verkehrswende und die damit einhergehende Transformation zur E-Mobilität, der Klimawandel und die Digitalisierung, aber auch mittel- und kurzfristig schwächelnde Märkte in Schwellenländern – um nur einige der Punkte zu nennen, die die Branche aktuell umtreiben.

„Was jetzt gerade passiert, ist auf der einen Seite eine weitgehend vorhersehbare Transformation“, sagt Dr. Ariane Reinhart, seit 2014 Vorständin für Personal bei Continental in Hannover. „Auf der anderen Seite gibt es aber auch tektonische Verschiebungen in der Industrie, die unvorhersehbar waren“, denn niemand habe vor ein paar Jahren an Pandemie, Chipkrise oder Krieg in Europa gedacht. Und so müssen die HR-Verantwortlichen in zahlreichen Industrien gleich mehrere komplexe Herausforderungen gleichzeitig meistern.

„Der Wandel begleitet uns jetzt bereits seit rund 15 Jahren“, resümiert Ilka Horstmeier, Vorständin für Personal und Immobilien bei der BMW Group in München. Sie muss es wissen, denn Horstmeier ist ein Urgestein beim Münchener Autobauer. Nach Abschluss ihres BWL-Studiums stieg sie 1995 als Trainee beim bayerischen Autobauer ein und blieb bis heute. Dabei kann Horstmeier auf eine lange Laufbahn in verschiedenen Leitungsfunktionen in Produktion und Logistik zurückblicken, was ihr seit rund fünf Jahren in ihrer Rolle als Vorständin für Personal und Immobilien zugutekommt. Sie kennt das Geschäft in- und auswendig.

Wenngleich: Mit dem Wort Wende – wie in Verkehrswende – ist Ilka Horstmeier so nicht einverstanden: „Eine Wende impliziert ja eine Richtungsänderung von 180 Grad. Das ist nicht der Fall. Vielmehr werden wir auch in Zukunft mehrere Antriebe parallel haben.“ Denn BMW geht in der Transformation durchaus einen anderen Weg als die anderen hiesigen Autobauer. CEO Oliver Zipse nennt dies „Technologieoffenheit“, was meint, dass in allen

Werken Autos mit verschiedenen Antriebstechnologien vom Band laufen (können). Andere Autohersteller setzen auf separate Produktionsketten für E- und Verbrennerautos. Und anders als die Wettbewerber hat BMW bislang auch noch kein konkretes Datum für einen Ausstieg aus der Verbrennerproduktion genannt. Zudem ist Oliver Zipse eine der Stimmen der Branche, die laut vor einer Deindustrialisierung Deutschlands warnen.

Von der Werkshalle an den Computer

„Wir machen die BMW Group elektrisch, digital und zirkulär“, sagt Horstmeier. „Gleichzeitig gilt es, eine Vielzahl von weiteren Herausforderungen parallel zu bewältigen.“

So betrifft die Digitalisierung die Automobilindustrie in vielerlei Hinsicht, erklärte der Forscher Thomas Vietor vor Kurzem in einem Interview mit Haufe. Denn sowohl die Produktion der Autos als auch die Autos selbst würden immer digitaler. Das bedeutet: Automobilunternehmen wandeln sich, grob gesagt, immer mehr zu IT-Unternehmen. Und in vielen Werkshallen sind heute kaum noch Menschen am Fließband – sondern im Cockpit bei der Bedienung der vollautomatischen Fertigungsroboter. Das stellt auch besondere Herausforderungen an das Recruiting und die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden.

Der Zulieferer Continental hat hier schon reagiert: 2015 schuf der Dax-Konzern aus Hannover mit dem „Automotive Softwareentwickler“ einen neuen Ausbildungsberuf, der sich am Profil des mathematisch-technischen Softwareentwicklers (MATSE) orientiert und sich gezielt an Studienabbrecher richtet. „Ein guter Softwareentwickler braucht nicht zwingend ein Studium. Fertigkeiten und Fähigkeiten sind wichtiger als die formale Ausbildung. Wir nennen das Best Fit“, erklärt Reinhart. „Gemeinsam mit den Sozialpartnern und der IHK haben wir zwei Tage die Köpfe zusammengesteckt und diese neue Fachausbildung geschaffen.“ Mittlerweile sind noch weitere Ausbildungsberufe hinzugekommen. „Wir

wollen die Fachkräfteausbildung und das duale Studium weiter stärken. Denn diese Menschen haben dann viel Praxiserfahrung“, so Reinhart. Zudem kümmert sich die Continental Software Academy um die Aus- und Weiterbildung in Sachen IT.

Auch BMW hat für die Weiterbildung der Mitarbeitenden in Sachen Digitalisierung zuletzt einiges auf den Weg gebracht: Für mehr als 70 000 Beschäftigte wurde zuletzt ein „Digital Boost“ durchgeführt – ein Online-Training zu Themen der Digitalisierung wie Cloud Computing oder Künstliche Intelligenz. „Uns war wichtig, alle Mitarbeitenden bei diesen Themen auf den gleichen Wissensstand zu bringen und das Thema Digitalisierung auf eine breitere Basis zu stellen“, erläutert Horstmeier. Überhaupt nimmt die BMW Group für Aus- und Weiterbildung derzeit viel Geld in die Hand, nämlich über 400 Millionen Euro im Jahr. Damit kann

fung der Industrie“, sagte Ariane Reinhart von Continental daher schon 2021. „Wir können Transformation, aber wir können keine Brüche. Die notwendigen Rahmenbedingungen für Klimaschutz zu schaffen, bedeutet, nicht nur die Transformation zu beschleunigen, sondern auch Arbeitslosigkeit im großen Stil zu verhindern.“ Entscheidend dabei sei, neue Beschäftigungschancen aufzuzeigen, die im Rahmen der Klimatransformation entstehen. „Wir müssen die Beschäftigten der Unternehmen von Arbeit in Arbeit bringen und ihnen über zielgerichtete Qualifizierungen neue Perspektiven aufzeigen.“

Das alles liegt auch im Interesse der Gewerkschaften, insbesondere der IG Metall, in deren Zuständigkeit eine ganze Reihe transformationsbetroffener Branchen fallen, darunter auch die Automobilindustrie. In einem Debattenpapier zur Mobilitätswende stellte die Gewerkschaft im Juni 2023 zahlreiche Forderungen auf, darunter die Einführung eines Transformationskurzarbeitergelds und die Verbindung des Kurzarbeitergelds mit Qualifizierungsmaßnahmen. „Die beschriebenen Veränderungen im Mobilitätssystem haben enorme Auswirkungen auf die Arbeitswelt der kommenden Jahrzehnte. In bestimmten Bereichen innerhalb der Automobilindustrie



„Die Struktur allein bringt uns noch nicht in den Fahrersitz. Dafür braucht es das eigene Selbstverständnis, aber auch das Verständnis des gesamten Vorstands, dass es ohne HR einfach nicht geht. Denn Menschen und Organisationen zu entwickeln – das ist unsere Kernkompetenz. Und nur damit ist eine zukunftsfähige und nachhaltige Transformation möglich.“

Dr. Ariane Reinhart, Vorständin für Personal und Nachhaltigkeit, Continental

der Automobilkonzern für unterschiedliche Themengebiete auch speziell konzipierte Schulungen anbieten.

Grün und elektrisch – und die Menschen?

Eine weitere große Herausforderung sind der Klimawandel und die damit verbundene Transformation des Geschäftsmodells: Die Automobilindustrie ist eine der emissionsreichsten Industriezweige Deutschlands – sowohl was die Produkte selbst als auch was die Produktion angeht. E-Mobilität ist dabei eines der Stichworte der Zukunft, eine emissionsärmere Produktion, beispielsweise durch das Recycling von Rohstoffen, ein weiteres. Das ist nicht einfach. Doch Deutschland will bis 2045 klimaneutral werden. Dies umzusetzen, liegt nun im Wesentlichen in den Händen der Unternehmen. Doch das läuft nicht schmerzfrei ab.

„Die Auswirkungen des Klimawandels sind dramatisch und führen zu tektonischen Veränderungen der Wirtschaft mit tiefgreifenden sozialen Auswirkungen. Denn an jeder politischen Entscheidung hängen Tausende Arbeitsplätze und Milliarden Euro an Wertschöp-

wird es weniger Beschäftigte geben, gleichzeitig gibt es viele Bereiche innerhalb der Automobilindustrie selbst und in den angrenzenden Branchen der Mobilität und Energie mit wachsendem Bedarf,“ heißt es dort weiter.

Die Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern und Gewerkschaften wird dabei sowohl von Horstmeier als auch von Reinhart als sehr konstruktiv wahrgenommen, auch wenn die Interessen natürlich unterschiedlich sind. „Genau wie unsere Sozialpartner haben auch die Gewerkschaften starke strategische Fähigkeiten. Wir haben ein sehr partnerschaftliches Verhältnis, was auch wichtig ist. Denn Transformation geht nur gemeinsam“, meint Reinhart. Statt einfach nur einen maximalen Sozialplan zu verhandeln, ginge es heute viel häufiger um nachhaltige Beschäftigungsperspektiven. Und tatsächlich hat die IG Metall in der jüngeren Vergangenheit vor allem eine gestaltende Rolle eingenommen, um die Transformation zu begleiten (siehe auch Interview ab Seite 64).

Schmerzhafter Umbruch

Denn ein solcher Umbruch ist nicht ohne Personalmaßnahmen zu bewerkstelligen. Beispielsweise werde es bis 2030 nur noch „rund 200 000 Beschäftigte bei Zulieferern in Deutschland“ geben, sagte Frank Schwöpe, Dozent für Automobilwirtschaft an der Hochschule FHM Hannover, der Zeitschrift Automobilwoche. Die Schaffung neuer Arbeitsplätze, zum Bei-

spiel in der Batterieentwicklung oder -fertigung, könne den Wegfall anderer Arbeitsplätze nicht kompensieren, so Schwope weiter.

Continental kündigte Anfang des Jahres bereits an, weltweit 7150 Stellen in der Zulieferersparte zu streichen, auch bei ZF Friedrichshafen und Bosch sind Stellenstreichungen geplant. Continental versucht dabei, neue Wege zu gehen. Das Unternehmen ist Mitbegründer der sogenannten „Allianz der Chancen“, einem informellen Zusammenschluss von mittlerweile rund 70 Unternehmen, die es sich zur Aufgabe gemacht haben, „die Zukunft der Arbeit zu gestalten“, wie es auf der Website heißt.

Wie im Fall des Standorts in Gifhorn. Diesen kann Continental aus ökonomischen Gründen nicht mehr weiterführen. „Schon frühzeitig haben wir nach Beschäftigungsalternativen für die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesucht. Mit Erfolg. Stibel Eltron will am Standort rund 300 Arbeitsplätze aufbauen. Das ist eine gute Perspektive für unsere Beschäftigten“, sagt Reinhart. Auch Siemens im knapp 30 Kilometer entfernten Braunschweig hat Interesse an bis zu 100 Continental-Beschäftigten signalisiert. „Das zeigt, wie viel man schaffen kann, wenn alle zusammenarbeiten“, so Reinhart.

Veränderungsprozess braucht es strategische Personalplanung: Wir müssen am Business orientiert überlegen, welche Kompetenzen wir an welcher Stelle brauchen und dann die richtigen Maßnahmen einleiten.“

Und dafür hat die BMW Group seine HR-Strukturen im vergangenen Jahr völlig neu aufgestellt. „Zentral für die Neuaufstellung ist, die wichtigen Schnittstellen richtig zu besetzen – zum Business, zu den Führungskräften und zu den Mitarbeitenden“, so Horstmeier.

Für jede Businessseinheit gibt es nun einen Business Partner. Dieser soll, so Horstmeier, weit über die reinen Personalthemen hinausdenken und das Geschäft wirklich verstehen – und so beim tatsächlichen Business Development unterstützen, statt ‚nur‘ Personalthemen abzuarbeiten.

Um die Führungskräfte im Veränderungsprozess zu unterstützen, hat die BMW Group in der HR-Abteilung zusätzlich Leadership Partner instal-



„Zentral für die Neuaufstellung ist, die wichtigen Schnittstellen richtig zu besetzen – zum Business, zu den Führungskräften und zu den Mitarbeitenden.“

Ilka Horstmeier, Vorstandin Personal und Immobilien, BMW

Etwas Ähnliches gelang BMW im Werk München. Dort wurden über 70 Jahre Autos mit Verbrennungsmotor gefertigt, ab 2027 sollen dann im Stammwerk nur noch Elektrofahrzeuge vom Band rollen. Um den Platz dafür zu schaffen, wurde die Motorenfertigung nach Hams Hall in England und Steyr in Österreich verlagert. Für rund 1200 Mitarbeitende im Werk München zunächst eine erhebliche Veränderung ihres beruflichen Lebens. „So etwas funktioniert nur, wenn Sie das generalstabsmäßig planen“, so Horstmeier. Das hieß konkret: Seit der Entscheidung für die Neuaufstellung des Werks 2020 wurden mit jedem einzelnen Mitarbeitenden Gespräche geführt und berufliche Perspektiven ausgelotet. Für jeden Einzelnen gab es ein individuelles Qualifizierungs- und Weiterbeschäftigungsangebot. „Und im November 2023 waren dann schließlich alle Mitarbeitenden in neue Aufgaben gebracht“, so Horstmeier. „Wir können jeden Mitarbeitenden adäquat einsetzen, aber das ist eine sehr intensive Arbeit – denn man muss sich um jeden Einzelnen kümmern.“ Aber: „In Zeiten des Fachkräftemangels kann ich nur dazu raten, die Erfahrung der Mitarbeitenden zu bewahren und weiter zu nutzen.“

HR im Fahrersitz

Im Zentrum dieser Veränderung: der HR-Bereich. „Wann, wenn nicht jetzt ist die Zeit für HR, aktiv mitzugestalten“, so Ilka Horstmeier. „Denn in diesem

liert. „Wir müssen unsere Führungsleistung jeden Tag verbessern, denn die Mitarbeitenden brauchen Vertrauen. Die Leadership Partner erbringen daher eine unmittelbare Beratungsleistung für die Führungskräfte und unterstützen bei der Umsetzung der Employee Journey“, so Horstmeier. Unterstützt werden Business Partner und Leadership Partner von Expertenteams.

Um die individuellen Belange der Mitarbeitenden kümmern sich nunmehr die Employee Partner. Und die strategischen HR-Themen treibt ein Center of Strategy and Governance als übergreifender Thinktank. Auch bei Continental gibt es Schnittstellen zu den einzelnen Stakeholdern im Unternehmen. „Doch die Struktur allein bringt uns noch nicht in den Fahrersitz“, gibt Ariane Reinhart zu bedenken. „Dafür braucht es das eigene Selbstverständnis, aber auch das Verständnis des gesamten Vorstands, dass es ohne HR einfach nicht geht. Denn Menschen und Organisationen zu entwickeln – das ist unsere Kernkompetenz. Und nur damit ist eine zukunftsfähige und nachhaltige Transformation möglich.“ ■



**Bis zu 75 % Rabatt
für Unternehmen**



Die Geschäftskunden-Abonnements der F.A.Z.

Erfolg entsteht aus Wissen.

Schließen Sie sich führenden Unternehmen an, deren Mitarbeiter bereits heute von der exzellenten Wirtschafts- und Finanzkompetenz der Frankfurter Allgemeinen Zeitung profitieren. Sichern auch Sie sich unsere digitalen Angebote zu **attraktiven Konditionen für Geschäftskunden.**



Jetzt informieren unter **faz.net/business** oder anrufen
und persönliches Angebot einholen: **(069) 75 91-11 22**

„Wir werden das hinbekommen“

Lea Corzilius, Personalvorständin von ZF, und Oliver Maassen, Personalvorstand bei Trumpf, sprechen im Doppelinterview über die Vergangenheit und die Zukunft von HR – und warum Schwarzmalerei nichts bringt.

INTERVIEW: CATRIN BEHLAU UND MATTHIAS SCHMIDT-STEIN

► **Personalwirtschaft: Frau Corzilius, Herr Maassen – wenn Sie es sich aussuchen könnten, wann wären Sie am liebsten Personalvorstand gewesen?**

Oliver Maassen: Ich habe gerade wieder die Buddenbrooks gelesen. Das hätte mir schon gefallen.

Wieso das?

Maassen: Ich wäre gerne so ein hanseatischer Kaufmann gewesen. Da wäre es natürlich weniger um Personalarbeit gegangen als um Leadership und Unternehmensführung. Ich war in meiner Karriere – das sage ich mit einem großen Augenzwinkern – immer etwas zu spät: Als ich bei der Bayerischen Vereinsbank Abteilungsleiter

wurde, wurde das Abteilungsleiter-Casino abgeschafft. Und als ich dann Bereichsleiter wurde, die Dienstwagen. Nein, im Ernst: Ich glaube, heute ist es trotz allem deutlich schöner.

Und Sie, Frau Corzilius?

Lea Corzilius: In den 1950er-Jahren. Es gibt bei ZF ein kleines Filmchen, das davon handelt, wie in Brasilien das erste Werk in Übersee eröffnet wurde. Und wie die Herrschaften dafür eine 14-tägige Seereise angetreten haben, um ins fremde Land zu reisen. Diese andere Art des Reisens und Entdeckens, das ist schon eine Aufregung, die uns ein bisschen abhanden geht, wenn wir uns einfach mal ins Flugzeug setzen und in andere Länder fliegen.

Maassen: Wobei wir ja fast wieder auf dem Weg dahin sind. Wenn man im Moment zweieinhalb Stunden in München am Gepäckband steht, bis der Koffer kommt, dann fühlt man sich wieder an diese alten Zeiten erinnert.

„Wir sollten uns immer im Klaren sein, was unsere Kernaufgabe ist – und die auch gut machen.“



Foto: ZF Group

Sie, Herr Maassen, können zwar nicht ganz bis in die 1950er-Jahre oder gar bis zur Zeit der Buddenbrooks zurückblicken. Mehr als 30 Jahre dauert Ihre Karriere aber schon. Was hat sich in dieser Zeit in der Personalarbeit verändert?

Maassen: Gar nichts.

Gar nichts?

Maassen: Nein, es ist ein Schweinezyklus. Wenn wir mal auf die 35 Jahre zurückschauen, die ich im Berufsleben stehe, dann hat sich HR immer beschwert, nicht am Tisch zu sitzen. Immer hatte HR so ein Minderwertigkeitsgefühl. Aber dieses Mitreden basiert nicht auf einem Anspruchsniveau, das man definiert. Sondern auf Gestaltungswillen, den man haben muss. Ansonsten waren die einzelnen Themen oder deren Gewichtung immer mal wieder andere, die Grundfunktion von HR war und ist aber die gleiche wie in den 1980er-Jahren.

Was ist aus Ihrer Sicht diese Grundfunktion?

Maassen: In Unternehmen ein Umfeld zu gestalten, in dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr volles Potenzial entfalten können und wollen. Das hat sich nicht verändert, seit ich angefangen habe.

Dr. Lea Corzilius ist seit August 2023 Personalvorständin und Arbeitsdirektorin der ZF Group. Sie begann ihre berufliche Laufbahn bei McKinsey & Company, 2017 wechselte sie zum Automobilzulieferer HELLA und wurde dort Geschäftsführerin mit Verantwortung für das Ressort Personal/Arbeitsdirektorin (ab 2020) sowie das Geschäftsfeld Lifecycle Solutions (ab 2022).

Oliver Maassen ist seit 2017 Personalvorstand bei TRUMPF. Seine berufliche Laufbahn begann er 1991 im Personalbereich der damaligen Vereinsbank München. Seitdem war Maassen in zahlreichen Personalleitungsfunktionen tätig, unter anderem von 2009 bis 2012 als Bereichsvorstand und Personalchef der HypoVereinsbank. 2013 wurde er Geschäftsführer bei der PAWLIK Consultants GmbH in Hamburg.

Frau Corzilius, als Herrn Maassens Karriere begann, waren Sie noch nicht geboren. Aber auch Sie sind nun auch schon ein paar Jahre als Personalerin tätig – inklusive Pandemie und geopolitischer Unsicherheiten. Wie sehen Sie die jüngere Entwicklung der HR-Arbeit?

Corzilius: Wir sind ja in HR für alles von A bis Z verantwortlich. Wobei sich hier die Frage stellt, was das A und was das Z ist. Und ich glaube, es sind durchaus ein paar Buchstaben an Themenvielfalt dazugekommen. Jetzt könnte A für Artificial Intelligence stehen und Z für Zeugnis. Und ich brauche nicht über Ersteres zu reden, wenn ich Letzteres nicht hinbekomme. Die ursprüngliche Handwerksarbeit ist noch die gleiche wie früher.

Sie sind 2017 das erste Mal in eine HR-Rolle gekommen – und zwar in der Automobilindustrie.

Corzilius: Ja. Ich habe in der Industrie eigentlich nur Krisenjahre miterlebt. Wenn ich mit Kolleginnen und Kollegen spreche, die den Job seit 30, 40 Jahren machen, sagen die schon, dass sie eine so intensive Zeit wie heute noch nicht erlebt haben.

Ist das etwas HR-Spezifisches?

Corzilius: Wahrscheinlich ja. Ich glaube, es macht schon etwas mit unserer Rolle, wenn wir uns alle fragen, wie wir auf unser Unternehmen von innen und außen schauen, aber auch auf unsere Demokratie und die Geopolitik. Es sind ganz besondere Zeiten. Wobei ich glaube, dass wir auch das hinbekommen.

Was macht Sie optimistisch?

Corzilius: Als ich im vergangenen Jahr bei ZF angefangen habe, erzählte man mir von der historischen Ausstellung in unserer Unternehmenszentrale, dem ZF Forum. Dort kann man viele tolle Autos, Getriebe, Lenkungen und Bremsen sehen. Es gibt auch eine Sektion über die Wirtschaftskrise der 1930er-Jahre. Dort wird beschrieben, wie ein findiger Ingenieur das ZF-Einheitsgetriebe erfunden hat, das diese Firma durch die damalige Krise getragen hat. Keine Frage: Wir befinden uns in einer ganz besonderen Krise, aber der deutsche Mittelstand und die deutsche Industrie haben doch schon so viel überstanden, da werden wir auch die aktuelle Situation meistern. Und das ist auch unsere Rolle, gemeinsam das Narrativ aufzuzeichnen.

Maassen: Also, ich bin ganz froh, dass Sie diesen historischen Moment erwähnen. Das hilft vielleicht, uns ein Stück zu kalibrieren. In dem ganzen Lamentieren, das im Moment stattfindet, finde ich es prima, wenn Sie mit einem gesunden Optimismus sagen: Wir

„Unternehmen sind jetzt gefragt, zum Anker einer neuen Stabilität zu werden.“



werden das hinbekommen. Ich glaube, das müssen wir als Unternehmenslenker auch lauter aussprechen, damit das breitere Gehör in der Gesellschaft findet.

Welche Rolle spielt HR dabei?

Maassen: Jeder einzelne Mensch hat eine Vielzahl an Bällen, die er in der Luft halten muss. Sie haben das Thema Geopolitik erwähnt. Dann gab es noch eine Pandemie, die ja auch mit den Menschen etwas gemacht hat. Die Verunsicherung bei unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist dadurch hoch. Ich glaube, da sind die Unternehmen jetzt gefragt, zum Anker einer neuen Stabilität zu werden. Und wer, wenn nicht die Unternehmensleitung und die HR-Funktion sollten das tun?

Wie könnte das konkret aussehen?

Maassen: Zuerst einmal würde es helfen, die Probleme klar zu benennen. In den Unternehmen und auch in der Gesellschaft. Es ist doch in vielen Fällen so, dass die wachsende psychische Belastungssituation, der wir alle ausgesetzt sind, nicht klar benannt wird. Da gibt es nicht genug Transparenz über den Anstieg psychischer Erkrankungen. Da werden Gesundheitsprogramme aufgesetzt, die aber eher an Symptomen ausgerichtet sind. Weil wir uns gar nicht

vorstellen können, was Ursachenbekämpfung hier bedeutet.

Corzilius: Mir fällt hier ein ganz konkretes Beispiel aus unserem Unternehmen ein. Wir hatten im vergangenen Herbst eine Kampagne zum Thema Schlaf. Das war ein Thema, das viele Leute angesprochen hat, bei dem man auch in die Diskussion gekommen ist. Wir sprechen zwar viel über das Thema mentale Gesundheit, aber das Thema Schlaf wird oft kaum beachtet. Dabei ist Schlaf für die Regeneration zentral. Hier gibt es offenbar Themen mit Diskussionsbedarf, den wir im betrieblichen Kontext aber oft nicht befriedigen.

Sie beide trennen ungefähr 30 Jahre. Immer wieder wird darüber diskutiert, dass die jungen Leute ganz anders seien als die Älteren. Wie nehmen Sie das wahr?

Corzilius: Im Internet gibt es eine Sammlung an Zitate, die ich immer wieder herauskrame. Dort gibt es ein Zitat von Sokrates, wo er sagt – 400 vor Christus – die Jugend habe schlechte Manieren, verachte die Autorität, habe keinen Respekt vor den älteren Leuten und schwatzt, wo sie arbeiten soll. Das Thema ist also nicht neu.

Nehmen Sie denn Veränderungen wahr?

Corzilius: Wissen Sie, wir haben über 2000 Auszubildende in Deutschland. Und wenn ich durch die Ausbildungszentren gehe, dann berichten mir die Auszubildenden, wie motiviert die sind. Aber natürlich sehe ich auch, dass viele junge Menschen, die bei ihren Eltern erlebt haben, dass die einen Nine-to-Seven-Job hatten, bei dem dann aber nicht viel herumgekommen ist, schon sehr reflektiert sind.

Wie zeigt sich das?

Corzilius: Sie sagen an vielen Stellen klipp und klar, was sie wollen – und was nicht.

Maassen: Pauschalisierungen helfen nie. Insofern müssen wir uns hüten, hier auf Stereotypen reinzufallen. Und ich genieße auch vieles, was für die Generation Z selbstverständlich ist. Also zum Beispiel, heute in München zu arbeiten und nicht am Unternehmensstandort in Ditzingen. Aber einen Unterschied beobachte ich schon.

Welchen?

Maassen: Ich mache jetzt seit sieben Jahren in der Einführungswoche der Azubis bei Trumpf zwei Stunden eine Art „heißen Stuhl“. Ich setze mich also da hin und lasse mich befragen. Und das ist deutlich anstrengender geworden in den vergangenen Jahren. Viel fordernder, überraschender und mutiger, aber auch anspruchsvoller im Austausch und in der Auseinandersetzung. Ich finde das prima. Aber es gibt auch Führungskräfte, die fragen, ob man den jungen Leuten nicht einfach sagen kann, was sie tun sollen.

Was antworten Sie denen?

Maassen: Dass sie das können. Aber dann brauchen sie eine klare Ansage und gute Gründe. Und natürlich laufen Sie Gefahr, den einen oder die andere zu verlieren. Dass alte Führungsmodelle nicht mehr so funktionieren wie früher, müssen Führungskräfte erst einmal lernen.

Wie kann man das lernen?

Maassen: Das stärkste Instrument, das ich zu dem Thema erlebt habe, ist Reverse Mentoring. Alle zwei Jahre suche ich mir einen Mentor aus unseren Azubis und dualen Studierenden. Und dann stelle ich Fragen und gehe mit denen mit. Einmal war ich mit meinem Mentor und seinen Kumpels mittagessen und habe mal deren Gesprächen lauschen dürfen.

Was haben Sie dort gelernt?

Maassen: Damals kam gerade Tiktok auf. Als ich dann gefragt habe, wieso die nicht bei Facebook sind, war die Antwort: Weil dort meine Großeltern sind. Da fühlen Sie sich verdammt alt. Aber im Ernst: In diesem Austausch bekomme ich Insights über ein anderes Leitbild und ein anderes Denken – und das finde ich sehr wertvoll.

Corzilius: Bei uns ist es so, dass wir auch im Vorstand unterschiedliche Generationen haben. In vielen Unternehmen ist es hingegen immer noch so, dass man sich zwar eine Frau an Bord holt – ist ja auch Vorgabe. Aber die hat dann oft dennoch das gleiche Alter und den gleichen Background wie ihre männlichen Kollegen.

Merken Sie denn Unterschiede zu Ihren älteren Kolleginnen und Kollegen im Vorstand?

Corzilius: Ich schaue schon anders auf viele Themen. In der Corona-Zeit zum Beispiel war ich die einzige im Hella-Vorstand, die kleine Kinder zu Hause hatte, und entsprechend andere Dinge regeln musste. Da war es schon von Vorteil, dass unterschiedliche Lebensrealitäten repräsentiert waren. Auch das ist Diversität. Zudem finde ich es extrem spannend und wichtig, für unterschiedliche Sichtweisen zu werben und dabei auf Leute zu treffen, die das intellektuell spannend finden. Die sich damit auseinandersetzen – und mit denen man nachher zu einer Lösung kommt, bei der alle sagen: Ja, da stehen wir dahinter.

Frau Corzilius, Herr Maassen, wir waren in diesem Gespräch schon im 19. Jahrhundert, in den 50ern des 20. Jahrhunderts und sind in der Gegenwart angekommen. Wie aber sieht die Zukunft von HR aus?

Corzilius: Natürlich werden immer wieder neue Themen kommen, und die werden wir aufnehmen und bespielen. Aber wir sollten uns dabei immer im Klaren sein, was unsere Kernaufgabe ist – und die auch gut machen.

Maassen: Da kann ich nahtlos zustimmen. Wir müssen weiter Gutes von Schlechtem unterscheiden und versuchen, nicht jede Sau durchs Dorf zu treiben, die uns irgendwelche Berater, Forschungsinstitute oder sonst wer aufdrängen.

Welche Sau meinen Sie?

Maassen: Die aktuelle ist vielleicht die KI-Gläubigkeit in HR. Ich rate zu Besonnenheit bei aller Begeisterung. Wir müssen manchmal als Personalerinnen und Personaler Vorreiter und Leuchttürme sein – und manchmal eben Verhinderer und Polizei. Dieses Zwischen-den-Stühlen-sitzen muss man mögen. Aber ich sage immer: Vorsicht bei der Berufswahl. ■

Gemeinsam für eine mutige und intelligente Zukunft von Personal und Wirtschaft

Seit mehr als 75 Jahren bieten wir zuverlässige, vertrauenswürdige Beratung und Lösungen, um eine bessere und nachhaltigere Zukunft für unsere Kunden, Mitarbeitenden und ihr gesellschaftliches Umfeld zu bewirken.

Willkommen in einer Welt, in der Wirtschaftlichkeit und Empathie das Leben der Menschen und den Erfolg von Organisationen verbessern.

Bitte sprechen Sie uns an!
www.mercer.de



Stimmen aus Berlin

Was waren aus arbeitsmarktpolitischer Sicht die wichtigsten Entwicklungen? Wie klappt die Zusammenarbeit zwischen Politik und Wirtschaft? Das haben wir die arbeitsmarktpolitischen Sprecher der vier demokratischen Fraktionen im Bundestag gefragt.

Welche arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen haben aus Ihrer Sicht die letzten 50 Jahre geprägt?

Eine einschneidende Reform in der Arbeitsmarktpolitik war die Agenda 2010, mit der die damalige Massenarbeitslosigkeit überwunden wurde. Gleichzeitig wurden bei der Reform auch Fehler gemacht, die zu einer Spaltung auf dem Arbeitsmarkt beigetragen haben und die wir insbesondere durch die Einführung des gesetzlichen Mindestlohns und die Regulierung der Leiharbeit korrigiert haben. Heute haben wir es mit einer völlig veränderten Arbeitsmarktlage zu tun. Statt Massenarbeitslosigkeit herrscht Fachkräftemangel, in einigen Branchen sogar Arbeitskräftemangel. Mit dem Bürgergeld haben wir deshalb die Arbeitsmarktpolitik an die veränderten Herausforderungen angepasst.

Wo sehen Sie die drängendsten aktuellen Herausforderungen in der Arbeitsmarktpolitik?

Als drängendste Herausforderung für die Arbeitsmarktpolitik sehe ich den Fachkräftemangel. Dieser begegnet uns täglich – ob beim Einkaufen, in der Pflege oder im Handwerk. Diese Herausforderung wird sich weiter verschärfen, wenn die geburtenstarken Jahrgänge in Rente gehen. Um die Lücke zu schließen, müssen wir alle inländischen Potenziale nutzen: Frauen, Ältere, Menschen mit Handicap, Geflüchtete. Mit besserer Weiterbildungsförderung, der Ausbildungsgarantie, dem Gesetz zum inklusiven Arbeitsmarkt, attraktiveren Rahmenbedingungen für längeres Arbeiten und dem Ausbau der Kinderbetreuung setzen wir die Fachkräftestrategie der Bundesregierung um. Daneben sind wir aber auf Einwanderung angewiesen. Mit dem Fachkräfteeinwanderungsgesetz haben wir dazu einen wichtigen Schritt gemacht.

Welche Themen werden die Arbeitsmarktpolitik in den kommenden Jahren bestimmen?

Unternehmen können sich heute nicht mehr unter mehreren perfekt passenden Bewerbungen entscheiden. In einem Fall mag die Qualifikation nicht perfekt sein, im anderen gibt es Einschränkungen bei der Arbeitszeit, der Sprache oder durch ein Handicap. Um Fachkräftesicherung erfolgreich zu schaffen, gilt es deshalb in Menschen zu investieren, Arbeitsbedingungen oder Arbeitszeiten anzupassen. Das erfordert mehr Flexibilität. Daneben ist es eine gemeinsame Aufgabe von Unternehmen, Beschäftigten, Sozialversicherung und Staat, dafür zu sorgen, dass niemand verloren geht. Das beginnt bei Jugendlichen ohne Anschlussperspektive nach der Schule. Das betrifft die Weiterbildung von Beschäftigten im Strukturwandel. Und es betrifft die Unterstützung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern dabei, länger gesund im Arbeitsleben bleiben zu können.



Foto: SPD

Dr. Martin Rosemann, Sprecher für Arbeit und Soziales der SPD-Fraktion im deutschen Bundestag

Würden Sie sich mehr Zusammenarbeit zwischen Politik und Unternehmen im Bereich Arbeitsmarktpolitik wünschen? Wie könnte diese aussehen?

Durch den zunehmenden Mangel an Arbeitskräften müssen Unternehmen auch Leuten eine Chance geben, die nicht perfekt zu allen Anforderungen passen. Das bedeutet zum Beispiel, auch Flüchtlingen eine Chance zu geben, die noch nicht perfekt Deutsch sprechen. Der Jobturbo für ukrainische Geflüchtete kann hier Vorbild für weitere Maßnahmen sein, zum Beispiel durch gezielte Vermittlungsangebote und einen unbürokratischen Einstieg in Arbeit. Auch die betrieblichen Rahmenbedingungen sind entscheidend. Für Fachkräftesicherung und gelungene Integration in Arbeit sind gute Arbeitsbedingungen essenziell, aber auch Angebote der betrieblichen Gesundheitsprävention, damit Beschäftigte wirklich bis zur Rente arbeiten können. Das ist auch im Interesse der Betriebe und zahlt sich aus.



Welche arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen haben aus Ihrer Sicht die letzten 50 Jahre geprägt?

In den Wirren der Nachkriegszeit, als Deutschland sich vom Trümmerfeld zur Wirtschaftswundernation wandelte, legte Ludwig Erhard den Grundstein für eine Ordnung, die fortan als Soziale Marktwirtschaft bekannt werden sollte. Diese Idee, geprägt von dem Glauben, dass wirtschaftlicher Fortschritt und soziale Gerechtigkeit Hand in Hand gehen können, hat Deutschland durch Jahrzehnte des Wandels begleitet. Von der Ölkrise über die Wiedervereinigung bis zur Globalisierung hat sich die Soziale Marktwirtschaft als ein robustes System erwiesen, das in der Lage ist, sich neuen Gegebenheiten anzupassen. Ein zentrales Element dieser Anpassung war die Reform des Arbeitsmarktes, insbesondere durch die Hartz-Reformen Anfang der 2000er. Diese Reformen, die eine Neuausrichtung der Arbeitsvermittlung, die Förderung von Teilzeitarbeit und die Neuordnung der Arbeitslosenunterstützung umfassten, waren Versuche, den Arbeitsmarkt für die Herausforderungen eines neuen Jahrtausends fit zu machen. Ziel war es, Arbeitslosigkeit zu reduzieren und die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands zu stärken, indem wirtschaftliche Dynamik und soziale Sicherheit miteinander verknüpft wurden. Neben strukturellen Anpassungen hat sich auch das Bewusstsein für die Bedeutung von Arbeitsbedingungen geschärft. Die Einführung des Mindestlohns als Reaktion auf die sinkende Tarifbindung zielte darauf ab, faire Bedingungen im Wettbewerb zu gewährleisten und Lohnunterbietung zu verhindern. Dies unterstreicht, wie wichtig es ist, Wettbewerb nicht auf Kosten der Arbeitsbedingungen zu führen.



Welche Themen werden die Arbeitsmarktpolitik in den kommenden Jahren bestimmen?

Die Zukunft hält neue Herausforderungen bereit: Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt grundlegend, der Klimawandel erfordert nachhaltiges Wirtschaften, und der demografische Wandel stellt neue Anforderungen an den Arbeitsmarkt. Hinzu kommen die Integration von Geflüchteten und Migranten, der Kampf gegen soziale Ungleichheit und die Sicherung der globalen Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands. Diese Entwicklungen verlangen nach kontinuierlicher Anpassung und Weiterentwicklung der Arbeitsmarktpolitik. Es geht darum, flexible Arbeitsmodelle zu fördern, Bildung und Weiterbildung zu stärken und gleichzeitig den sozialen Zusammenhalt zu wahren. Die Soziale Marktwirtschaft muss beweisen, dass sie auch in Zukunft ein Garant für Wohlstand und soziale Gerechtigkeit sein kann. Eine fortgeschrittene Arbeitsmarktpolitik muss daher nicht nur wirtschaftliche, sondern auch gesellschaftliche Antworten bieten.



Foto: Tobias Koch

Stephan Stracke, Vorsitzender der Arbeitsgruppe Arbeit und Soziales der CDU/CSU-Fraktion im Deutschen Bundestag



Wo sehen Sie die drängendsten aktuellen Herausforderungen in der Arbeitsmarktpolitik?

Unsere sozialen Sicherungssysteme leben von Millionen fleißiger Menschen. Wir brauchen eine Agenda für die Fleißigen. Wer mehr leistet, muss sich mehr leisten können. Wir wollen die Beschäftigten entlasten, beispielsweise indem wir Überstunden bei Vollzeitbeschäftigung steuerfrei stellen. Mit niedrigeren Steuern und Abgaben wollen wir für höhere Löhne, mehr Jobs und stärkeres Wachstum sorgen.



Würden Sie sich mehr Zusammenarbeit zwischen Politik und Unternehmen im Bereich Arbeitsmarktpolitik wünschen? Wie könnte diese aussehen?

Ein offener Dialog zwischen Politik, Sozialpartnern und der Gesellschaft ist essenziell, um den Bedürfnissen aller gerecht zu werden. So können wir sicherstellen, dass die Soziale Marktwirtschaft auch weiterhin für eine Politik steht, die den Menschen in den Mittelpunkt rückt – eine Politik, die nicht nur Wohlstand anstrebt, sondern diesen auch gerecht verteilt.


Welche arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen haben aus Ihrer Sicht die letzten 50 Jahre geprägt?

Die 1980er-Jahre waren durch tarifliche Arbeitszeitverkürzungen geprägt. Ab 1990 stieg die Arbeitslosigkeit stark an. Die Anfang der 2000er-Jahre umgesetzte Hartz-Reform weitete den Niedriglohnsektor stark aus. Infolge der international anziehenden Konjunktur sank die Arbeitslosigkeit. Ein weiterer Meilenstein war der Einsatz des Kurzarbeitergeldes, das in der Finanz- und während der Corona-Krise Massenentlassungen verhindert hat. Aus meiner Sicht ist die Bürgergeld-Reform, die den Menschen im ersten Jahr des Bürgergeldes mehr Sicherheit gibt, ebenfalls ein Meilenstein. Kern der Reform sind massive Verbesserungen der arbeitsmarktpolitischen Instrumente, mit dem Ziel, die Weiterbildung zu stärken und arbeitsmarktfernen Menschen den Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen.


Welche Themen werden die Arbeitsmarktpolitik in den kommenden Jahren bestimmen?

Der demografische Wandel, der Umbau zur klimaneutralen Wirtschaft und die Digitalisierung der Prozesse werden die Arbeitsmarktpolitik in den kommenden Jahren stark prägen. Darauf muss die Arbeitsmarktpolitik reagieren und die Menschen bei der Aktualisierung ihrer Qualifikationen unterstützen.


Wo sehen Sie die drängendsten aktuellen Herausforderungen in der Arbeitsmarktpolitik?

Die drängendste Herausforderung in der Arbeitsmarktpolitik ist die Fachkräftesicherung, die sich infolge des demografischen Wandels weiter zuspitzen wird. Die Bundesregierung und die Ampel-Fraktionen arbeiten mit Hochdruck an Lösungen. Mit der investiven Sozialpolitik im Bürgergeld wollen wir das Erwerbspotenzial hierzulande heben und die Menschen schneller in Arbeit bringen. Wir verbessern die Rahmenbedingungen, um die Frauenerwerbstätigkeit zu steigern, und haben ein Fachkräfteeinwanderungsgesetz auf den Weg gebracht, um Arbeits- und Fachkräften aus Drittstaaten den Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt zu erleichtern.


Würden Sie sich mehr Zusammenarbeit zwischen Politik und Unternehmen im Bereich Arbeitsmarktpolitik wünschen? Wie könnte diese aussehen?

Unternehmen sind bei der Integration von Geflüchteten sowie der Ausbildung von Jugendlichen ohne Schulabschluss gefragt. Sinnvoll fände ich die Einrichtung einer Transformationskommission, in die Unternehmen, Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften sowie deren Dachorganisationen, die Wissenschaft und die Politik einbezogen werden sollten, um die privaten und öffentlichen Investitionsbedarfe abzustecken, Rahmenbedingungen und marktliche Anreize zu diskutieren und Finanzierungsinstrumente zu prüfen. Wir brauchen einen parteiübergreifenden Konsens für die Einrichtung eines Sondervermögens, um mehr Investitionen in die Infrastruktur und die Energienetze sicherzustellen.


Foto: Kaminick

Frank Bsirske, Sprecher für Arbeit und Soziales der Grünen Fraktion im Deutschen Bundestag

Welche arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen haben aus Ihrer Sicht die letzten 50 Jahre geprägt?

Die Hartz-IV-Gesetze waren eine der umfangreichsten arbeitsmarktpolitischen Reforminitiativen der deutschen Nachkriegsgeschichte. Zur damaligen Zeit dringend überfällig, haben die Reformen entscheidend dazu beigetragen, den Arbeitsmarkt zu modernisieren und flexibler zu gestalten, die Arbeitslosigkeit zu reduzieren und das Sozialsystem zu vereinfachen. Gleichwohl war das neue System natürlich nicht fehlerfrei. Auch das Bürgergeld ist es noch nicht. Deshalb arbeiten wir auch weiter daran, es leistungsgerechter zu gestalten und den Fokus stärker auf einen vereinfachten Ein- und Aufstieg im Arbeitsmarkt zu legen.

Welche Themen werden die Arbeitsmarktpolitik in den kommenden Jahren bestimmen?

Neben den Herausforderungen des demografischen Wandels und des Arbeits- und Fachkräftemangels werden die Themen Digitalisierung, Automatisierung und Künstliche Intelligenz die Arbeitsmarktpolitik prägen. Von strukturellen Veränderungen über die Veränderung von Arbeitsprozessen und Umschulungsbedarfe bis hin zur Entstehung völlig neuer Berufsfelder und Plattformarbeit werden die Auswirkungen, aber auch die Chancen enorm sein. Darüber hinaus wird auch der Wunsch vieler Beschäftigter nach mehr Arbeitszeitflexibilität weiterhin eine große Rolle spielen.

Wo sehen Sie die drängendsten aktuellen Herausforderungen in der Arbeitsmarktpolitik?

Der Arbeits- und Fachkräftemangel zieht sich durch alle Branchen und Berufe und droht sich zu einem echten Hemmschuh für die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der deutschen Wirtschaft zu entwickeln. Mit dem Fachkräfteeinwanderungsgesetz haben wir wichtige Weichen gestellt. Nun muss die Seite der Verwaltung noch modernisiert werden, Prozesse entschlackt und Bearbeitungszeiten verkürzt werden. Digitalisierung und KI könnten dabei helfen. Außerdem brauchen wir eine Entbürokratisierungsinitiative im Arbeitsrecht. Zu viele Regelungen sind vom Misstrauen des Staates und der Gewerkschaften gegenüber den Arbeitgebern geprägt.

Würden Sie sich mehr Zusammenarbeit zwischen Politik und Unternehmen im Bereich Arbeitsmarktpolitik wünschen? Wie könnte diese aussehen?

Seit einigen Jahren dominieren Gewerkschaftsthemen und Gewerkschaftssichten die Arbeitsmarktpolitik. Entsprechend haben die Bedürfnisse der Arbeitgeberseite an politischer Bedeutung nachgelassen. Für die dringend notwendige Wirtschaftswende und langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft muss das Gleichgewicht wiederhergestellt werden. Hier müssen sich neben den Vertretern der Arbeitgeberverbände auch Unternehmerpersönlichkeiten stärker in die öffentliche Debatte einmischen.

Pascal Kober, Arbeitsmarkt- und sozialpolitischer Sprecher der FDP-Fraktion im deutschen Bundestag

Die Vertreter der Ampelfraktionen und der Unionsfraktion wurden nach dem Wahlergebnis 2021 geordnet.



„Es geht um viel Geld“

Die Entscheidungen, die das Bundesarbeitsgericht (BAG) fällt, haben große Auswirkung auf die Unternehmen und HR. Man nehme nur das viel diskutierte Urteil zur Arbeitszeiterfassung. Diese Verantwortung trägt Präsidentin Inken Gallner gerne.

INTERVIEW: GESINE WAGNER

► **Personalwirtschaft: Frau Gallner, 2007 wurden Sie zur Richterin am BAG ernannt. Wie haben Sie die Rechtsprechung damals wahrgenommen?**

Inken Gallner: Für mich ist das Recht der Europäischen Union besonders prägend. Deshalb beziehe ich mich auf die Rezeption des Unionsrechts in der Rechtsprechung. EuGH-Vorlagen von deutschen Gerichten gab es damals noch nicht so häufig wie heute. Anfangs gehörte ich beim BAG dem Neunten Senat an, der unter anderem für das Urlaubsrecht zuständig ist. Die Rechtsprechung in diesem Rechtsgebiet war schon sehr ausdifferenziert. Es gab wenig offene Fragen. Das änderte sich aber im Jahr 2009.

Was löste die Veränderung aus?

Der Europäische Gerichtshof hatte aufgrund einer Vorlage des LAG Düsseldorf in der Sache Schultz-Hoff entschieden, dass der Verfall von Urlaubsansprüchen dauerhaft erkrankter Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen unionsrechtswidrig ist. Das Urlaubsrecht kam damit wieder auf die Agenda der Rechtsprechung und entwickelte sich in eine ganz andere Richtung, als das zuvor der Fall gewesen war. Die starke Überformung des deutschen Arbeitsrechts durch das europäische Arbeitsrecht löste zunächst auch die Sorge

aus, dass das BAG als deutsches Höchstgericht an Bedeutung verliert.

Heute sind EuGH-Vorlagen gang und gäbe.

Die letztinstanzlichen Gerichte müssen vorlegen, wenn der EuGH unionsrechtliche Fragen selbst noch nicht beantwortet hat. Die nationalen Gesetze sind im Arbeitsrecht in weiten Teilen durchdrungen von europäischen Normen und Vorgaben: Das ist der Fall beim Antidiskriminierungsrecht, dem Arbeitszeit- und Urlaubsrecht, dem Leiharbeitsrecht, dem Massenentlassungsrecht, dem Befristungs- und Teilzeitrecht, um nur ein paar Beispiele zu nennen. Doch bis vor einiger Zeit „schmerzte“ die große Abhängigkeit vom Unionsrecht manche im Arbeitsrecht Tätigen.

Schmerzte es auch Sie?

Nein, im Gegenteil. Für mich ist die Aufgabe, sich in der deutschen Rechtsprechung nach europäischem Primärrecht und Richtlinienvorgaben zu richten, selbstverständlich. Das liegt an meiner Biografie. Mit dem heutigen Unionsrecht, dem damaligen Gemeinschaftsrecht, habe ich mich schon im Studium auseinandergesetzt. Ich war von 2002 bis 2003 in Brüssel tätig. Trotz der Vorgaben der Union gibt es jede Menge

Raum für unser deutsches Rechtsverständnis und für rechtliche Besonderheiten in unserem Land.

Gibt es dennoch Bereiche, in denen es hierzulande schwerfällt, sich europäischen Richtlinien anzupassen?

Es ist meistens zu Beginn nicht ganz einfach, das europäische Recht in das deutsche Recht einzupassen. Ein Beispiel ist das bereits angesprochene Urlaubsrecht. Das deutsche Urlaubsrecht kommt aus einem privatrechtlichen Verständnis, bei dem Urlaubsansprüche geltend gemacht werden müssen. Der Blickwinkel der Union auf das Urlaubsrecht ist ein anderer, das Urlaubsrecht ist Arbeitsschutzrecht, das im deutschen Recht – mit Ausnahme von § 618 BGB – überwiegend öffentliches Recht ist. Der Arbeitgeber muss den Urlaub, die Ruhezeit in der Jahresarbeitszeit, nach dem unionsrechtlichen Verständnis aus Gründen des Gesundheitsschutzes gewähren. Es sind im Grunde zwei unterschiedliche Vorstellungswelten, die aufeinandertreffen.

Wie macht sich das bemerkbar?

Das macht sich daran bemerkbar, dass die Regelungen im Urlaubsrecht arbeitnehmerfreundlicher werden, wenn man sie arbeitsschutzrechtlich betrachtet. Im

Jahr 2022 ist das BAG der Argumentation des EuGH gefolgt, dass die Verjährungsfrist von drei Jahren bei Urlaubsansprüchen nur greift, wenn der Arbeitgeber auf verfallende Urlaubstage hingewiesen hat.

Die Auseinandersetzung mit dem Unionsrecht hat also stark zugenommen. Gibt es im Gegensatz dazu etwas, das Sie im Arbeitsrecht vermissen oder das verschwunden ist?

Ich vermisse eigentlich nichts. Fälle des Kündigungsschutzes sind seit einigen Jahren allerdings deutlich zurückgegangen. Das ist in Zeiten guter Konjunktur und geringer Arbeitslosenzahlen ein herkömmlicher Vorgang. Auch in der Pandemie ist es nicht zu sehr großen Massenentlassungen gekommen. In Zeiten des Fach- und Arbeitskräftemangels aufgrund des demografischen Wandels kommt es zu weniger Kündigungen. Außerdem hat die Rechtsprechung im Kündigungsrecht – einem der Hauptgebiete des Arbeitsrechts – schon viele Antworten auf komplexe Fragestellungen gefunden. Für die Rechtsuchenden und die Rechtspraxis ist es gut, wenn ein Rechtsgebiet grundlegend aufgearbeitet ist und gewissermaßen etwas zur Ruhe kommt.



People Convention 13. Juni 2024

Speaker Line-up



Susan-Stefanie Bretkopf

Carl Zeiss AG



Dr. Stephanie Cossmann

Symrise AG



Nicole Gerhardt

Telefónica Deutschland Holding AG



Prof. Reint Gropp

Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle



Roland Hehn

Schwarz Dienstleistungen KG



Dr. Lena Lindemann

Ergo Group AG



Carmen-Maja Rex

Heidelberg Materials AG



Sophie von Saldern

Covestro AG

Die diesjährige Jahrestagung wird sich mit den besonderen Potenzialen und Herausforderungen Künstlicher Intelligenz und ihren Implikationen für Personalentscheider und Organisationen befassen.

Wann? Do, 13. Juni 2024, ab 9 Uhr

Wo: Virtuell im Livestream

Die Kienbaum People Convention ist eine der größten und führenden HR-Fachtagungen im deutschsprachigen Raum. Erhalten Sie spannende Impulse, aktuelle Trends und Einblicke in die Personalarbeit.

NEXT-GEN HR
Building HumAIn Relations



Jetzt anmelden

ZUR PERSON: INKEN GALLNER

Präsidentin des Bundesarbeitsgerichts (BAG) und Vorsitzende des Ersten Senats

Geboren:

27. Juli 1964 in Calw

Ausbildung:

Jurastudium

Beruflicher Werdegang:

1994 Arbeitsgericht Mannheim

1995 Arbeitsgericht Stuttgart

1998–2000 Wissenschaftliche Mitarbeiterin am BAG

2000 Rückkehr an das Arbeitsgericht Stuttgart

2001–2002 Führungsakademie Baden-Württemberg

2002–2003 Abordnung an die Landesvertretung Baden-Württembergs in Brüssel als Beobachterin des Sozialministeriums

2003–2004 Stellvertretende Leiterin des Referats Personal, Justiz und Recht im Staatsministerium Baden-Württemberg

2004–2005 Abordnung an das Arbeitsgericht Karlsruhe

2005–2007 Erprobungsabordnung an das Landesarbeitsgericht Baden-Württemberg

2007–2014 Richterin am BAG, zunächst im Neunten Senat, dann im Siebten und Sechsten Senat jeweils als stellvertretende Vorsitzende

2010–2013 Stellvertretende Pressesprecherin des BAG

2013–2014 Pressesprecherin des BAG

2014–2016 Ministerialdirektorin des Justizministeriums Baden-Württemberg

2016–2017 Mitglied des Sechsten Senats des BAG

2017 Vorsitzende Richterin am BAG und Vorsitzende des Zehnten Senats

seit 01/2022 Präsidentin des Bundesarbeitsgerichts und Vorsitzende des Ersten Senats

seit dem Wintersemester 2016/2017 Lehrauftrag für europäisches und internationales Arbeitsrecht an der Universität Konstanz am Lehrstuhl von Prof. Dr. Clemens Höpfner

seit dem Sommersemester 2018 Lehrauftrag für europäisches und internationales Arbeitsrecht an der Universität Münster am Lehrstuhl von Prof. Dr. Clemens Höpfner

seit dem Wintersemester 2022/2023 Lehrauftrag für internationales und europäisches Arbeitsrecht an der Universität zu Köln am Lehrstuhl von Prof. Dr. Clemens Höpfner

Quelle: Bundesarbeitsgericht, Inken Gallner

Oft hinkt die Gesetzgebung der Realität hinterher, auch beim Arbeitsrecht, zumal sich die Arbeitswelt besonders seit der Pandemie sehr verändert hat. Was bedeutet das für Sie in der Rechtsprechung?

Wir kommen gut klar mit den bestehenden Gesetzen. Im Arbeitsrecht gibt es die Besonderheit, dass wir schon immer mit unbestimmten Rechtsbegriffen operieren, zum Beispiel wann eine Kündigung sozial gerechtfertigt ist oder ein dringendes betriebliches Erfordernis besteht.

Die Unbestimmtheit ist also etwas Gutes?

Ja, dadurch können wir in der Auslegung Rücksicht auf veränderte Wertvorstellungen, sozialen Wandel und Veränderungen in der Gesellschaft nehmen.

Seit dem Grundsatzurteil 2019 des EuGH zur Arbeitszeiterfassung wartet man in Deutschland auf die gesetzgeberische Umsetzung in nationales Recht. 2022

kam dann der viel diskutierte BAG-Beschluss zur Zeiterfassung. Wie stehen Sie zur These, dass die Rechtsprechung immer mehr zum Gesetzgeber wird?

Das sollte sie natürlich nicht. Es gibt Stimmen und auch ein Gutachten, die den Beschluss des BAG als unzulässige Rechtsfortbildung ansehen. Die verpflichtende Arbeitszeiterfassung, die wir in einen bestehenden deutschen Paragrafen, § 3 ArbSchG, hineingelesen haben, ist ein Hilfsmittel, um Artikel 6 der Arbeitsschutzrahmenrichtlinie 89/391/EWG gerecht zu werden. Es geht bei diesem Thema mittelbar um viel Geld, weil viele Überstunden unbezahlt geleistet werden.

Aber auch um den Arbeitsschutz.

Ganz genau. Es wird darüber gestritten, ob wir in der Auslegung zu weit gegangen sind. Allerdings verhindert die Auslegung, dass § 3 ArbSchG das „Ob“ der Arbeitszeiterfassung vorschreibt, die Einleitung eines Vertragsverletzungsverfahrens der Europäischen Union gegen Deutschland wegen der fehlenden Umsetzung des Urteils des EuGH in der Sache CCOO von 2019. Damit gehört Deutschland nicht mehr zu den wenigen „Sünderstaaten“, die die EU-Vorgaben noch nicht umgesetzt haben. Ich sehe das aber mit einem lachenden und einem weinenden Auge.

Wieso auch mit einem weinenden Auge?

Es wäre schön, klarere gesetzliche Vorgaben zur Arbeitszeiterfassung zu haben. Für die Rechtspraxis wäre es einfacher, wenn es klare Regeln für das Wie der Arbeitszeiterfassung gäbe. Wir müssen abwarten, ob eine gesetzliche Regelung in dieser Legislaturperiode noch möglich ist, in der sich angesichts entsetzlicher Kriege und vielfältiger Krisen so viele und große Aufgaben für den Gesetzgeber stellen.

Neben dem Schutz vor Ausbeutung und Selbstausbeutung geht es in Debatten auch um eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Unter anderem Juristen und Juristinnen verlangen zudem, noch mehr arbeiten zu können. Ist das alles überhaupt in einer Reform umsetzbar?

Sie sprechen damit an, dass unter anderem die Grenze der elf Stunden täglicher Ruhezeit gelockert werden soll. Ich glaube nicht, dass das passieren wird. Gerade bei diesem Punkt gibt es valide arbeitswissenschaftliche Untersuchungen. Eine Unterbrechung dieser Ruhezeit ist für die Gesundheit – etwas überzeichnet – eine Todsünde.

Lassen wir die Rechtsprechung einmal beiseite: Sie sind die höchste Arbeitsrichterin in Deutschland und überhaupt erst die zweite Frau in diesem Amt. Wie haben Sie das geschafft?



#1 Event für Recruiting & Employer Branding

Liebe Personalwirtschaft, wir gratulieren zum 50. Jubiläum & freuen uns, dass wir mit Euch seit Jahren spannende Ideen verwirklichen dürfen.

11.-12. Juni 2024
Live im Zenith München

talentpro.de | #talentpro

talentpro.de

blog.talentpro.de

Powered with by



Jetzt Tickets sichern!

We our partners

Personalwirtschaft

AuA Arbeit und Arbeitsrecht

PERSONAL intern

PURPLE SQUIRREL SOCIETY

HR ROOKIES

personal.magazin

Rekrutierungserfolg.de powered by upo - Bausteine für Rekrutierungserfolg

Queb Bundesverband Employer Branding, Personalmarketing, Recruiting e.V.

Direkt nach meinem zweiten Examen bin ich Arbeitsrichterin geworden und wurde dann schon relativ früh in meiner Laufbahn an das BAG abgeordnet. In den Jahren danach war ich im Grunde eine Jobhopperin. Zu den Stationen zählten 15 Monate an der Führungsakademie Baden-Württemberg, ein starkes Jahr in der Landesvertretung Baden-Württembergs in Brüssel und ein weiteres gutes Jahr im Staatsministerium Baden-Württemberg. Da bekam ich nicht nur Freude an juristischer Erkenntnis, sondern auch am Gestalten in Verwaltungsfunktionen. Als ich den Anruf bekam und mich für die Funktion der Präsidentin des BAG vorstellen sollte, war ich überrascht. Damit hatte ich nicht gerechnet. Ich glaube, eine solche Karriere ist nicht planbar. Sie ist von vielen Glücks- und Zufällen geprägt. Und eigentlich waren meine Stationen, auch die in Brüssel, erst einmal karriereverzögernd. Aber sie haben mich in meiner persönlichen Entwicklung weitergebracht.

Auch bei zufälligen Möglichkeiten gehört es dazu, sie zu ergreifen.

Ja, ich musste manchmal auch „springen“. Im Rahmen einer Beurlaubung für ein paar Jahre von der Bundesrichterin zur „Amtschefin“ im Justizministerium Baden-Württemberg zu wechseln, hatte massive Risiken.

Welche Risiken?

Es war wahrscheinlich, dass die Regierung in Baden-Württemberg in der nächsten Legislaturperiode wechseln würde, dass das Justizministerium „eine andere Farbe“ bekommen würde. Und ich konnte mich auch nur für eine gewisse Zeit als Bundesrichterin beurlauben lassen. Wenn ich in einem Ministerium hätte weitermachen wollen, hätte ich die Bundesrichterrinnenfunktion aufgeben müssen. Dazu habe ich mich

nicht imstande gefühlt. An den Weggabelungen gibt es Risiken, aber mit stützenden Kontakten auch glückliche Zufälle. Grundsätzlich hat mich die Kontaktpflege sehr getragen. Ich finde es wichtig, dass sich gerade Frauen in Führungsfunktionen vernetzen und stützen.

Wie führen Sie, bezogen darauf, dass Sie eine Frau in einer eher männlich geprägten Arbeitswelt sind?

Ich kann meine männlichen Anteile nicht so stark betonen, wie es manchmal taktisch klug wäre. Ich muss eher an dem Thema Abgrenzung arbeiten. Empathie ist nach den Rückmeldungen, die ich bekomme, einfacher für mich. In Führung ist aber beides ausgesprochen wichtig, um ein ausgewogenes Verhältnis von Distanz und Nähe zu wahren. Außerdem habe ich in der Führungsakademie und meinen Verwaltungsfunktionen gelernt, dass es nicht den einen richtigen Führungsstil gibt, sondern dass Führung situativ angemessen sein muss. In mancher beruflichen Beziehung ist mehr Distanz nötig, in manch anderer größere Nähe.

Wie möchten Sie Ihren Senat, aber auch das BAG in den nächsten Jahren prägen?

Ich werde das tun, was ich schon die ganze Zeit getan habe: das Unionsrecht mit dem nationalen Recht „verweben“. Für den Ersten Senat stellen sich zum Beispiel unionsrechtliche Fragen der Unternehmensmitbestimmung. In Führungsfragen ist mir die Nachwuchsförderung besonders wichtig. Ich bilde beispielsweise selbst Referendare und Referendarinnen aus, was beim BAG früher nicht üblich war. Wir brauchen in Zeiten des Fachkräftemangels junge Menschen, die sich für unser Fach interessieren. Daher habe ich auch einen Lehrauftrag für internationales und europäisches Arbeitsrecht an der Universität zu Köln. ■

DIESE NEUEN GESETZE ODER REFORMEN KOMMEN IN DEN NÄCHSTEN JAHREN AUF HR ZU:

EU-Verordnung zu KI

Im März 2024 hat das Europäische Parlament das neue Gesetz zur Regulierung Künstlicher Intelligenz (EU AI Act) verabschiedet. Durch die Regelungen werden KI-Anwendungen künftig einer von vier Risikoklassen zugeordnet. Die Verwendung von KI-Systemen, um Emotionen einer Person im Bereich des Arbeitsplatzes zu erfassen, wird verboten. Die Verordnung wird ab Sommer 2026 unmittelbar gelten. Einige Regelungen treten schon vorher in Kraft. Mehr dazu unter www.pwgo.de/ai-act.

EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz

Seit Juni 2023 ist die neue EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz in Kraft. Sie soll eine gleiche Bezahlung für Frauen und Männer bei gleichwertiger Arbeit sicherstellen. Im Gegensatz zur KI-Verordnung muss die Richtlinie noch bis Juni 2026 in nationales Recht umgesetzt werden. Die neuen Regelungen werden die Arbeitgeber zu mehr Transparenz über die Vergütungssysteme verpflichten, indem Stellenbewerber zum Beispiel das Recht haben, vom künftigen

Arbeitgeber Informationen zum Einstiegsentgelt zu erhalten. Mehr dazu unter www.pwgo.de/eu-entgelt.

Vaterschaftsurlaub

Vergangenes Jahr hat Bundesfamilienministerin Paus hat einen Entwurf zum sogenannten Familienstartzeitgesetz vorgestellt, in dem die Freistellung für den Partner oder die Partnerin der Mutter direkt nach der Geburt geregelt ist. Seit diesem Entwurf gibt es keine weitere gesetzgeberische Entwicklung, obwohl die entsprechende EU-Richtlinie bereits umgesetzt sein müsste.

Arbeitszeitgesetz

Im April 2023 wurde ein Referentenentwurf zur Änderung des Arbeitszeitgesetzes des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales öffentlich. Auch bei diesem Gesetzesvorhaben ist die Umsetzung einer EU-Richtlinie längst überfällig. Eine Reform des Arbeitszeitgesetzes noch in dieser Legislaturperiode gilt als unwahrscheinlich. Mehr zum Entwurf unter www.pwgo.de/arbeitszeit.

Personalwirtschaft Team-Abo

Jetzt gratis
ausprobieren!



www.personalwirtschaft.de/team-abo-gratis

Holen Sie die Personalwirtschaft
ins Team und profitieren
Sie von 50 Jahren wirksamer
HR-Expertise!

- ✓ Digital-Zugänge für bis zu 10 Team-Mitglieder vergeben
- ✓ Alle Plus-Inhalte auf personalwirtschaft.de nutzen
- ✓ Das Magazin als E-Paper lesen
- ✓ Im E-Paper-Archiv recherchieren
- ✓ Die aktuelle Print-Ausgabe des Magazins frei Haus erhalten
- ✓ Testzeitraum endet automatisch, keine Vertragsbindung



Personalwirtschaft
Kluge HR-Perspektiven seit 1974

Neue Profile

Jahr für Jahr entstehen neue Jobprofile, auch in Personalabteilungen. Manche setzen sich durch, manche bleiben eher die Ausnahme, und andere verschwinden wieder von der Bildfläche. Wir stellen hier exemplarisch drei Profile vor, die es (noch?) nicht in jedem Unternehmen gibt.

VON MATTHIAS SCHMIDT-STEIN UND GESINE WAGNER

Wir suchen eine(n)

Technical Sourcer (m/w/d)

Das sind Deine Aufgaben:

- **Identifikation und Ansprache von Kandidaten:** Du suchst auf den verschiedenen Businessnetzwerken wie LinkedIn, Xing, aber auch Entwicklerplattformen wie GitHub und Stack Overflow nach potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten für IT-Stellen und sprichst diese gezielt an.
- **Nutzung passender Suchtechniken:** Bei der Suche nach Kandidatinnen und Kandidaten nutzt Du fortschrittliche und auf die Zielgruppe und Plattform zugeschnittene Suchtechniken. So sind beispielsweise X-Ray Suche oder die Google Programmable Search Engine keine Fremdwörter für Dich.
- **Aufbau eines Talentpools:** Der Aufbau eines internen Talentpools sowie das Netzwerken mit Meetups oder auf einschlägigen Messen ist für Dich selbstverständlich.
- **Strategische Weiterentwicklung:** Anhand verschiedener KPIs kontrollierst Du den Erfolg. Die Strategie für die Personalsuche gestaltest Du gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen in der Personal- und den Fachabteilungen.

Das bringst Du mit:

- **Technische Skills:** Zu den wichtigsten Tools im Technical Sourcing gehören nicht nur die gängigen Recruiting-Tools. Auch mit Booleschen Operatoren im Suchfenster von Business- und Programmier-Plattformen solltest Du Dich auskennen. Dazu zählen noch weitere Sourcing Techniken, wie beispielsweise die X-Ray Suche und Social Sourcing.
- **Digitale Affinität:** Ein digitales Mindset ist für Dich selbstverständlich. So ist beispielsweise Reddit oder Discord für Dich bekanntes Terrain.
- **Weitere Skills:** Erste Erfahrungen in einer Programmiersprache (zum Beispiel Java, Python) sind ideal, jedoch nicht notwendig. Englisch solltest Du aber beherrschen, denn zahlreiche Talente sprechen kaum oder kein Deutsch – selbst wenn sie seit Jahren in einer deutschen Großstadt wie Berlin leben.

Das solltest Du noch wissen:

Kaum eine Berufsgruppe war in den vergangenen Jahren so heftig umworben wie ITlerinnen und ITler. Der Bedarf war und ist dank der Digitalisierung groß. Auch weil sich gute Programmiererinnen, Programmierer und andere IT-Fachleute ihre Jobs aussuchen können, bewerben sie sich nur selten von sich aus. Stattdessen kommen bei immer mehr Groß- und Digitalunternehmen Active Sourcer – in diesem Fall Technical Sourcer – ins Spiel. Ausgestattet mit tiefem Fachwissen zur Zielgruppe und zu interessanten Technologien, versuchen sie, auf den einschlägigen Plattformen potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten zu finden und zu überzeugen. Nach Angaben der Plattform Glassdoor verdienen Technical Sourcer im Schnitt rund 50 000 Euro im Jahr.

Bei der Formulierung der Stellenausschreibung für Technical Sourcer hat uns **Daniel Böhm** unterstützt. Er ist im Hauptberuf e-Commerce Rollout Manager bei einem internationalen Automobilhersteller. Dort war er zuvor auch Tech Sourcer. Unter dem Namen **SourcingUwe** bietet er zudem Training für Active Sourcer an.

Wir suchen eine(n)

HR M&A Manager (m/w/d)

Das sind Ihre Aufgaben:

- **Risikoanalyse und -bewertung:** Im Vorfeld von M&A-Transaktionen sind Sie verantwortlich für die Analyse von HR-Risiken und Erstellung von Due-Diligence-Berichten mit Fokus auf Personalthemen. Sie schätzen Integrationskosten genauso ab wie das Synergiepotenzial auf Prozess-, System- und Organisationsebene.
- **Integrationsplanung und -umsetzung:** Sie entwickeln einen klaren Integrationsfahrplan mit Meilensteinen und Zuständigkeiten. Nach dem Abschluss der Transaktion setzen Sie den Fahrplan um und passen ihn bei Bedarf an.
- **Abschlussvorbereitung:** Sie achten im Vorfeld des Abschlusses darauf, dass alle relevanten HR-rechtlichen Vorschriften eingehalten werden. Zudem erkennen Sie Integrationsherausforderungen früh und wirken ihnen etwa durch eine Kommunikationsstrategie sowie Hilfesysteme entgegen.
- **Bewertung und Controlling:** Nach Abschluss der Transaktion analysieren Sie den Integrationsprozess und identifizieren Erfolge und Lernfelder.

Das bringen Sie mit:

- **Einschlägige Erfahrungen:** Sie bringen Erfahrungen im Projektmanagement (idealerweise mit PM-Zertifizierung) sowie im Risikomanagement mit. Sie wissen, wie M&A-Transaktionen funktionieren, kennen den Unterschied zwischen Fusionen, Carve-Outs, Übernahmen und einem Share oder Asset Deal.
- **HR-Kenntnisse:** Breites, generalistisches HR-Wissen (Konzepte, Systeme, Instrumente, Prozesse) sowie internationale HR-Erfahrung sind Voraussetzung. Sie kennen auch die rechtlichen Besonderheiten in Personalangelegenheiten außerhalb Deutschlands.
- **Weitere Kompetenzen:** Besonders wichtig sind analytische und problemlösende Fähigkeiten sowie eine besondere Kommunikationsstärke, da Sie stark abteilungsübergreifend arbeiten und Schnittstellen koordinieren werden.

Das sollten Sie noch wissen:

Unternehmen erkennen immer mehr, wie wichtig es ist, M&A-Aktivitäten auch aus der HR-Perspektive zu betrachten. Große Konzerne wie Merck oder Siemens Energy prüfen fortlaufend, ob sie andere Unternehmen aufkaufen, integrieren oder sich mit anderen zusammenschließen sollten. Dennoch haben Personen, die als HR M&A Manager oder Managerinnen arbeiten, häufig noch andere Aufgabenfelder innerhalb von HR. Denn ob und wann es zu einer M&A-Aktivität kommt, steht in der Regel erst kurz vorher fest. Umso wichtiger ist es, dass die Prozesse ad hoc abgerufen werden können und alle Beteiligten sofort wissen, was zu tun ist. Auch Unternehmensberatungen wie EY oder Kienbaum beschäftigen HR M&A Manager, die diese Tätigkeiten dann für Kundenunternehmen umsetzen.

Bei der Formulierung der Stellenausschreibung für HR M&A Manager wurden wir von **Miriam Oehme** unterstützt. Sie ist Head of Corporate HR der Biotest AG; zuvor begleitete sie als HR M&A Lead bei Merck in den vergangenen Jahren mehrere kleine und große Transaktionen.

Wir suchen eine(n)

Feel Good Manager (m/w/d)

Das sind Deine Aufgaben:

- **Unterstützung der Kolleginnen und Kollegen:** Du hast immer ein offenes Ohr für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und unterstützt sie bei Problemen – im Job und manchmal darüber hinaus.
- **Management des Onboarding-Prozesses:** Du gestaltest die Einarbeitungsphase neuer Teammitglieder so angenehm und informativ wie möglich. Mit Deiner Hilfe fühlen sich neue Mitarbeitende von Anfang an willkommen und gut integriert.
- **Eventmanagement:** Du planst und organisierst unsere internen Veranstaltungen und Feiern – vom gemeinsamen Feierabendgetränk bis zum Teamevent oder der Weihnachtsfeier.
- **Schnittstelle zwischen Personal- und Office Management:** Du unterstützt die Personalabteilung und die Führungskräfte dabei, ein positives Unternehmensklima zu verankern. Bei organisatorischen Fragen arbeitest Du insbesondere eng mit dem Office Management zusammen.

Das bringst Du mit:

- **Soziale Kompetenz:** Du kannst Dich gut in andere Menschen hineinversetzen. Ihre kommunikativen Fähigkeiten helfen Dir, auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen und ein vertrauensvolles Verhältnis aufzubauen.
- **Kreativität:** Um das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu steigern, sind oft innovative Lösungen und Maßnahmen gefragt.
- **Organisationsgeschick:** Ob beim Management interner Events oder der Umsetzung von Programmen zur Verbesserung des Unternehmensklimas: Du hast immer Aufwand, Kosten und Ertrag im Blick.

Das solltest Du noch wissen:

Die Rolle des Feel Good Managers tauchte hierzulande 2013 zum ersten Mal auf, zwei Jahre später beschäftigte sich die Personalwirtschaft in einer Titelgeschichte mit dem neuartigen Jobprofil. Schon damals waren die Vorbehalte jenseits der IT-Branche groß: Man brauche diese Rolle nicht, ließen sich mehrere Personalerinnen und Personaler von Bahn bis Heraeus zitieren, die Wissenschaft äußerte sich ebenfalls skeptisch. Auch 2024 sind dezidierte Feel Good Manager in der Wirtschaft kaum verbreitet. So stieg die Nachfrage laut der Personalmarktforschung index Research in den vergangenen fünf Jahren zwar auf das Dreifache. In absoluten Zahlen waren dies aber dennoch lediglich 173 Feel-Good-Manager-Stellen in ganz Deutschland, die 2023 besetzt wurden. Und ein Blick auf konkret ausgeschriebene Stellen zeigt: Manch ein Unternehmen versteht unter „Feel Good Management“ eine Hauswirtschaftskraft im Minijob.

Mehr zu diesen und anderen neuen Jobs in der Personalabteilung erfahren Sie im Mai in unserer Serie auf www.personalwirtschaft.de

Falls Sie diese Seite von uns noch nicht kannten ...

Auf tk.de/immerbesser zeigen wir Ihnen, dass wir nicht nur eine Krankenkasse sind. Sondern vor allem der Gesundheitspartner, der den Bedarf Ihres Unternehmens kennt und Ihnen mit klugen, innovativen Lösungen zur Seite steht.



Ob Azubi oder internationale Fachkraft, ob Arbeitgeber-Info oder Betriebliche Gesundheitsförderung, ob Startup oder börsennotierter Großkonzern: Wir unterstützen Sie langfristig, kostenlos und mit persönlicher Beratung auf Augenhöhe. Schauen Sie mal vorbei, es lohnt sich!

tk.de/immerbesser



TK
Die
Techniker



„Beim Umbau sind wir Verbündete, beim Abbau Gegner“

Die IG Metall ist die größte Einzelgewerkschaft Deutschlands. Im Interview spricht der zweite Vorsitzende Jürgen Kerner über die aktuelle Transformation der Industrie.

INTERVIEW: CATRIN BEHLAU

► **Personalwirtschaft:** Herr Kerner, seit Beginn Ihrer beruflichen Laufbahn sind Sie in der Mitbestimmung aktiv, kennen Gewerkschaftsarbeit also seit Jahren. Was, würden Sie sagen, war in den letzten Jahren die größte Veränderung?

Jürgen Kerner: Ich glaube, die größte Veränderung war, dass wir uns bei der IG Metall entschieden haben, nicht mehr nur die Auswirkungen von Unternehmensentscheidungen im Nachgang zu regeln. Wir wollen nicht immer nur im Verteidigungskampf sein.

Und das heißt konkret?

Wir haben uns stattdessen entschieden, das ganze Thema des Umbaus der Industrie in Richtung Digitalisierung und Klimaneutralität proaktiv anzugehen – auf allen Ebenen: bei der betrieblichen Mitbestimmung,

zum Beispiel in den strategischen Diskussionen in den Aufsichtsräten, aber auch in der Tarifpolitik. Da geht es dann um die Gestaltung von Zukunftstarifverträgen.

Wie ist die Rückmeldung Ihrer Mitglieder zu diesem Kurs? Setzen die hart geführten Arbeitskämpfe anderer Gewerkschaften wie beispielsweise der GDL die IG Metall unter Druck, vielleicht auch mehr zu streiken?

Es gibt natürlich den ein oder die andere, die fragen: „Warum machen wir es nicht wie die Landwirte und blockieren die Werkstore?“ Auch die hohe Inflation hat schon zu einer anderen Erwartungshaltung geführt. Aber ich glaube, dass wir unseren Ansatz gut vermitteln können. Und der lautet, dass wir jede Tarifrunde erstmal beteiligungsorientiert angehen. Am Ende zählen nicht die Forderungen, sondern das Ergebnis.

„Transformation kann gelingen, wenn alle Akteure mitspielen. Dazu brauchen wir aber auch eine neue Rolle der Personalabteilungen.“

Wie sehen Sie die Rolle der Arbeitgeber dabei?

Auch für die Unternehmen sind die Veränderungen aktuell erheblich. Ich glaube, Transformation kann

ZUR PERSON: JÜRGEN KERNER

Zweiter Vorsitzender der IG Metall

Geboren:

22. Januar 1969 in Augsburg

Zuständigkeiten:

Industriepolitik und Branchenarbeit, Kommunikation, Kampagnen und Mitglieder, Personal

Ausbildung:

1985 Ausbildung zum Informationselektroniker bei der Siemens AG, Augsburg

Beruflicher Werdegang:

1986–1989 Jugend- und Auszubildendenvertreter bei der Siemens AG, Augsburg, Mitglied im Ortsjugendausschuss

1989–1990 Vorsitzender der Gesamtjugendvertretung der Siemens AG

1990–1995 Freigestellter Betriebsrat und Vertrauenskörperleiter bei der Siemens AG in Augsburg, Vorsitzender des Ortsjugendausschusses und Sprecher der Jugendbildungsreferenten

ab 1995 Hauptamtliche Tätigkeit bei der IG Metall Augsburg

2000–2004 Zweiter Bevollmächtigter der IG Metall Augsburg

2004–2011 Erster Bevollmächtigter der IG Metall Augsburg

2011–2013 Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall

2013–2023 Hauptkassierer der IG Metall

seit 10/2023 Zweiter Vorsitzender der IG Metall

Aufsichtsratsmandate:

Siemens AG, München; Siemens Energy, München; MAN Truck & Bus, München; Traton AG, München; AirbusGmbH, Augsburg; Thyssenkrupp AG, Essen

Quelle: IG Metall

gelingen, wenn alle Akteure mitspielen. Dazu brauchen wir aber auch eine neue Rolle der Personalabteilungen.

Wie kann die aussehen?

In den letzten Jahren wurden viele Personalabteilungen zu reinen Cost Centern reduziert. Da bemerke ich mittlerweile bei vorausschauenden Unternehmen aber die Erkenntnis, dass Transformation nur gelingen wird, wenn man die Arbeit mit den Menschen wieder viel ernster nimmt. Das umfasst starke Rollen für Personalchefinnen und Personalchefs. Viele haben auch verstanden, dass es heute um Fachkräftesicherung geht und es selbst bei einem Personalabbau nicht mehr zeitgemäß ist, Mitarbeitende einfach mit viel Geld abzufinden oder in eine Transfergesellschaft zu packen.

Was wird stattdessen gemacht?

Heute geht es vielmehr um Qualifizierung und maßgeschneiderte Lösungen. Allerdings möchte ich auch offen sagen: Ich glaube, wir sind mittlerweile an einem Punkt, wo es von Politik und Unternehmen das Signal

braucht, ob es nach wie vor ein Interesse daran gibt, die Transformation gemeinsam zu gestalten.

Was meinen Sie damit?

Um es zu verdeutlichen: Es gab in den letzten Jahren aus meiner Sicht einen unausgesprochenen Konsens – wir stehen zur Beschäftigung in Deutschland, und wir wollen diese Beschäftigung gemeinsam transformieren. Momentan erlebe ich aber, dass einige Unternehmen wieder von der Verlagerung von Arbeitsplätzen nach Osteuropa sprechen – und das nicht aus Transformationsgründen, sondern allein für die Marge. Das wird uns gesellschaftlich zerreißen.

Und die Politik?

Da gilt das Gleiche. Die Transformation nur nach Haushaltslage zu gestalten und mit aller Macht die „Schwarze Null“ zu halten, ist nicht zielführend. So nimmt man überall Geschwindigkeit und Planungssicherheit raus, und damit steigt auch in den Unternehmen wieder die Unsicherheit. Deshalb ist für uns der Punkt erreicht, an dem wir deutlich machen müssen, wo unsere roten Linien sind.

Und wo wäre für Sie eine rote Linie?

Die wäre erreicht, wenn wir feststellen, dass die Unternehmen trotz Förderung und wirtschaftlich machbaren Konzepten für eine grüne Transformation diese nicht hier in Deutschland machen, sondern die Arbeitsplätze ins Ausland verlagern. Manche sagen ja auch, dass man Grundstoffindustrien gar nicht mehr braucht, sondern sich auf Hightech und Dienstleistungen konzentrieren kann. Wir sehen das dezidiert anders, wir halten für entscheidend, ganze Wertschöpfungsketten in Deutschland, in Europa abzubilden. Dass dies geht, beweisen wir zum Beispiel in vielen Bereichen der Stahlindustrie.

Inwiefern?

Die Stahlindustrie steht am Anfang vieler Produkte, ist aber einer der größten CO₂-Verursacher. Gerade die Beschäftigten wollen grünen Stahl produzieren. Und wir haben jetzt auch für fast alle Stahlunternehmen die ersten Förderbescheide, die ersten Anlagen werden gebaut. Das sind die Zukunftsbilder, die wir brauchen. Klimaschutz und Industrie schließen sich nicht aus.

Wie kann das gelingen?

Wir wollen den Umbau zu einer klimafreundlichen Industrie gestalten, aber wir werden den Abbau der Industrie massiv bekämpfen. Dieses Land lebt von gut bezahlten und sicheren Industriearbeitsplätzen. Für uns ist es wichtig, diese Arbeitsplätze auch zu erhalten. Wir brauchen dafür die Zuwanderung qualifizierter Fachkräfte, sonst wird das nicht funktionieren. Und

wir werden jede politische und jede unternehmerische Entscheidung daran messen. Geht es um einen Umbau, sind wir Verbündete. Beim Abbau sind wir Gegner.

Was heißt das für die Rolle der Gewerkschaft? Wir haben gerade sehr viel von Unsicherheit, Veränderung und Gestalten gesprochen. In manchen Branchen gab es in den letzten Jahren jedoch auf der einen Seite Tariffucht, auf der anderen Seite Mitgliederschwund. Gewerkschaften kamen stellenweise etwas altbacken rüber. Können Sie jetzt diese Transformationsphase auch nutzen, um ihre eigene Rolle im betrieblichen Alltag wieder zu stärken?

Ja, wenn es uns gelingt, Glaubwürdigkeit zu signalisieren. Diese Glaubwürdigkeit brauchen wir. Wenn wir von den Menschen den Mut zur Veränderung fordern, brauchen wir auch eine gewisse Sicherheit. Die können wir als IG Metall nicht garantieren, aber wir können glaubwürdig dafür streiten. Die Transformation wird erhebliche Veränderungen bringen, und Arbeitsplätze werden wegfallen. Wir müssen zeigen, dass wir gute Ideen und Konzepte haben, dass neue Arbeitsplätze entstehen. Aber das funktioniert nur, wenn wir passgenaue Antworten liefern, zum Beispiel zur Qualifikation für neue Arbeitsfelder.

„Jemand, der hetzt oder sich rassistisch verhält, hat weder im Betrieb noch in der IG Metall etwas zu suchen.“

Was heißt das?

Ein Beispiel: Wir haben in der Nähe von Leipzig einen Recyclingbetrieb, wo die Mitarbeitenden seit Monaten dafür kämpfen, überhaupt einen Tarifvertrag zu bekommen. Mit denen kann man jetzt nicht über Transformation diskutieren, obwohl sie eigentlich in einer Zukunftsbranche arbeiten. Da ist wichtig, dass wir deutlich machen: Die IG Metall kann auch klassischen Arbeitskampf, und zwar richtig. Auf der anderen Seite sind wir genauso für Bereiche interessant, wo die Tarifstrukturen bereits sauber geklärt sind.

Zum Beispiel?

Für Hochqualifizierte. Für diese Gruppe ist das klassische Tarifthema „Entgelt“ nicht so entscheidend, aber sie beschäftigt sich intensiv mit der Zukunftstransformation. Auch diese Beschäftigten können sich der IG Metall zuwenden, wenn sie merken, dass wir versuchen, Transformation, neue Produkte und Technologien aktiv zu gestalten. Wir können eine Plattform bieten, denn wir gehen mit den Auf-

sichtsräten auf Arbeitgeberseite in den strategischen Dialog, können aber auch mit der Politik die Rahmenbedingungen gestalten. Das kann nur eine Gewerkschaft wie die IG Metall – und das spricht übrigens auch junge Leute an.

Sie sind ja selbst bereits als junger Mensch gewerkschaftlich aktiv gewesen. Was braucht es heutzutage, damit die IG Metall im 21. Jahrhundert für junge Menschen attraktiv ist?

Selbstverständlich müssen junge Menschen heute auch über digitale Kanäle angesprochen werden. Aber ich bin der Meinung, dass es nach wie vor genauso eine persönliche Ansprache geben muss, vor Ort, in den Betrieben. Man kann junge Menschen nicht allein mit einer Social-Media-Kampagne überzeugen. Das kann nur Begleitmusik sein. Es geht darum, Netzwerke aufzubauen und glaubwürdig in den Dialog zu treten.

Was tun Sie konkret?

Wir haben deshalb in unseren knapp über 140 Geschäftsstellen fast überall jemanden, der die Jugend- und Auszubildendenvertretungen betreut. So können wir vor Ort zielgerichtete Angebote machen, die jungen Leuten Spaß machen und wo sie gleichzeitig etwas bewegen. Und das merkt man auch. Gerade die jungen Leute bei uns engagieren sich sehr stark gegen Ausgrenzung und den Rechtsruck im Land. Das ist auch gut so.

Stichwort Rechtsruck: Christiane Benner, die Erste Vorsitzende der

IG Metall, hatte sich nach ihrer Wahl im vergangenen Jahr hierzu klar geäußert: Gewerkschaften haben auch eine politische Aufgabe und müssen sich positionieren. Was heißt das für die tägliche Gewerkschaftsarbeit?

Rechte Regierungen und Gewerkschaften – das hat noch nie funktioniert, da sind wir ganz klar. In der konkreten Gewerkschaftsarbeit heißt das für uns, dass wir uns gegen Ausgrenzung und Hetze engagieren, sowohl im Betrieb als auch in der Gesellschaft. Wir stehen für Vielfalt und unser demokratisches System. Diese Positionierung hat heutzutage eine neue Qualität, wenn man sich anschaut, welchen Zulauf rechtsextreme und populistische Parteien gerade haben. Jemand, der hetzt oder sich rassistisch verhält, hat weder im Betrieb noch in der IG Metall etwas zu suchen. Wir müssen klar sagen, dass es der völlig falsche Weg ist, bei dieser Partei sein Kreuz zu machen. Auch viele Arbeitgeber positionieren sich hier mittlerweile klar. Gleichzeitig müssen wir aber als Gewerkschaft ganz praktisch die Verunsicherung der Menschen angehen.

Was meinen Sie damit?

Ich bin davon überzeugt, dass dieser Rechtsruck viel mit Unsicherheit, Ängsten und Sorgen der Menschen zu tun hat. Unsere Aufgabe ist, dafür zu sorgen, dass wieder mehr Zuversicht einkehrt.

Sich so klar zu positionieren, birgt aber auch Risiken für die Beschäftigten vor Ort ...

Frau Benner hat nach ihrer Positionierung eine Menge Hassmails bekommen. Und klar, Betriebe sind nur ein Spiegel der Gesellschaft. Wir schulen unsere Haupt- und Ehrenamtlichen, wie man mit jemandem umgeht, der rechte Positionen vertritt und vielleicht auch unter der Gürtellinie agitiert. Und wir müssen versuchen, mit Fakten zu arbeiten und die rechten Thesen und Behauptungen zu entzaubern. Solidarität ist einer unserer Grundwerte und gleichzeitig handlungsleitend in unserem täglichen Tun. Unsere Vertrauensleute unterstreichen das im Betrieb und darüber hinaus.

Werfen wir einen Blick auf die Rahmenbedingungen für die Transformation: das Betriebsverfassungsrecht. Wie müsste ein modernes rechtliches Rahmenwerk aussehen?

Wir brauchen eine Reform und müssen die Mitbestimmung zukunftstauglich machen. Für uns geht es insbesondere um das digitale Zugangsrecht. Wie erreichen wir die Menschen digital, wie treten wir mit Mitarbeitenden im Homeoffice in Kontakt? Das sind für die Gewerkschaftsarbeit zentrale Fragen. Außerdem brauchen wir Mitbestimmungsrechte beim Thema KI. Und natürlich geht es insgesamt auch um das Thema Standort- und Beschäftigungssicherung sowie Qualifizierung. Aktuell haben wir starke Rechte, um die Auswirkungen von Unternehmensentscheidungen zu regeln. Wir brauchen aber starke Rechte, um Unternehmensentscheidungen mitzugestalten.

Wo hakt es genau?

In Berlin! Mit Hubertus Heil haben wir einen Arbeits- und Sozialminister, der nah an den Betrieben ist und weiß, dass starke Gewerkschaften wichtig sind. Auf der anderen Seite ist eine Reform des Betriebsverfassungsrechts kein Herzensthema der FDP. Die Grünen waren in der Findungsphase. Da gibt es aber mittlerweile viele, die gut in der Industriepolitik verankert sind und sehen, dass Betriebsräte den Wandel gestalten wollen. Gleichzeitig haben wir eine Opposition, die nicht unbedingt progressiv unterwegs ist. Das ist keine gute Gemengelage für eine Reform.

Die IG Metall unterstützt die aktuelle Pilotstudie zur Viertagewoche und hat diese auch in ihre Forderungen aufgenommen. Das hat für reichlich Gegenwind

gesorgt – im Moment wird von Arbeitgeberseite eher nach längeren Arbeitszeiten gerufen. Warum ist Ihnen das Thema so wichtig?

Interessanterweise ist in unseren Tarifverträgen in der Metall- und Elektroindustrie eine Viertagewoche sogar schon möglich, wenn Beschäftigte diese Möglichkeit wahrnehmen möchten. Aus unserer Sicht ist es eine gute und wichtige Debatte.

Warum?

Wir müssen schauen, wie wir Arbeit und Leben zukünftig unter einen Hut bekommen. Den Menschen ist Zeitsouveränität heutzutage sehr wichtig. Wir haben da in der Vergangenheit schon sehr viel erreicht, zum Beispiel mit Zeiten für Kindererziehung und Pflege. Wichtig war zudem, dass wir die 35-Stunden-Woche jetzt auch im Osten erreicht haben.

Es gibt aktuell in vielen Branchen auf der einen Seite Restrukturierungsdruck, auf der anderen Seite aufgrund des Fachkräftemangels einen Arbeitnehmermarkt. Wird es für Sie nun einfacher, solche Forderungen durchzusetzen?

Wir stehen zum Ansatz „Eine Gewerkschaft für eine Branche, eine Gewerkschaft im Betrieb.“ Das heißt, unsere Forderungen müssen für einen ganzen Betrieb oder eine ganze Branche passen. Die Spezifika müssen dann auf betrieblicher Ebene geklärt werden.

Wie bewerten Sie eigentlich Äußerungen wie beispielsweise von BMW-CEO Oliver Zipse, die immer von der drohenden Deindustrialisierung sprechen? Ist das aus Ihrer Sicht politisches Kalkül oder reale Gefahr?

Die Gefahr gibt es. Das ist auch der Grund, warum die IG Metall den Industriestrompreis fordert. Denn es hilft nichts, darauf zu warten, dass wir in zehn Jahren günstigen Ökostrom haben. Bis dahin sind die Industriearbeitsplätze in der energieintensiven Industrie längst ins Ausland abgewandert. Wir müssen mit Brückenlösungen arbeiten. Luft anhalten und Geschwindigkeit rausnehmen ist keine Option.

Aber hat man die Transformation nicht vielleicht auch ein bisschen verschlafen und sich zu lange auf billigem russischem Erdgas ausgeruht – als Industrie und vielleicht auch als Gewerkschaft?

Ja, natürlich. Wir hatten jahrelang dank günstiger Energie gute Rahmenbedingungen. Aber es hilft jetzt nicht, mit dem Finger aufeinander zu zeigen. Wir müssen daraus die richtigen Schlüsse ziehen. Die Schlüssel sind Diversifizierung und Resilienz. Wir sind gut beraten, wenn wir gewisse Teile der Wertschöpfung hier vor Ort beherrschen. ■

Christian Gärtner ist Professor für Human Resource Management und Digitalisierung der Arbeitswelt an der Hochschule München sowie Jurymitglied beim „HR Start-up Award“.

„Diese Art von Matching gab es vorher einfach nicht“

Geht es um Technologien für Personalabteilungen, sind HR-Start-ups nicht wegzudenken. Doch das war nicht immer so. Christian Gärtner ist HR-Professor, in der Jury des „HR Start-up Awards“ und verfolgt die Szene der jungen Unternehmen schon lange.

INTERVIEW: GESINE WAGNER

► Personalwirtschaft: Herr Gärtner, gibt es so etwas wie einen Urknall für HR-Start-ups?

Christian Gärtner: Wie beim richtigen Urknall ist das gar nicht so leicht zu bestimmen. Denn es gibt schon lange HR-Management-Software, so wie beispielsweise Rexx seit 2000. Die kamen mit der grundsätzlichen Digitalisierung der HR-Prozesse. Das waren ja auch HR-Start-ups, auch wenn man sie damals vielleicht nicht so genannt hat. Bei Start-ups allgemein hat sicher Rocket Internet als Start-up-Schmiede ab 2007 einiges ins Rollen gebracht. Die Ökosysteme für Gründer und Gründerinnen sprießten aus dem Boden. Im HR-Feld prägten dann unter anderem Bertelsmann Investments und die DB mindbox die Szene. 2016 wurde erstmals der „HR Start-up Award“ verliehen, da waren HRForecast, Staffbase, talentsconnect und Tandemploy im Finale.

Was sind frühe Beispiele für Innovationen, die über die reine Digitalisierung von HR hinausgehen?

Dazu zählen auf jeden Fall die Recruiting-Plattformen, die Talente und Unternehmen zusammenbringen. Zum einen standen bis dahin nur die Arbeitgeber und Stellen im Fokus, auf den Plattformen erfahren die Arbeitgeber aber auch schon vor einem Bewerbungsprozess etwas über die Talente. Zum anderen gab es die Art von Matching vorher einfach nicht, weil weder die Daten noch die Algorithmen im HR verfügbar waren.

Wie hat die Pandemie die HR-Start-up-Szene verändert?

Profitiert haben all die Remote-Work-Angebote, sei es für die dezentrale Arbeitsorganisation, die digitale Mitarbeiterkommunikation, aber auch für virtuelle Begegnungen. Und zwar nicht nur der Ersatz für ein Kännchen in der Büroküche, sondern auch hier wieder Matchingplattformen für das Verbinden von Mitarbeitenden mit Coaches und Mentoren. Auch Employee-Wellbeing-Angebote haben vermutlich noch mehr profitiert als die reinen Core-HRM-Anbieter.

Ein Thema, das vor der Pandemie nicht wirklich ernst genommen wurde?

Es gab ja schon vorher Employee-Assistance-Programme, aber nun brauchte es auch digitale Angebote gegen mentalen Stress, psychische Probleme oder für die körperliche Gesundheit der Belegschaft. Auch die Mitarbeiterbindung wurde mehr zum Thema, weil sie in einer Remote-Welt tendenziell geringer ist. Und da sind Benefits ein wichtiger Hebel.

Sie pflegen seit Jahren eine Übersicht an HR-Start-ups. Darin halten Sie – soweit bekannt – auch fest, wer insolvent gegangen ist. Wie hat sich die Pandemie auf Ihre Auslistung ausgewirkt?

Es gab einen deutlichen Anstieg an Start-ups: Ende 2019 zählten wir knapp 300 HR-Start-ups im DACH-Raum, Mitte 2022 waren es über 450. Aktuell sind etwa 700 Unternehmen in der Liste, was

50 JAHRE PERSONALWIRTSCHAFT!

Zur Feier unseres Jubiläums nehmen wir Sie mit
auf Zeitreise. Freuen Sie sich auf spannende
Fundstücke, Fakten und Erkenntnisse aus 50 Jahren
HR-Journalismus.

Zeitreise starten



personalwirtschaft.de/feiert-50



Personalwirtschaft

Kluge HR-Perspektiven seit 1974

auch daran liegt, dass in den letzten zwei Jahren nur circa fünf Prozent ihr Geschäft aufgegeben haben. Das ist im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen eher wenig. Wobei man von vielen Insolvenzen ja gar nichts mitbekommt, insofern sind diese Zahlen mit Vorsicht zu genießen.

In den meisten Feldern gibt es Konkurrenz von großen, etablierten Anbietern. Wie werden die Start-ups denn von HR wahrgenommen?

Genau zu dieser Frage haben wir 2021/2022 eine Studie durchgeführt. Die HR-Abteilungen in den Unternehmen haben durchaus Vorbehalte, ob die Start-ups in ein paar Jahren überhaupt noch am Markt sind oder ob der Customer Support garantiert werden kann. Die Entscheidungsprozesse sind gerade in sehr großen Unternehmen langwierig und es ist nicht unwahrscheinlich, dass den Start-ups bis dahin das Geld ausgeht. Schwierig ist es vor allem dann, wenn es um die Verwaltung von Stammdaten der Belegschaft geht, wie eben bei Personio.

„Große Konzerne hatten Chatbots auf ihren Karriereseiten gelauncht, und auf einmal waren sie weg.“

Sie meinen wegen des Datenschutzes?

Noch nicht einmal das, sondern vielmehr, weil es sehr aufwendig und das Management der Daten so essenziell ist. Macht das Start-up dicht, steht HR erst einmal mit leeren Händen da. Da fällt es leichter und ist für Unternehmen risikoärmer, eine Gesundheits- oder Lernplattform auszutesten, die nur ein Add-on ist. Also das, was nicht so wehtut, wenn es wegfällt, was aber gleichzeitig in den Standard-HR-Suiten nicht angeboten wird. Dazu zählte anfangs auch Active Sourcing.

Welche neuen Felder ergeben sich gerade für HR-Start-ups, vor allem im Hinblick auf KI?

Neben den schon erwähnten KI-Matching-Tools bin ich gespannt, inwiefern Start-ups generative KI-Tools für HR oder grundsätzlich für die Arbeitswelt entwickeln werden.

Zum Beispiel?

Eine enorme Arbeitserleichterung sind etwa Tools, die digitale Meetings in Protokolle und To-do-Listen verwandeln. Da ist Microsoft Copilot schon auf einem guten Weg. Als ich es getestet habe, war ich durchaus von der Qualität überrascht. Das geht weit über ein Transkript hinaus. Da bleibt abzuwarten, ob sich kleinere Anbieter als Konkurrenz zu Microsoft mit einem günstigeren Preis herantrauen. Und neben Konferenz-Tools können auch Chatbots die Arbeit der Personalabteilung bereichern.

Um die es bis zu dem Aufkommen der Large-Language-Modelle wie ChatGPT etwas ruhig geworden ist.

Das stimmt. Auch dazu haben wir eine Studie gemacht. Große Konzerne hatten Chatbots auf ihren Karriereseiten gelauncht, und auf einmal waren sie weg. Wir haben gefragt, warum das so ist. Zwei Gründe haben wir gefunden: Einerseits waren die Chatbots einfach zu schlecht, als dass sie sich durchgesetzt hätten. Sie konnten viele Fragen nicht beantworten. Andererseits kamen wir bei der Befragung von Studierenden zu dem Ergebnis, dass jüngere Generationen diesen Kommunikationsstil des Chats mit Unternehmen einfach nicht mochten – überraschenderweise. Sie wollten lieber eine direkte Ansprechperson. Möglicherweise hängt das aber auch mit der schlechten Qualität der Chatbots damals zusammen.

Durch ChatGPT und das grundsätzliche Aufleben KI-basierter Sprachmodelle könnte dies nun anders aussehen?

Ja, das kann gut sein. Unsere Studie wurde noch davor durchgeführt. Und wenn die Qualität stimmt, sind Chatbots nicht nur für die Kommunikation mit Bewerbern und Bewerberinnen interessant, sondern auch für

die interne Kommunikation zwischen HR und Belegschaft. Mit all den wiederkehrenden Fragen – Wie beantrage ich eine Arbeitszeitänderung? Welches Formular brauche ich? Wie ist die Dienstwagenregelung? – müsste sich die Personal-

abteilung dann nicht mehr herumschlagen. Die Antworten finden sich ja in den Betriebsvereinbarungen, FAQs und den Sharepoints der Unternehmen. Siemens hatte da den Chatbot namens CARL und steigt jetzt um auf Service Now, genauso wie Infineon.

Also auch wieder ein Feld, in dem große Anbieter den Markt schon besetzt haben?

Ich befürchte schon. Vor ein paar Jahren hatten wir beim „HR Start-up Award“ das Jungunternehmen Danielle Talk, aber von denen habe ich länger nichts gehört, und Jobpal ist von Smartrecruiters aufgekauft worden. Es könnte schwer werden, sich in dem Feld als Start-up durchzusetzen, zumal die Unternehmen sich mit ChatGPT auch eigene Bots bauen, so wie Merck beispielsweise. Wobei genauso große Firmen Beratung beim Prompt Engineering, Retrieval Augmented Generation und Finetuning brauchen.

In den nächsten Wochen werden Sie in der Jury des „HR Start-up Awards“. die Bewerbungen sichten. Was unterscheidet eine sehr gute von einer guten Geschäftsidee für Sie?

Natürlich ist es schön, etwas Neues zu sehen. Aber braucht es ein realistisches Geschäftsmodell. Was nie gut ankommt sind überzogene Umsatz- oder Wachstumsprognosen, weil das zeigt, dass der Wettbewerb nicht richtig eingeschätzt wurde – und es gibt sehr viele Wettbewerber, wie der Blick in meine Liste zeigt. Last but not least braucht es ein kompetentes Gründerteam, am besten samt tragfähigem Netzwerk. Das ist schon eine ganz Menge. ■



DEUTSCHER
PERSONAL
WIRTSCHAFTS
PREIS
2024



Jetzt
bis zum
31. Mai
bewerben

14. November 2024,
Meliá Frankfurt City

Seien Sie dabei und reichen Sie Ihr Top-HR-Projekt beim
Deutschen Personalwirtschaftspreis 2024 ein!

Die Kategorien

Ausbildung & Duales Studium ■ BGM & Mental Health ■
HR Tech & Digital ■ Leadership & Kultur ■ Talent & Learning ■
Recruiting & Employer Branding ■ Sonderpreis: Mittelstand

Alle Informationen zum Bewerbungsverfahren finden Sie unter
www.deutscher-personalwirtschaftspreis.de

Veranstalter



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Personalwirtschaft

Mitveranstalter

ADVANT Beiten



XELLENTO
EXECUTIVE SEARCH

Award-Partner



Förderer



Hauptmedienpartner

Frankfurter Allgemeine



Weiter, immer weiter

Im Jahr 2074 wird die Personalwirtschaft 100 Jahre alt. Wie sieht dann wohl die Arbeitswelt aus? Ein vorsichtiger Blick in die Zukunft.

VON CHRISTINA PETRICK-LÖHR UND MATTHIAS SCHMIDT-STEIN

DEMOGRAFIE

Die Menschen in Deutschland werden immer älter – in jeglicher Lesart des Satzes. Denn zum einen steigt die Lebenserwartung immer weiter an. Zum anderen nimmt der Anteil der älteren Jahrgänge – auch durch eine sinkende Kinderzahl – zu. Waren 1974 laut Statistischem Bundesamt 15 Prozent der Menschen in Deutschland über 65 Jahre alt, sind es heute schon 23 Prozent. Laut einem Online-Rechner des statistischen Bundesamtes, der bis 2070 basierend auf verschiedenen Annahmen die zukünftige Bevölkerungszusammensetzung modelliert, könnten es in knapp 50 Jahren fast ein Drittel über 65-Jährige sein. Der Anteil der Menschen zwischen 20 und 64 – das, was man heute gerne das „arbeitsfähige Alter“ nennt – macht dann nur noch rund die Hälfte der Bevölkerung aus.

Was heißt das für HR, was für die Arbeitswelt? Bei sinkender Kinderzahl und steigender Lebenserwartung werden Benefits zur Kinderbetreuung wohl an Wichtigkeit verlieren, Möglichkeiten, die alternden Angehörigen zu pflegen oder unterzubringen, dafür umso wichtiger. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden auch länger arbeiten müssen – und können. Denn mit der Lebenserwartung steigt in der Regel auch das Alter, bis zu dem Menschen fit



und gesund sind. Und gleichzeitig sinkt die Zahl der Jobs, in denen die Beschäftigten körperlich hart arbeiten müssen, kontinuierlich. Ein Büroarbeiter kann in der Regel seinen Job länger ausüben als eine Bauarbeiterin.

Durch den Klimawandel begleitende Hitzewellen und zukünftige Pandemien könnte dieses Szenario natürlich hinfällig werden. Denn unter beidem leiden vor allem ältere Menschen.

HYBRIDE ARBEIT



Kaum ein Thema aus der Arbeitswelt wurde in den vergangenen Jahren so ausdauernd und mitunter emotional und kontrovers diskutiert wie die Frage, wo die Menschen in Zukunft arbeiten werden. War es noch 2019 für viele Menschen eher die Ausnahme, von zu Hause zu arbeiten, änderte sich das im März 2020 von einem Tag auf den anderen. Jetzt, vier Jahre nach Beginn und gut ein Jahr nach dem vermeintlichen Ende der Pandemie, fällt es vielen Unternehmen noch schwer, Regeln für Büropräsenz zu finden – und für deren Akzeptanz zu

sorgen. Denn viele Beschäftigte haben sich an die Vorzüge der regelmäßigen Arbeit von zu Hause gewöhnt. Auf der anderen Seite leidet, auch so viel ist schon länger klar, nicht nur der Teamzusammenhalt unter der örtlichen Vereinzelung der Beschäftigten.

Möglicherweise wird in zahlreichen Unternehmen auch in 50 Jahren noch über das Thema diskutiert – zumal die technischen Möglichkeiten der ortsungebundenen Zusammenarbeit noch weiter zunehmen dürften. Virtual- und Augmented-Reality-Tools werden ein neues Level der Distanzkommunikation erschließen helfen, das im dreidimensionalen Raum stattfindet. Zum Beispiel als Hologramm-Meetings, bei denen die Gesprächspartner sich als Projektionen im virtuellen Raum begegnen. Prototypen für Hologrammkabinen wurden im vergangenen Jahr bereits vorgestellt. Auch Google arbeitet bereits an 3D-Videoconferenzen. Klar ist jedenfalls: Zurückdrehen in die Zeit vor Corona lassen sich die Uhren nicht mehr.

Vermutlich wird es aber auch 2074 in den meisten Unternehmen noch zentrale Standorte geben – sei es zur Repräsentation, zur (unregelmäßigen) Zusammenkunft oder für streng geheime Besprechungen, die weder Hacker, Wirtschaftsspione der Konkurrenz, die Regierung noch irgendwer sonst abhören darf. Und immerhin dürfte die Anreise mit dem Zug etwas angenehmer sein. Denn für 2070 hat die Deutsche Bahn ja den Deutschland-Takt angekündigt.

GRAUE HAARE?

NICHT MIT UNS!

SO GEHT ERFOLGREICHES RECRUITING MIT MONSTER:

Beim Kampf um die besten Talente geht es auf dem Arbeitsmarkt heiß her. Dank fast drei Jahrzehnten Erfahrung weiß Monster ganz genau, wie man gezielt und budgetorientiert passende Kandidat:innen ausfindig macht.

Die Lösung: Erfolgsbasierte Pay-for-Performance (PfP) Anzeigen von Monster geben Einblicke in die Leistung der Jobanzeigen und helfen dabei, die Suche nach Talenten zu optimieren.



MONSTER



**JETZT PFP
ENTDECKEN!**

learnmore.monster.com/de-pfp



INTERNATIONALITÄT

Wie global wird Arbeiten in Zukunft sein? Seit 2010 haben in jedem Jahr zwischen 130 000 und 140 000 angehende Akademiker im Ausland studiert – diese Kohorte steigt sukzessive in Führungspositionen auf. Wer nach dem Abschluss des Schengen-Abkommens 1995 in Deutschland geboren wurde, hat (außer in den Corona-Hochzeiten) nie etwas anderes kennengelernt als ein Europa ohne Grenzkontrollen. Zunehmende Migration sorgt überdies für eine immer diversere Arbeitsbevölkerung gerade in Deutschland, wo schon heute fast jeder Dritte einen Migrationshintergrund hat – Tendenz steigend.

Andererseits stehen viele Zeichen auf De-Globalisierung: Russland, China, Großbritannien und auch die USA schotten aus unterschiedlichen Motiven ihre (Arbeits-) Märkte ab. Auch in Europa versucht man angesichts zunehmend unsicherer Lieferketten unter dem Stichwort De-Risking kritische Produktionen etwa von systemrelevanten Pharmazeutika wieder auf den Kontinent zu holen.

Die physischen Zäune für Zuwanderer – außer für begehrte Fachleute – werden gerade um wirtschaftlich starke Länder und Regionen immer höher und undurchdringlicher. Ein Trend, der sich vermutlich fortsetzen wird. Innerhalb Europas dagegen wird es für Studierende, Azubis und Beschäftigte wie heute völlig normal sein, grenzenlos zu leben, zu lernen und zu arbeiten. Das wirkt sich immer mehr auch auf die Kommunikation aus: Deutsch als

alleinige Unternehmenssprache hat auch in KMU keine Perspektive, HR muss mehrsprachig werden oder auf Englisch umsteigen. Eine der wichtigsten Aufgaben von HR wird die Pflege internationaler Teams sein.

Daneben nutzen trotz nationaler Abschottungstendenzen internationale Konzerne in den kommenden Jahrzehnten immer mehr die Möglichkeiten ortsungebundener Arbeit und verteilen weltweit die Arbeitsorte je nach lokalem Lohnniveau, Steuervorteilen und dem Angebot passender Arbeitskräfte. Die Großen machen das teilweise schon heute vor – und dass auch kleinere Organisationen in Zukunft nachziehen, ist absehbar.



KI UND ARBEIT

Der 30. November 2022 – der Tag, als ChatGPT veröffentlicht wurde – markiert den Wendepunkt zu einer von KI durchdrungenen Arbeitswelt. Das Weltwirtschaftsforum geht in seinem Future Jobs Report 2023 davon aus, dass sich allein in den nächsten fünf Jahren ein Viertel der globalen Jobs verändern werden. Eine breitgefächerte Analyse von 867 Jobs hatte ergeben, dass weit mehr als die Hälfte aller heutigen Aufgaben (62 Prozent) sprachbasiert sind – und

von entsprechenden KIs zumindest teilweise ersetzt oder verändert werden.

Die KI-Revolution wird manche Jobs verschwinden lassen, neue Berufe entstehen, fast alle werden sich weiterentwickeln. Besonders den White-Collar-Jobs geht es diesmal an den Kragen. Hohes Automatisierungspotenzial gibt es überall dort, wo größere Datenmengen erfasst und analysiert werden – also etwa in der Buchhaltung, Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung und Kanzleien, auch in Banken und Versicherungen und Medien werden KI-Tools viele Aufgaben übernehmen.

Neue Jobs, so prognostiziert das Weltwirtschaftsforum, wird es im Umfeld von Spezialisten für KI, Datenanalyse und Machine Learning geben, für Mathematiker, Aktuarien und Statistik-Profis. Auch die Verbindung individueller Fähigkeiten etwa von Musikern oder

Künstlerinnen und Filmemachern mit KI ist zukunftsträchtig. Wie genau diese Jobs aussehen und welche Namen sie tragen – das ist Zukunftsmusik.

Vom KI-Boom unberührt bleiben dagegen auf absehbare Zeit solche Jobs, die wenig Routine enthalten und viel physische Arbeit: Dächer decken, Zähne ziehen, Haare schneiden und Feuer löschen – all das können Menschen auch 2074 besser als Maschinen.



Gastbeiträge

Seite 76 **Business Partnering** Martin Claßen und Dieter Kern

Seite 80 **Weiterbildung** Friedrich Hubert Esser

Seite 84 **Nachhaltigkeit** Rupert Felder

Seite 86 **Diversity** Barbara Lutz

Seite 88 **Employer Branding** Oliver Mattern

Seite 90 **HR Tech** Daniel Mühlbauer

Seite 94 **Recruiting** Marcel Rütten

Evolution statt Wachablösung

Wie hat das Konzept des HR Business Partners die Personalarbeit deutscher Unternehmen verändert? Eine Bilanz des Business Partnering zwischen Theorie und Praxis.

VON MARTIN CLASSEN UND DIETER KERN



ÜBER DIE GASTAUTOREN

Martin Claßen (Foto oben) ist Berater, Coach, Mentor und Geschäftsführer von People Consulting in Freiburg.

Dieter Kern ist Partner und Geschäftsführer bei Strategy&, der globalen Strategieberatung von PwC, in München.

Gemeinsam haben die Autoren 2010 in der damaligen Buchreihe der Zeitschrift Personalwirtschaft das grundlegende Werk zum HR Business Partner im deutschsprachigen Raum verfasst. Zu der Zeit arbeiteten sie gemeinsam in einer internationalen Managementberatung.

Fotos: People Consulting / Strategy&

► Personalbereiche (mittel-)großer Unternehmen haben derzeit, je nach Studie, in gut der Hälfte und bis zu 85 Prozent der Fälle Organisationsstrukturen mit HR Business Partnern (HRBP). Zudem gibt es Unternehmen, die erst jetzt auf den Zug aufspringen, und kaum Firmen, die wieder abspringen. Auch ein Blick in die Jobbörsen zeigt, dass HRBP sehr gefragte und dringend benötigte Personaler sind. Über den zeitgeistigen Thementrends stehend, ist die Idee zum bewährten Klassiker in der Praxis geworden – in zahlreichen Varianten. Denn ohne HRBP hätten sich viele Personalbereiche längst vom betrieblichen Geschehen verabschieden müssen.

Entwicklungen bis heute

„Business Partner“ wird allerdings oft vorschnell als organisatorische Rolle verstanden, als eine von drei Säulen im Personalbereich neben den thematischen Spezialisten und den transaktionalen Services. „Business Partnering“ war, ist und bleibt zunächst eine Denk- und Handlungsweise für die Interaktion von Business und HR-Funktion. Dabei geht es stets um Wechselwirkung: einerseits die wichtigen People-Herausforderungen im Unternehmen zu erkennen und zu bewältigen. Andererseits die für die Zukunftsfähigkeit der Firma erforderlichen HR-Policies und -Prozesse im Business zu verankern. Dies war die Intention von Dave Ulrich in seinem wegweisenden Buch „Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results“ (1996). Die „Hidden Agenda“ von Business Partnering ist damit von Anfang an klar gewesen, seit sein Gedankengut zunächst im angelsächsischen Raum populär wurde: „Make HR relevant again.“

Dies war dringend notwendig, in einer Zeit, die von massiver Ablehnung gegenüber verwaltenden und oft ver hindernden Personalbereichen geprägt war, was in der Polemik des Wirtschaftsjournalisten Keith Hammonds gipfelte: „Why we hate HR“. Es waren populäre Töne, die auch heute vielerorts nie völlig zum Verklingen zu bringen sind. Die jedoch am besten durch spür- und messbare Wertschöpfung leise gehalten werden, eben durch Business Partnering. Ein Ansatz, der sich übrigens in anderen Querschnittsbereichen

wie Finanzen, Einkauf und IT ebenfalls mehr und mehr durchsetzt, damit auch diese den Finger an das pulsierende Geschehen der Organisation legen können.

Wenn inzwischen manche Personaler meinen, ihre People-Themen seien im Primat und das HR-Ressort müsse daher in den Lead der ganzen Organisation, schießen sie über das Ziel hinaus. Sie übersehen und vernachlässigen die dem Wohl von Mitarbeitenden oft gegenläufigen Kundenbedürfnisse („Top-Line Growth“) und Eigentümererwartungen („Bottom-Line Growth“). Beides bleiben höchst entscheidungsrelevante Aspekte wirtschaftender Unternehmen, die jede und jeder HRBP ins Ressort quasi importieren und implantieren soll. Denn Business Partnering meint eines implizit mit: Schuster, bleib bei deinem Leisten. Sobald sich ein Konzept wie das Business Partnering bewährt und durchsetzt, ruft es natürlich Kritiker und Kritikerinnen auf den Plan. Es gibt zwei Gegenkräfte: Zum ersten diejenigen, die das eigene Umsetzungsproblem als einen Theoriefehler umdeuten – es also bei sich im Unternehmen nicht hingekriegt haben und daher das Konzept madig machen. Sie sind allerdings in den letzten Jahren deutlich stiller geworden.

Zum zweiten unsere Zunft, die Consultants, die endlich mal wieder eine organisatorische Revolution im Personalbereich bräuchte, weil sich strategische Innovationen besser vermarkten als jedes operative Feintuning. Daher gibt es ständig Vorschläge: „Next Generation Structure“, „After the Business Partner“, „Operating Model in the AI World“. Ein anschlussfähiger und nachhaltiger Nachfolger ist aber weiterhin nicht in Sicht.

Und es gibt zahlreiche Kraftpakete, von denen die Weiterentwicklung des Konzepts in die betriebliche Wirklichkeit vorangebracht wird. Immer mehr Praktikerinnen und Praktiker heißen die Basisidee gut und passen sie für ihre jeweilige Organisation an. Mittlerweile gibt es recht unterschiedliche Varianten im Business Partnering. Das ist etwa bei den Pionierunternehmen erkennbar, die wir in unserer ersten explorativen HRBP-Studie von 2006 analysiert hatten. Dort wurden seither mehrere Evolutionsstufen durchlaufen, was zeigt, dass das Konzept nicht in Stein gemeißelt ist, sondern vital bleibt und situativ-kontextsensitiv fortentwickelt wird.

Akteure und Themen

Der Dreiklang, den HRBP können sollten, ergibt sich direkt aus ihrer Bezeichnung: Sie beherrschen HR generalistisch, daher benötigen sie breite und zudem teils tiefe Fachkompetenz. Sie verstehen das Business: Daher bedarf es ihrer ausgeprägten Geschäftsnähe. Sie handeln als Partner: Daher brauchen sie eine Persönlichkeit im Spannungsfeld zwischen Entgegenkommen und Rückgrat plus eine lösungsorientierte Einstellung.

Rund die Hälfte der ernannten HRBP gelten als falsche Besetzung, wie Studien zeigen. Diese anfangs sogar noch höhere Misserfolgsquote ist in jüngeren Analysen kaum kleiner geworden. Daher müssen wir etwas klar sagen, weil wir in der Praxis nicht wenige HRBP schon haben scheitern sehen: Business Partnering können längst nicht alle, die dazu berufen werden oder sich dafür berufen fühlen. Weil es eine anspruchsvolle Aufgabenstellung ist, zu der man viel Resilienzkompetenz und Ambiguitätstoleranz braucht.

Wichtig sind daher die Selektion von HRBP und ihre Qualifizierung durch Training, Coaching und Supervision. Und der persönliche Fit muss passen, neben der Kompetenz und dem Engagement. Wer mit den Führungskräften im Betreuungsbereich nicht kann (oder die nicht mit einem), erscheint rasch als Fehlbesetzung. Ein an sich akzeptierter HRBP kann das Business durchaus mit queren Impulsen gelegentlich nerven und stressen, merkt aber ebenfalls, wenn es seinen internen Kunden und Kundinnen (zumindest momentan) zu viel wird. Was ein HRBP eben auch benötigt, ist ein Gespür für Timing und Pacing von Aktionen.

Einer unserer wichtigen Merksatzätze lautet folglich: die richtigen Akteure an den wichtigen Themen. Was aber macht ein HRBP eigentlich den lieben langen Tag? Als Antwort können wir weiterhin auf die in unserem Buch „Die Spielmacher im Personalmanagement“ (2010) detaillierten Themen verweisen, ohne sie hier aus Platzgründen näher auszuführen:

- Workforce Management
- Talent Management
- Performance Management
- Leadership Management
- Transformation Management
- Cost Management
- Culture Management

Wobei mit „Management“ nicht gemeint ist, klug mitzureden, sondern klar mitzugestalten – als „guiding and leveraging from the side“ – möglichst fakten- und datenbasiert.

Es ist gleichfalls zu betonen, was nicht zum Business Partnering gehört: transaktionale Services erledigen, HR-Regelungen entwerfen, Manager und Managerinnen bei deren Führungsaufgaben „entlasten“ und vor allem nicht Mädchen oder Bübchen für alles sein, was in der Firma nicht klappt. HRBP sind kein Reparaturbetrieb bei grundsätzlichen Problemen der Organisation, die liegen in der Verantwortung des (Top-)Managements. Aber HRBP sollen darauf aufmerksam machen und können Lösungsvorschläge bringen.

Allerdings ist eine Beobachtung, die schon vor zwanzig und vor zehn Jahren zu machen war, mancherorts heute immer noch Fakt: Weil sie transformationale Herausforderungen nicht angehen können, nicht wollen oder nicht dürfen, kümmern sich manche HRBP lieber um fassbare transaktionale Problemchen, etwa bei der Rekrutierung. Weil die ja auch wichtig seien und es dabei allemal etwas ganz Konkretes zu tun gebe.

Wir kennen herausragende, ordentliche und ungeeignete Business Partner als konkrete Personen. Das Business Partnering steht und fällt auch mit den eingesetzten Akteuren. Letztlich ist es entscheidend, was jemand aus der Rolle macht (und was nicht) und wie sie thematisch gestaltet wird (und wie nicht). Ein wenig ausgefeiltes HRBP-Konzept mit exzellenten Akteuren bringt große Wertschöpfung für die gesamte Organisation. Das Umgekehrte gilt allerdings ebenso. Verschwiegen werden kann daher nicht, dass wirkungsvolles Business Partnering ein anstrengender und aufreibender Job ist, nah dran an anspruchsvollen Führungskräften, mit ständig wechselnden Themen und Projekten, bei denen man am Morgen oft nicht weiß, was der Nachmittag an Herausforderungen bringt.

Zwei wesentliche Erfolgsfaktoren

Zum Business Partnering gibt es unterschiedliche Erfahrungen. Der Zusammenhang und Zusammenklang der ganzen HR-Funktion ist ein Erfolgsfaktor im Operating Model. Denn Konflikte und Friktionen sind unvermeidbar, wie bei jedem Organisationsmodell. Diese Spannungsfelder (Abbildung 1) müssen möglichst gut gelöst werden, im Sinne von „One HR“. Ansonsten staunen die Führungskräfte im Business über die funktionalen und personellen Hahnenkämpfe im Personalbereich. Sie machen dann verständlicherweise ihr eigenes Ding, was sie ohnehin am liebsten tun. Übrigens: Was beim guten Zusammenspiel im HR-Ressort nicht sein darf, ist, dass sich die HRBP hochnäsiger als edle, bessere, wichtigste Akteure aufführen.

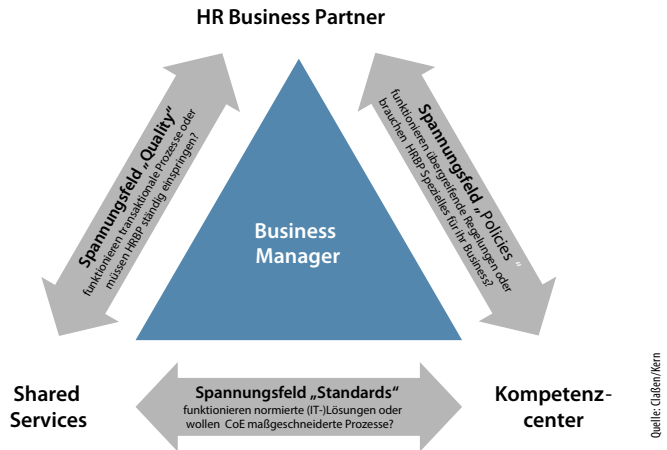
Andererseits fällt auf, wie die doppelte Fokussierung der HRBP-Rolle zunehmend zum Gestaltungselement performanter HR-Organisationen geworden ist. Fokus eins, den vor allem Konzerne setzen: Deren HRBP arbeiten mit dem Top-Management. Dort stehen Themen wie Workforce Planning, People-Strategie und Transformation an, müssen gestaltet und umgesetzt werden. Ein Beispiel aus einem global führenden Tech-Unternehmen illustriert diesen Fokus – ebenso wie die damit einhergehenden Kompetenzanforderungen (Abbildung 2). Das mittlere Management hat anders gelagerte Aufgaben zu lösen. Für Teams mit fünf bis zwanzig Mitarbeitenden braucht es gut geführte Feedbackgespräche, ab und an einen Workshop zur Teamentwicklung und solide Unterstützung bei den administrativen Personalthemen. Letzteres geschieht heute schon überwiegend aus zentralisierten Serviceeinheiten. Künftig wird dies noch stärker technologiegestützt geschehen, zunehmend mittels KI. Fokus zwei ist also die Konzentration der Aufgaben von HRBP auf die jeweils verantworteten „Owned Services“, vier bis höchstens fünf.

Was bleibt, was kommt?

Um sich der Zukunft von Business Partnering und der HRBP-Rolle zu nähern, möchten wir zunächst rückwärts blicken. Im Jahr 1996, als Dave Ulrich die Idee in Worte fasste, fanden die Olympischen Spiele in Atlanta statt. Im Marathonlauf der Frauen siegte die Äthio-

Spannungsfelder im HR-Ressort

Abbildung 1



perin Fatuma Roba. Auch 2024 gibt es wieder Olympischen Spiele, in Paris, und die entsprechende Zeit der Siegerin wird vermutlich etwas besser sein, weil Training und Taktik besser geworden sind. Aber auch die Erwartungen an Topleistungen sind gestiegen. Und gut 42 Kilometer sind und bleiben ein Langstreckenlauf.

HRBP zu sein bedeutet, beim Dauerlauf im Unternehmen Phasen mit Adrenalinschüben zu haben, immer wieder aber auch ans Aufgeben zu denken. Und anders als beim Marathon gibt es keinen Finalsprint, nach dem Entspannung und Erholung anstehen. Es geht meistens sofort weiter, die Firma und ihre Führungskräfte wollen ständig etwas Krasses. Gleichwohl ist dieses Unterwegssein spannender und abwechslungsreicher. Zudem haben wirksame HRBP unterwegs viele kleine und große Erfolge, für die sich ihre Anstrengungen lohnen.

Wichtig ist, dass die Business Partner von ihrer Organisation nicht allein gelassen werden, durch Training, also ständige Weiterbildung, durch Taktik, also mikropolitische Rückendeckung, durch Equipment, also funktionierende HR-Prozesse und HRIT-Systeme, sowie durch Ernährung, also zumindest ab und an eine persönliche Belohnung. ■

Beispiel für strategisches Business Partnering (Fokus 1)

Abbildung 2

Role

- Strategic consultant, thought leader and change champion
- Key HR influencer with broad, generalist HR knowledge and a deep expertise in core HR functional areas

Services



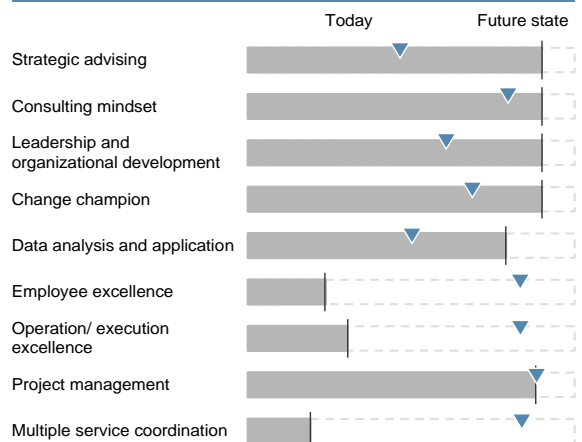
- Owns**
- HR Strategy by area
 - Team and Organization Development
 - Transformation Management
 - Workforce Insights and Planning



- Supports**
- M&A Services
 - Executive Recruitment
 - Team Management
 - Surveys
 - Leadership Development
 - Learning and Career Development
 - Executive Compensation
 - Stock Plans
 - Compensation
- My Team and Org
My Career
My Rewards

Job specific competencies

Indication of competency level across whole organization today: ▼



Paychex+ - Ihre ITSG-zertifizierte Payroll-Software in der Cloud

In einer Zeit, die von zunehmender Komplexität, Bürokratie und steigenden Kosten geprägt ist, haben wir mit Paychex+ eine Lösung entwickelt, die die Herausforderungen der Lohnabrechnung von heute und morgen bewältigt. Mit mehr Benutzerfreundlichkeit, Sicherheit, Schnelligkeit und vor allem der Freiheit, sich auf Ihr Kerngeschäft zu konzentrieren, bietet Paychex+ genau das, was Sie benötigen. Entdecken Sie die Vorteile von Paychex+ und machen Sie Ihre Lohnabrechnung effizienter denn je.



PAYCHEX®

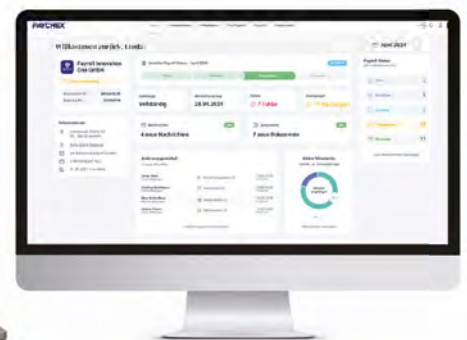
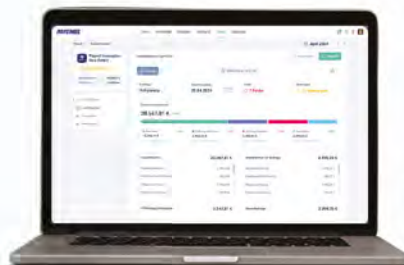
Ihre Pluspunkte

- + Benutzerfreundlichkeit:** Unsere intuitive Oberfläche ermöglicht eine einfache Navigation ohne lange Einarbeitungszeiten.
- + Nahtlose Integration aller Prozesse:** Erleben Sie eine reibungslose Erfahrung ohne Systembrüche.
- + Flexibilität:** Dank Cloudlösung können Sie von überall per Browser auf die SaaS-Verbindung zugreifen
- + Automatisierung:** Paychex+ bietet eine nahtlose Gehaltsabrechnung mit Live-Ansicht der Payslips, ohne aufwändigen PDF-Versand von Probeabrechnungen und ohne Systembrüche, und ermöglicht die Payroll-Ausführung mit einem Klick.
- + Full Service Kombi:** Sie nutzen Paychex+ und haben Kapazitätsengpässe und Fachkräftemangel? Kein Problem! Paychex Full Service übernimmt zeitweise Ihre Entgeltabrechnung.

Bereit, mehr zu erfahren?
Scannen Sie den QR-Code
und entdecken Sie Paychex+



www.paychex.de



Weiterbildung für die Wettbewerbsfähigkeit

Ohne eine strategische Personalentwicklung ist es Unternehmen kaum möglich, Transformation zu gestalten. Gerade deshalb sind Unternehmen und die Politik gefragt, ihre Angebote an Arbeitnehmende anzupassen.

VON FRIEDRICH HUBERT ESSER



ÜBER DEN GASTAUTOR

Prof. Dr. Friedrich Hubert Esser ist seit Mai 2011 Präsident des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) in Bonn. Nach einer Ausbildung im Bäckerhandwerk hat er sein Abitur über den zweiten Bildungsweg gemacht. Anschließend studierte er von 1983 bis 1989 zunächst Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität Braunschweig und dann Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik an der Universität zu Köln. Seinen beruflichen Werdegang startete er 1989 mit einer Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialpädagogik an der Universität zu Köln.

Foto: BIBB/Gelwitz

► Berufliche Bildung ist ein Schlüssel, um die Wirtschaft und den Arbeitsmarkt auf die anstehende Transformation vorzubereiten, die durch den demografischen Wandel, den wichtiger werdenden Klimaschutz sowie durch die Digitalisierung und den Einsatz von KI getrieben wird. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihre Produkte und Prozesse mit Blick darauf laufend zu modernisieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dafür ist entscheidend, dass die Beschäftigten die Veränderungen in ihrem beruflichen Tätigkeitsbereich kompetent bewältigen und gestalten.

Dass berufliche Bildung und insbesondere Weiterbildung hierfür wichtige Voraussetzungen schaffen und deshalb gestärkt werden müssen, ist unstrittig. Wie diese Stärkung aber konkret aussehen kann, ist Gegenstand politischer Debatten, betrieblicher Strategieentwicklungen und individueller Karriereplanungen. Anders als in der beruflichen Erstausbildung gibt es kein kohärentes Weiterbildungssystem, auf das man zurückgreifen könnte, sondern eine kaum zu überschauende Vielfalt an Bildungsanbietern und -maßnahmen, Fördermöglichkeiten und Unterstützungsstrukturen. So gibt es zwar vielfältige Möglichkeiten beruflicher Weiterbildung, die hinsichtlich ihres Nutzens aber häufig nur schwer zu bewerten sind. Es braucht eine stärker geregelte Berufsbildung, insbesondere im Rahmen der beruflichen Weiterbildung.

Unternehmen sind die wichtigsten Akteure

Die Unternehmen sind hierbei besonders wichtige Akteure. Nach dem Adult Education Survey findet ein Großteil der Weiterbildung in den Betrieben oder von diesen initiiert statt. Im Segment der betrieblichen Weiterbildung werden drei Viertel der Weiterbildungsereignisse realisiert. Dagegen machen die individuelle berufsbezogene Weiterbildung und die nicht berufsbezogene Weiterbildung nur acht Prozent beziehungsweise 17 Prozent der Aktivitäten aus, zeigt eine Studie des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Das lassen sich Unternehmen einiges kosten. Das Institut der deutschen Wirtschaft nennt die stattliche Summe von über 41 Milliarden Euro, die vor der Pandemie für betriebliche Weiterbildung ausgegeben wurden. Hierbei ist der Begriff „Weiterbildung“ jedoch weit gefasst und beinhaltet Lehr- und

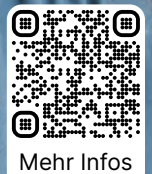
Lucia brennt für
ihren Job.
**Wir brennen für
Fachkräfte.**

FOCUS

TOP
KARRIERE
PORTAL
2023

FOCUS-BUSINESS.DE
IN KOOPERATION MIT
statista

Mit uns
Ihre Stellen
besetzen



Informationsveranstaltungen, selbstgesteuertes sowie Lernen während der Arbeit. Den Unternehmen kommt also zur Stärkung der berufsbezogenen Weiterbildung eine hohe Bedeutung zu – im eigenen Interesse, aber auch, um Bildungsaspirationen und Entwicklungschancen der Beschäftigten zu fördern. Das betriebliche Engagement bei der dualen Berufsbildung trägt somit wesentlich dazu bei, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu erhalten und zu stärken. Die duale Berufsbildung umfasst hierbei die berufliche Aufstiegsfortbildung sowie die abschlussorientierte Weiterbildung.

Berufliche Aufstiegsfortbildungen

Das duale System der Berufsausbildung leistet einen wesentlichen Beitrag zur Fachkräftesicherung und zur sozialen Integration. Gleichzeitig steht es seit Jahren unter Druck und in einem weiter zunehmenden Spannungsverhältnis zum Hochschulbereich. Damit eine duale Berufsausbildung für eine große Anzahl von jungen Menschen attraktiv ist – oder wieder wird –, braucht es für Absolventen und Absolventinnen definierte, gesellschaftlich anerkannte und vor allem auch weithin transparente Perspektiven für eine berufliche Weiterentwicklung, die ihnen auch ohne Hochschulabschluss attraktive Karrierewege ermöglichen. Die verschiedenen Formen der beruflichen Aufstiegsfortbildung in Deutschland bieten gute Chancen, in Fach- und Führungspositionen aufzusteigen oder sich – insbesondere als Meister oder Meisterin im Handwerk – beruflich selbstständig zu machen. Diese Karriereoptionen sind entscheidende Grundpfeiler sowohl bei der Rekrutierung als auch zur Bindung von Fachkräften.

Unternehmen und HR müssen die berufliche Aufstiegsfortbildung attraktiv gestalten. Hierzu gehört zum Beispiel ein stringentes und transparentes Berufslaufbahnkonzept von der Berufsorientierung über die Fachexperten- bis hin zur Managementebene. Mithilfe der Novelle des Berufsbildungsgesetzes aus dem Jahr 2020 wurde hierfür das dreistufige Aufstiegsfortbildungskonzept der höherqualifizierenden Berufsbildung gesetzlich verankert. Durch die Verknüpfung mit dem Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz ist eine finanzielle Unterstützung auf allen drei Stufen möglich. Dazu gehört auch die Vereinheitlichung von Titeln (Berufsspezialist/-in, Bachelor Professional und Master Professional), die zum einen eine attraktive Markenbildung befördern und zum anderen die Gleichwertigkeit der beruflichen und akademischen Bildung auch durch ihre Berufsbezeichnung klar ausweisen. Weitere Unterstützung durch die Politik sollte die gesetzliche Verankerung des Deutschen Qualifikationsrahmens leisten. Seitens der Wirtschaft, aber zum Beispiel auch seitens des öffentlichen Dienstes, bedarf es der Unterstützung der Aufstiegsfortbildung in der Personalentwicklung und Wertschätzung der berufsqualifizierenden Abschlüsse durch eine gleichwertige Berücksichtigung in Stellenbesetzungsverfahren.

Abschlussorientierte Weiterbildung

Die Integrationsfunktion des dualen Systems wird zudem durch Konzepte der abschlussorientierten Weiterbildung immer mehr ausgebaut. Fördermöglichkeiten der Bundesagentur für Arbeit (BA) sehen längerfristige Unterstützungsmöglichkeiten vor, wenn mit der beruf-

lichen Weiterbildung von Geringqualifizierten ein beruflicher Abschluss angestrebt wird. Instrumente wie Umschulungen, Teilqualifikationen oder Anpassungsweiterbildungen, die auf einen (weiteren) Berufsabschluss abzielen, sind nach dem Qualifizierungschancengesetz auch für Beschäftigte von kleinen und mittleren Unternehmen möglich, um durch die Vermittlung von zusätzlichen Qualifikationen Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und zu erweitern.

Ein bildungspolitisches Handlungsfeld

Die Weiterentwicklung von Fortbildungsabschlüssen und Weiterbildungsangeboten ist ein zentrales Handlungsfeld in der Nationalen Weiterbildungsstrategie (NWS), die das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2019 initiiert haben. Gemeinsam mit 17 Partnern aus Bund und Ländern, Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbänden, Gewerkschaften und der Bundesagentur für Arbeit wird an Konzepten gearbeitet, Weiterbildungen als festen Bestandteil beruflicher und unternehmerischer Entwicklung zu etablieren und eine gemeinsame Weiterbildungskultur in Deutschland zu schaffen.

Die Berufsbildung wird hierbei als Faktor gewertet, der es Unternehmen ermöglicht, auf veränderte Tätigkeitsanforderungen aufgrund beispielsweise technologischer Veränderungen reagieren zu können. Fortbildungsabschlüsse und Meisterqualifikationen werden so stetig auf ihre Aktualität hin überprüft und, wo notwendig, novelliert. Zudem werden im Bundeswettbewerb InnoVET neue Konzepte für berufliche Fortbildungen entwickelt, um deren Reichweite, Attraktivität und Qualität zu verbessern. Auch die Bedeutung von abschlussorientierten Teilqualifikationen wird herausgehoben, die in gemeinsamen Projekten mit der Dachorganisation der Industrie- und Handelskammern, dem Zentralverband des Deutschen Handwerks sowie der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände qualitätsgesichert für Nachqualifizierungen weiterentwickelt werden. Für die Beschäftigten und die Betriebe ist hierbei von Bedeutung, dass die abschlussorientierten Maßnahmen und der damit verbundene Erwerb von Grundkompetenzen mit Mitteln der BA gefördert werden können.

Fazit: Alle sind gefordert

Die Herausforderungen sind gewaltig: In vielen Bereichen gibt es wachsende Fachkräftengpässe, die sich belastend auf die wirtschaftliche Entwicklung auswirken. Projektionen zeigen, dass sich der Arbeitsmarkt bis 2040 grundlegend verändert; mehr als vier Millionen Arbeitsplätze werden entfallen, während in fast gleicher Höhe neue entstehen – auch dieser Wandel muss proaktiv gestaltet werden. Problematisch ist zudem, dass in Deutschland 16 Prozent der Personen im erwerbstätigen Alter über keinen berufsqualifizierenden Abschluss verfügen und damit nicht hinreichend für die aktuellen und künftigen Herausforderungen des Erwerbslebens gewappnet sind. Alle Akteure sind deshalb gefordert, Weiterbildung zu stärken! Gerade mit der beruflichen Bildung kann es gelingen, aus den Herausforderungen der Transformation Chancen für die Unternehmen und die Beschäftigten nachhaltig zu entwickeln. ■

Personio

Endlose Fragen an HR – kein Problem!

Überhäufen Sie auch Bewerber:innen, Mitarbeitende, und Management jeden Tag mit Fragen? Sind sie regelmäßig auf Schnitzeljagd durch die gesamte Systemlandschaft auf der Suche nach Antworten? Und die dringende Personalaufgaben – die bleiben liegen. Doch wenn alle Mitarbeiterdaten in einem zentralen System verwaltet werden, haben Sie alle wichtigen HR-Insights auf einen Blick – mit hohem Datenschutz und eingebauter Compliance. Lassen Sie neue Fragen und Anforderungen ruhig auf sich zukommen. Sie schaffen das. Mit der All-in-one HR-Software von Personio.



Jetzt kostenlose
Demo buchen



Nachhaltigkeit ist ein Wandlungsprozess

Transformation ist eine Kernaufgabe von HR, Personalerinnen und Personaler moderieren Veränderungsprozesse, entwickeln neue Kenntnisse und Fähigkeiten. Damit ist HR auch ein entscheidender Faktor bei der Umsetzung von ESG.

VON RUPERT FELDER



ÜBER DEN GASTAUTOR

Professor Dr. Rupert Felder ist langjähriger Personalleiter, unter anderem bei Daimler sowie bei der Heidelberger Druckmaschinen AG. Nach seiner aktiven Zeit ist er jetzt als Arbeitsrechtler in der Rechtsanwaltskanzlei Schork Kauffmann Bremenkamp in Karlsruhe tätig. Felder ist Gründungsvizepräsident des Bundesverbandes der Arbeitsrechtler in Unternehmen (BVAU).

Foto: Kaminiski

► Gro Harlem Brundtland, die frühere norwegische Ministerpräsidentin, hat in dem nach ihr benannten UN-Bericht „Our Common Future“ bereits im Jahr 1987 zutreffend formuliert: „Dauerhaft ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ 1983 hatten die Vereinten Nationen eine neue Weltkommission für Umwelt und Entwicklung eingesetzt. Zehn Jahre zuvor, 1972, hat der „Club of Rome“ die fünf grundlegenden Faktoren untersucht, die das Wachstum der Weltbevölkerung begrenzen.

Fünf Jahre nach dem UN-Bericht, 1992, hat die Klimakonferenz in Rio de Janeiro (auch „Earth Summit“ genannt), zum ersten Mal die Nachhaltigkeitsfrage als Schicksalsaufgabe der Menschheit definiert. „Rio“ gilt als Meilenstein für die Integration von Umwelt- und Entwicklungsbestrebungen. Seit Rio wird die jährlich stattfindende Vertragsstaatenkonferenz (Conference of the Parties, COP) durchnummeriert, zuletzt 2023 in Dubai (COP 28) und im November 2024 in Baku (COP 29). Doch es bleibt nicht bei Konferenzen und Appellen.

Der Nachhaltigkeit verpflichtet

Die UN standen auch Pate für den „Global Compact“, einen Zusammenschluss von Unternehmen, die sich zur Umsetzung der Nachhaltigkeit bekennen und sich auf die Einhaltung gemeinsamer Standards verpflichten. Die Unternehmen dokumentieren ihre Nachhaltigkeitsbemühungen nach einem von Fachleuten entwickelten System, der „Global Reporting Initiative – GRI“. Die GRI-Vorgaben definieren die Reports, um den Stand der Nachhaltigkeit im Unternehmen zu erfassen. Dazu gehören auch Personaldaten, etwa Angaben zu Diversity und Inklusion. Ziel ist es, Standards und damit Vergleichbarkeit der Kennzahlen zu definieren. Die so entwickelten GRI Sustainability Reporting Standards bestehen aus 36 einzelnen Standardmodulen und umfassen insgesamt über 120 Indikatoren.

An den Vorgaben orientiert sich auch der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK). Dieser ist ein Standard für die

transparente Berichterstattung unternehmerischer Nachhaltigkeitsleistungen und kann von Unternehmen und Organisationen jeder Größe und Rechtsform branchenübergreifend genutzt werden. Er wurde 2011 vom Rat für Nachhaltige Entwicklung, den die Bundesregierung eingesetzt hatte, erstmals formuliert und seither weiterentwickelt. Der DNK macht mit seinen rund 20 vorgegebenen Kriterien unternehmerische Nachhaltigkeitsleistungen formal sichtbar.

Kodizes als Instrument der Selbstverpflichtung

Den Gedanken der freiwilligen Selbstverpflichtung hat auch der „Deutsche Corporate Governance Kodex“ aufgegriffen, der den Begriff des „ehrbaren Kaufmanns“ und der „nachhaltigen Unternehmensführung“ in seine Regularien aufgenommen hat. Damit sind seit 2022 die Hauptversammlungen der Aktiengesellschaften für die Beschlussfassung über den Vergütungsbericht verantwortlich. Paragraph 162 Aktiengesetz („say on pay“) verpflichtet, die Einhaltung des Kodex zu bestätigen. Damit hat die Nachhaltigkeit Einzug in die Vergütungssystematik gefunden. Rund 20 Prozent der variablen Vorstandsbezüge hängen aktuell an messbaren, dokumentierten und veröffentlichten Nachhaltigkeitszielen. Ein Ausbau ist in Diskussion, aber auch eine vertikale Verbreiterung ist denkbar: Die Führungskräfte eines Unternehmens hängen ebenso an den Nachhaltigkeitszielen, Zielvereinbarungen ergänzen dieses Instrument. Das ist ein konkretes HR-Aufgabengebiet.

Selbstverpflichtung ist das eine, Druck durch den Gesetzgeber das andere. Gerade der Europäische Gesetzgeber verleiht der Nachhaltigkeit Schub. Die sogenannte Corporate Social Responsibility (CSR)-Richtlinie führte 2017 zum ersten großen Änderungsdruck: definierte (große) Unternehmen müssen sich seither in einer „nicht finanziellen Berichterstattung“ zu Umwelt, Sozialthemen, der Einhaltung von Menschenrechten und Korruptionsbekämpfung erklären. Dies wird mit der EU-Corporate Sustainability Reporting Directive von Januar 2023 erweitert (CSRD). Auch kleinere Unternehmen müssen künftig einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen. Die Umsetzung in nationales Recht steht allerdings noch aus.

Durch diesen gesetzgeberischen Druck werden jetzt in vielen Unternehmen Bemühungen entstehen, diese Berichte zu erstellen. Dabei geht es nicht ums Reporting, es geht um das, was in den Reports erfasst werden soll: eine Veränderung in den drei Themen Umwelt („E“ für Environment), Personalthemen („S“ für Social) und „G“ für die Governance. ESG ist damit der Schlüsselbegriff für die Transformation im Unternehmen. Der Bericht ist dann nur das Ergebnis, nicht der Ursprung. Gerade die „S“-Themen sind Klassiker für jeden aktiven Personalbereich. Die Darstellung der bereits von der ILO (Internationale Arbeitsorganisation in Genf) beschriebenen Grundnormen des Arbeitslebens oder die 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (SDG – Sustainable Development Goals) laden ein, konkrete Umsetzungsziele zu formulieren und in konkreten HR-Projekten zur Umsetzung zu bringen.

Kernaufgabe für den Personalbereich

Die Kernaufgabe in HR ist, die vielfältigen Ansätze und Ideen für mehr Nachhaltigkeit zu initiieren, zu koordinieren und zur Umsetzung zu bringen. Dabei ist zunächst zu definieren, worin der konkrete und spezifische Mehrwert für das Unternehmen liegt. Mit einer solchen „Wesentlichkeitsanalyse“ werden die Kernherausforderungen definiert, die für jedes Unternehmen unterschiedlich sind. Ein klassischer Maschinenbauer hat hier andere Klippen zu meistern als ein kleines Start-up.

Denn es geht um Produkte und Prozesse, es geht um Haltung und Handlung. Die Ansätze sind vielfältig und einladend: Das Gesundheitsmanagement im Unternehmen ist ein klassisches Nachhaltigkeitsthema; Prävention kann neu gedacht und betont werden. Ein Mobilitätskonzept („Green Fleet Policy“) mit Job-Ticket oder Fahrradförderung gehört dazu wie auch ehrenamtliches Engagement und Inklusion. Die Themen Gesundheit

Gesundheitsmanagement im Unternehmen ist ein klassisches Nachhaltigkeitsthema; Prävention wird neu gedacht und betont.

und Ernährung laden ein, Akzente im Unternehmen zu setzen, und auch die Arbeitgebermarke muss Nachhaltigkeit aufgreifen. Geschlechtergerechtigkeit, Lohngleichheit, Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, gute Arbeitsbedingungen, Chancengleichheit, sozialer Dialog und Tarifregelungen sind konkrete Baustellenschilder, die in der CSRD genannt sind. Der Gesetzgeber wird also die Vorgaben weiter definieren.

Er hat auch an anderen, eher unsichtbaren Stellen Weisung für mehr Nachhaltigkeit gegeben: § 83 Absatz 3 SGB IV schreibt vor, dass „die Versicherungsträger bei ihren Anlageentscheidungen auf ökologische und soziale sowie Gesichtspunkte der guten Unternehmensführung achten (Änderung seit 1. Dezember 2022). Und die mächtigste Veränderungskraft wirkt im Finanzbereich. Neben Finanzkennzahlen werden ESG-Ratings relevant. Analysten schauen sich die Nachhaltigkeitsberichte an und werten diese. Mit der „Finanz-Taxonomie“ haben Firmen nur noch Zugang zum Kapitalmarkt, wenn die Wirtschaftsaktivität einen wesentlichen Beitrag zu mindestens einem von insgesamt sechs Umweltzielen leistet, ohne den anderen zuwiderzulaufen (Do No Significant Harm – DNSH).

Wir haben eine Weile gebraucht, bis wir verstanden haben: Unsere Wirtschaft ist im Umbruch, die Nachhaltigkeit verändert Produkte und Prozesse. Und Transformation ist die Kernaufgabe für HR. Personalprofis stemmen diese Aufgabe: den Veränderungsprozess moderieren, neue Kenntnisse und Fähigkeiten entwickeln, Berufsbilder verändern und die Fliehkräfte im Unternehmen steuern. Eine spannende, aber lohnende Aufgabe. Denn es geht um nichts Geringeres als um unsere Zukunft. ■

Diversity Management: Langsamer Fortschritt

Die globalen Bemühungen um mehr Vielfalt am Arbeitsplatz haben eine lange Geschichte. Im internationalen Vergleich schneidet Deutschland eher schlecht ab.

VON BARBARA LUTZ



ÜBER DIE GASTAUTORIN

Barbara Lutz hat Betriebswirtschaft und Marktforschung in Deutschland und den USA studiert und einen Großteil ihres Berufslebens als Führungskraft in internationalen Teams verbracht. Um der emotionalen Diskussion zu Frauen und Karriere mehr Sachlichkeit gegenüberzustellen, entwickelte sie vor gut zwölf Jahren das Management-Tool Frauen-Karriere-Index (FKI) und gründete eine globale Consulting-Gesellschaft. Inzwischen berät Barbara Lutz Unternehmen in über 32 Ländern zu Diversity Management. Darüber hinaus gründete sie mit „Impact of Diversity“ eine Plattform, um Initiativen, Experten und Expertinnen und Vertreterinnen und Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft zusammenzubringen.

Foto: NeilKittus

► Wenn wir das Diversity Management in Deutschland betrachten, müssen wir auf seine Ursprünge zurückblicken. Diese liegen in den USA, wo verschiedene Minderheiten-gruppen bereits seit den 1950er-Jahren gegen Diskriminierung kämpften. Seit dem Civil Rights Act von 1964 überwacht die Equal Employment Opportunity Commission die Einhaltung von Gesetzen zur Chancengleichheit und sanktioniert Verstöße.

1975 verpflichtete das Affirmative-Action-Programm Unternehmen zur Förderung von Chancengleichheit und Bekämpfung von Diskriminierung. Die Workforce-2000-Studie von 1987 sagte voraus, dass die USA handeln müssen, um die Dynamik einer alternden Erwerbsbevölkerung aufrechtzuerhalten. Die Studie prognostizierte, dass die USA, wenn sie prosperieren wollen, Maßnahmen ergreifen müssen, um die Dynamik einer alternden Belegschaft aufrechtzuerhalten, Möglichkeiten für die Einbeziehung von Frauen/Arbeit und Familien zu schaffen und die nicht-weißen Fachkräfte vollständig in die Wirtschaft zu integrieren. Auch im Rest von Europa zog die Diversity-Bewegung wesentlich früher an als in Deutschland. In Frankreich erkannte man in den 1980er-Jahren die Bedeutung der Förderung von Frauen für das Arbeitskräftepotenzial und das Wirtschaftswachstum. Heute ermöglicht ein umfassendes Kinderbetreuungsprogramm Frauen den Einstieg in die Arbeitswelt und den Zugang zu Führungspositionen. Diese Maßnahmen werden auch steuerlich unterstützt. In Großbritannien wurde 2010 die Initiative „30 % Club“ von Unternehmen gegründet, um einen Mindestanteil von 30 Prozent Frauen in Führungspositionen zu erreichen.

Deutschland hinkt hinterher

Die Entstehung des Diversity Managements in Deutschland wurde von großen Unternehmen geprägt, darunter Hewlett Packard Enterprise und IBM. In der Anfangsphase lag der Fokus vor allem auf geschlechtsspezifischen Fragen, während in den USA bereits bedeutende Maßnahmen zur Förderung von Frauen ergriffen wurden. In den 1980er Jahren richteten deutsche Universitäten Forschungszentren ein, die

sich speziell mit Frauen und Geschlechterfragen befassten, und 1997 wurde die Europäische Stelle zur Beobachtung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit eingerichtet, die diskriminierendes Verhalten beobachtet. Erst im Jahr 2006 wurde das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) in Deutschland in Kraft gesetzt. Der Kontrast zu den großen Industrienationen macht deutlich, dass die Verankerung von Diversität und Gleichstellung in Deutschland sehr unterschiedlich verlief.

Die historische Wahrnehmung und damit der Entwicklungsstand zum Thema Diversität ist somit ebenfalls divergent. Diese Divergenz stellen wir auch immer wieder fest, wenn wir deutsche Unternehmen mit internationaler Tätigkeit vergleichen oder internationale Unternehmen in Deutschland analysieren: Sie setzen Diversität oft besser um und bringen mehr Frauen in Führungspositionen. Nach der Einführung des Führungspositionengesetz (FuPoG I) zur Erhöhung des Anteils von Vorständinnen und Aufsichtsrätinnen wurden folgerichtig vermehrt Vorständinnen, Geschäftsführerinnen und auch Aufsichtsrätinnen aus dem internationalen Unternehmensumfeld rekrutiert.

Unternehmen mit internationaler Präsenz sowie deutsche Unternehmen, die im Ausland tätig sind, neigen dazu, mehr Vielfalt in ihrer Organisation zu haben, insbesondere wenn es um Frauen in Führungspositionen geht. Das verschafft ihnen einen Wettbewerbsvorteil. Unternehmen in der DACH-Region tun sich jedoch oft schwer damit, den Frauen in den einzelnen (oft privilegierteren) Ländern, in denen sie tätig sind, das gleiche Maß an vielfältigen Karrieremöglichkeiten zu bieten, da die Unterschiede in der Unternehmenskultur die Bemühungen um Vielfalt entweder fördern oder behindern können. Daraus lässt sich auch eine gewisse Schwierigkeit für deutsche Unternehmen ableiten, überhaupt erst mit Diversity innerhalb der Organisation anzufangen. Das wiederum ist mit großen Anstrengungen verbunden. Viele deutsche Unternehmen erkennen jedoch, dass es wichtig ist, ähnliche Bedingungen zu schaffen wie in einem internationalen Kontext. In den USA ist es zum Beispiel üblich, eine detaillierte Aufschlüsselung der ethnischen Zugehörigkeit der Beschäftigten zu verlangen und zu dokumentieren. Es ist zwar verständlich, dass dies in Deutschland aus historischen Gründen unmöglich erscheint, aber es kann es schwierig machen, Fortschritte zu messen. Es ist wichtig, die Chancengleichheit nicht nur anhand des Anteils der ethnischen Zugehörigkeit oder des Geschlechts in der Belegschaft sicherzustellen. Wenn Menschen mit Migrationshintergrund, internationaler Staatsbürgerschaft und Frauen auf den höheren Ebenen des Unternehmens ungleich verteilt sind, besteht die Gefahr einer „gläsernen Decke“, von der nicht nur Frauen, sondern auch alle anderen betroffen sind.

Treiber und Herausforderungen

Aufgrund des Generationenmanagements und des zu erwartenden Rückgangs der Belegschaft gewinnt nun auch in Deutschland das Thema an Fahrt. Jedoch ist die Notwendigkeit von Veränderungen

ein weiterer wichtiger treibender Faktor. Unternehmen erkennen, dass eine stagnierende Belegschaft, insbesondere im digitalen Zeitalter, nicht ausreichend innovativ ist. Die Integration verschiedener Perspektiven und Einflüsse ist daher für erfolgreiche Veränderungsprozesse unerlässlich. Deutsche Unternehmen müssen dringend in der technologischen Entwicklung aufholen, um den Anschluss an andere Länder nicht zu verlieren. Besonders in wirtschaftlich schwierigen Zeiten stehen sie vor Herausforderungen in Bezug auf die Vielfalt, wenn Frauen überproportional vom Stellenabbau betroffen sind. Die fehlgeleitete Entwicklung der Teilzeitarbeit verschärft diese Problematik. Gesetze, die Frauen und Familien schützen sollen, schaffen zusätzliche, oft unbeabsichtigte Anreize zu Hause zu bleiben. Die ESG-Vorschriften und -Herausforderungen und das FuPoG II können dabei helfen, da sie eine vertiefte Auseinanderset-

Internationale Unternehmen in Deutschland setzen Diversität oft besser um und bringen mehr Frauen in Führungspositionen.

zung mit Vielfalt in Unternehmen fördern. Unternehmen sollten sich nicht nur auf die Erfüllung von Richtlinien und Berichtspflichten beschränken, sondern die Relevanz des Diversity Managements für ihre strategische Ausrichtung hinterfragen und entsprechende Maßnahmen ergreifen. Eine enge Zusammenarbeit zwischen der Personalabteilung, der ESG-Abteilung und dem Diversity Management ist dabei entscheidend, um geeignete Kennzahlen zu ermitteln und strategische Ziele zu erreichen.

Weniger reden, mehr handeln

Diversity Management ist eine komplexe und vielschichtige Herausforderung, die eine gemeinsame Anstrengung aller Beteiligten erfordert. Die Herausforderung beim Diversity Management liegt also darin, dass oftmals viele Akteure reine Postulate abgeben. Für Unternehmen bedeutet das, die Bedeutung von Vielfalt erklären, sinnvolle Aktionen oder sichtbare Interaktionen zur Förderung der Vielfalt durchzuführen. Es ist wichtig, dass Unternehmen den Wert von Vielfalt leben, verinnerlichen und zeigen, wie es gehen kann, anstatt sich auf leere Erklärungen zu verlassen.

Wir sehen hier deutlich einen Paradigmenwechsel in verschiedenen Unternehmensidentitäten. Heutzutage führen Unternehmen zunehmend Bildungsmaßnahmen in den Bereichen Demokratie und Antirassismus in ihren Organisationen durch, um den Wandel gesellschaftlicher Normen zu bekämpfen und Werte aufrechtzuerhalten. Selbst die Unternehmen, die sich seit Jahren für Vielfalt einsetzen, müssen weiterhin Prioritäten setzen und ihre Bemühungen aufrechterhalten. Wir brauchen Vorbilder für Männer, Frauen und Vielfalt. Wir müssen die Chancen für alle Geschlechter und alle Dimensionen aufzeigen. Und wir müssen Ängste abbauen. Dann wird unsere Initiative zum Thema Diversität erfolgreich sein. ■

Mehr als nur eine hübsche Verpackung

Employer Branding hat sich seit den 1980er-Jahren von einer oftmals substanzarmen Werbemaßnahme zur strategischen Größe in der HR-Welt entwickelt. Überblick und Ausblick.

VON OLIVER MATTERN



Foto: privat

ÜBER DEN GASTAUTOR

Oliver Mattern zählt im deutschsprachigen Raum zu den Pionieren des Employer Branding. Der Organisationssoziologe hat in verschiedenen Positionen und Organisationen gearbeitet, er war unter anderem Director Employer Brand Management (Milch & Zucker) und Director Strategy Talent Attraction (Raven51). Zuletzt führte er den Bereich Employer Branding bei der Unternehmensberatung Amaze Growth.

► Einst als flüchtiger Trend belächelt, hat sich Employer Branding als Schwergewicht in der Arena der Talentgewinnung etabliert. Wie hat sich dieses Konzept, das ursprünglich nur eine Facette im Kaleidoskop des Personalmarketings war, zu einer strategischen Größe in der HR-Welt entwickelt?

1980er-Jahre: Als Personal Marketing lernte

Der Begriff des Brandings etabliert sich im Kontext der Personalsuche. Unternehmen nutzen auffällige Werbestrategien, um Talente anzulocken, jedoch ohne die Substanz, die hinter den glitzernden Versprechen stand. Diese Diskrepanz führte zu einer Flut unpassender Bewerbungen.

1990er-Jahre: Arbeitgebermarken und Strategie

1996 definierten Tim Ambler und Simon Barrow die „Employer Brand“ als „ein Bündel funktionaler, wirtschaftlicher und psychologischer Vorteile, das aus der Anstellung resultiert“. Unternehmen erkannten die Bedeutung authentischer Arbeitgeberdarstellung für die Talentgewinnung. Großunternehmen integrierten die Passung von Arbeitsangeboten und Arbeitskräften in ihre Strategie. Bei der Entwicklung von Arbeitgebermarken wurde der Fokus verstärkt auf Design, klassische Branding-Elemente und Printmedien gelegt.

2000er-Jahre: Drive-to-Web und Employer Value Propositions

Das Internet revolutionierte die Personalsuche. Der virtuelle Raum ermöglichte neue Formen der Begegnung mit potenziellen Mitarbeitenden. Die Candidate Journey war geboren – trotz Misserfolgen, wie etwa dem kurzlebigen Hype um die Plattform Second Life. In HR-Kreisen und auf Führungsebene wurde die Verknüpfung von Mitarbeiterorientierung, Engagement und Geschäftserfolg erkannt. Der Schwerpunkt lag auf der Entwicklung von Kernbotschaften, Karrierewebsites und integrierten Kampagnen sowie deren Transfer in Onlinemedien. Die großen Jobbörsen dominierten den Recruitingmarkt, und firmeneigene Karriereseiten wurden zum Standard.

2010er-Jahre: Multiplikatoren und Diversität

Authentizität rückte ins Zentrum, Mitarbeitende wurden als glaubwürdige Multiplikatoren ihrer eigenen, zielgruppenspezifischen Geschichten einbezogen. Dabei spielte Social Media eine herausragende Rolle. Unternehmen begannen, individuelle Erzählungen zu fördern, was die Entwicklung zu einem authentischen Storytelling und multimedialen Erzählweisen vorantrieb. Diese Trends führten zu einer differenzierteren und manchmal ungeschliffenen Darstellung der Unternehmenskultur. Gleichzeitig gewannen die Aspekte Diversität und Inklusion an Bedeutung.

Frühe 2020er-Jahre: Resilienz, Individualität, Nachhaltigkeit

Geprägt von der Covid-Pandemie veränderte sich die Arbeitswelt, Homeoffice-Regelungen, Remote Work und Digitalisierung wuchsen rasant. Die New-Work-Bewegung erlebte einen Quantensprung. Viele Menschen sehnten sich nach Stabilität und psychologischer Sicherheit. Das Employer Branding fokussierte in der Folge auf Balance, Flexibilität und Krisenmanagement. Generell verstärkte sich der Trend zu mehr Individualität in der Ansprache und bei der Besetzung von Personal. Die Rekrutierung verschob sich von Zielgruppen zu Zielpersonas. Gleichzeitig wurden Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung in den Strategien der Unternehmen wichtiger.

2024: Hier und jetzt

Auf dem Arbeitskräftemarkt hat sich das Blatt zugunsten der Talente gewendet: Wie navigieren Unternehmen am besten durch diese neue Landschaft?

Die Antwort kann in einer ausgeklügelten Employer-Branding-Strategie liegen. Denn trotz erheblicher Fortschritte besteht häufig eine Diskrepanz zwischen dargestellter Unternehmenskultur und gelebter Arbeitsrealität. Einige Unternehmen haben das erkannt und setzen auf emotional ansprechende Ansätze, die echte Transparenz zulassen.

An anderer Stelle ist Vorsicht geboten: Der Trend, die während der Pandemie erworbenen Flexibilitätsstandards zurückzunehmen, gefährdet nicht nur das Engagement und die Zufriedenheit der Belegschaft, sondern auch den Ruf und den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen. Auch sonst kehren viele Unternehmen zu einer längst überholt geglaubten Hochglanz-Kommunikation in Verbindung mit entsprechenden Superlativen zurück. Dabei haben die Erfahrungen der letzten Jahre gezeigt, dass gerade der Umgang mit kritischen Ereignissen der Stoff ist, aus dem Verbundenheit und Gemeinschaftsgefühl resultieren.

Wie dem auch sei, die Zukunft der Arbeit beginnt jetzt – und sie wird von jenen geschrieben, die bereit sind, zu lernen, sich

anzupassen und vor allem die menschliche Seite im Business-Kontext zuzulassen!

2025 und danach: Ära der Transformation

Willkommen in einer Ära, in der Employer Branding sich nicht nur als unverzichtbare Disziplin etabliert, sondern als kultureller Gamechanger in der Arbeitswelt glänzt. Mit welchen Eigenschaften führt das Employer Branding Unternehmen und Mitarbeitende zu einer gemeinsamen, erfolgsorientierten Reise?

Prägend: Employer Branding hat seine Rolle neu definiert. Es geht nicht mehr nur darum, eine schöne Fassade zu präsentieren, sondern echte, wertebasierte Erlebnisse zu schaffen, die Menschen an die Unternehmen binden. Die Kultur, die früher hinter glänzenden Broschüren versteckt war, wird lebendig, durchdringt jede Handlung und Entscheidung. Unternehmen, die diese authentischen Werte kultivieren, ziehen Talente an und rufen ein starkes Zugehörigkeitsgefühl hervor.

Willkommen in einer Ära, in der Employer Branding als kultureller Gamechanger in der Arbeitswelt glänzt.

Interdisziplinär: Employer Branding integriert sich in alle Unternehmensbereiche und wird zum Dreh- und Angelpunkt organisatorischer Effektivität. Die Grenzen zwischen HR, Marketing, IT und operativen Funktionen verschwimmen, da alle gemeinsam an der Erstellung einer kohärenten und dynamischen Arbeitgebermarke arbeiten.

Intelligent: Mit dem Einzug fortschrittlicher KI-Systeme wird Employer Branding wesentlich intelligenter und kann maßgeschneiderte Erlebnisse bieten, die individuelle Bedürfnisse von Mitarbeitenden erkennen und ansprechen.

Agil und authentisch: Agilität wird im Employer Branding künftig großgeschrieben. Unternehmen reagieren flexibel auf Veränderungen im Markt und in der Belegschaft, wobei die Authentizität immer im Vordergrund steht. Echte Geschichten echter Menschen in Echtzeit inspirieren und schaffen eine Kultur des Vertrauens und der Transparenz.

Wirkungsvoll: Die effektivsten Employer Brands sind diejenigen, die eine klare Haltung zeigen. Employer Branding entwickelt sich fortan zu einem lebendigen Ökosystem, in dem jedes Gespräch, jede Handlung und jede Entscheidung dazu beiträgt, eine Umgebung zu schaffen, in der sich Talente entwickeln und die Unternehmensvision Wirklichkeit wird.

Summa summarum werden die Jahre ab 2025 zu einem Dreh- und Angelpunkt, an dem Employer Branding von einer HR-Disziplin zu einem integralen Bestandteil des Geschäftserfolgs avanciert. Die Verbindungen aus Lust und Leistung, Spaß und Talent sowie Sinn und Zweck werden als gegenseitige Verstärker wahrgenommen und nicht mehr als Gegenspieler! ■

Von Excel zu KI: HR-Technologien in Deutschland

Viele HR-Professionals unterschätzen den Umfang des bereits erfolgten Wandels in der HR-Technologie. Deshalb hilft ein Blick auf den bisherigen Weg der Digitalisierung des Personalbereichs.

VON DR. DANIEL MÜHLBAUER



Foto: Jamnalsch.com

ÜBER DEN GASTAUTOR

Dr. Daniel Mühlbauer ist Experte für HR-Tech. Nach seiner Promotion gründete er ein Start-up für People Analytics. Er betreibt außerdem den Blog und Youtube-Kanal „HR Datenliebe“. Er beschäftigt sich insbesondere mit der Kombination aus Datenanalysen und Künstlicher Intelligenz. Seit 2021 ist er Experte für People Technology bei der Siemens AG.

Die Evolution des HR-Tech-Sektors in Deutschland

Die bisherige Evolution der Human-Resources-Technologien (HR Tech) in Deutschland erzählt eine beeindruckende Geschichte des Übergangs von traditionellen, manuellen Verfahren zu fortschrittlichen digitalen und teilweise intelligenten Softwareplattformen. Diese Metamorphose ist nicht bloß eine Chronik technischer Errungenschaften; sie illustriert ebenso den kulturellen Wandel in der Arbeitswelt und die sich verändernden Anforderungen im Personalmanagement. Der technische Wandel beschreibt indirekt auch den inhaltlichen Wandel unserer Profession.

Die Anfangszeit: Zurückblickend auf die Zeit vor dem Jahrtausendwechsel, waren es hauptsächlich konventionelle Personalmanagementmethoden, die in deutschen Firmen Anwendung fanden. Angefangen bei der Jobbeschreibung bis hin zur Mitarbeiterführung waren die Abläufe größtenteils manuell. Um ihre vielfältigen Aufgaben zu meistern, setzten die HR-Abteilungen auf Papierakten und Excel-Tabellen. Besonders moderne HR-Abteilungen verwendeten bereits früh Lösungen wie das seit 1992 existierende Softwaremodul SAP HCM.

Beginn des digitalen Zeitalters: Mit dem Aufkommen des Internets und dem verstärkten Einsatz von Computertechnik in den späten 1990er- und frühen 2000er-Jahren kam ein Wendepunkt. Firmen begannen, die neuen technologischen Möglichkeiten zu erkennen und sich zu erschließen. Erste Schritte in diese neue Ära beinhalteten die Digitalisierung von Mitarbeiterakten, die Einführung von Basis-HR-Softwarelösungen für die Bewerberauswahl und die Nutzung der E-Mail als Kommunikationsmittel mit Bewerbern. Die innovativen Unternehmen erkannten in dieser Zeit bereits den Wert cloudbasierter Lösungen. 2001 wurde beispielsweise das Unternehmen SuccessFactors in den USA gegründet, das seit 2012 zu SAP gehört. Workday wurde als Anbieter von cloudnativer HR-Basissoftware im März 2005 gegründet. Richtig gelesen. Wenn heute jemand innovative HR-Arbeit mit der erfolgreichen Einführung des Workday-Systems begründet, besteht diese Möglichkeit zur

Innovation tatsächlich bereits seit 19 Jahren. Das ist nicht innovativ, sondern überspitzt formuliert „Late-to-the-Party-HR“.

Von separaten Anwendungen zu vernetzten Systemen:

Im Laufe der Zeit gewannen HR-Technologien mehr und mehr an Komplexität und Effizienz. Anfängliche Human Resources Information Systems (HRIS) boten zwar die Möglichkeit, Daten zentral zu verwalten, doch oft waren diese Systeme eher umständlich zu bedienen, manuell im Datenim- und -export und oft sehr isoliert aufgesetzt. Ein bedeutender Fortschritt war die Entwicklung von integrierten Plattformen, die unterschiedliche HR-Aufgaben miteinander verbanden und automatisierte Prozesse ermöglichten. Das Cloud Computing, die steigende Rechenkapazität und die zunehmende Geschwindigkeit des Internets sind hier als wichtige Treiber zu nennen. Die Rolle der sogenannten Web-API (internetbasierte Programmierschnittstellen) ist ein zentraler Baustein der vernetzten HR-Systeme. Die „Erfindung“ der Web-API wird ebenfalls auf die 2000er-Jahre datiert.

Die Rolle der Gesetzgebung: Ein charakteristisches Element der HR-Tech-Entwicklung in Deutschland ist der Einfluss strikter Datenschutzbestimmungen. Die Umsetzung des Bundesdatenschutzgesetzes und später die Anpassung an die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) spielten eine wesentliche Rolle bei der Formgebung und Implementierung von HR-Technologien, immer mit einem Augenmerk auf den Schutz und die Privatsphäre der Mitarbeitenden.

Der Weg zur modernen HR-Tech-Landschaft: Die jüngste Vergangenheit zeichnet sich durch eine schnelle Migration hin zu cloudbasierten Lösungen, Künstlicher Intelligenz (KI) und automatisierten, datenbasierten Entscheidungsprozessen aus. Mehr und mehr erkennen die jeweiligen Unternehmen auch den Nutzen der plattformbasierten Technologisierung und (prädiktiven) Datenanalyse, um ein personalisiertes Talent Relationship Management sowie auch die dafür benötigten strategischen Entscheidungen sauber zu fundieren.

Diese kurze Entwicklungsgeschichte legt das Fundament für das aktuelle Verständnis von HR Tech in Deutschland und verdeutlicht, wie technologische Neuerungen, rechtliche Rahmenbedingungen sowie ein sich wandelndes Arbeits- und Personalverständnis zusammenfließen, um die HR-Funktionen in Unternehmen neu zu definieren.

Meilensteine der letzten zwei Jahrzehnte

Von RPA zu KI-gestützten Algorithmen: Der frühe Fokus auf die Digitalisierung bisher analoger und manueller HR-Prozesse bildete die nötige Grundlage für die Roboter-Prozess-Automatisierung (RPA). Dabei kamen zunächst regelbasiert programmierte Softwareprozesse zum Einsatz, die ehemals manuelle Abläufe auf Basis strikter Bedingungslogik automatisierten. Ein wichtiger Meilenstein ist die zunehmende Nutzung lernender Softwareprozesse mittels Künstlicher Intelligenz. Teilautomatisiertes Matching von Bewerbenden und Vakanzen oder das gezielte Ausspielen von Stellenausschreibungen an potenziell interessierte Internetnutzende sind zwei zentrale Beispiele für KI-basierte HR-Technologien. Weniger sichtbar werden Klassifikationsalgorithmen dafür eingesetzt, Personaldokumente den passenden Sektionen einer digitalen Personalakte zuzuordnen.

Von wackeligen Ad-hoc-Reports zu Predictive People Analytics: Ein weiterer Meilenstein war der zunehmende Einsatz (prädiktiver) HR-Analysen. Wo in den Anfangsjahren auf Zuruf aus dem C-Level hektisch an mehr oder weniger zuverlässigen HR-Reports gebastelt wurde, ermöglichen heute integrierte Analytics-Plattformen die Vorhersage und Tiefenanalyse zentraler HR-Kennzahlen und ihrer Treiber. Dieser Meilenstein ist nicht zuletzt der deutlichen Professionalisierung der HR-Ausbildung an den Hochschulen zu verdanken. Viele Bildungseinrichtungen haben eine fundierte statistische Ausbildung in ihr Curriculum in Fächern wie Soziologie, Psychologie und Betriebswirtschaftslehre aufgenommen. Und auch

BRZ: FLEXIBLE LÖSUNGEN FÜR WACHSENDE ANFORDERUNGEN

Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

Webbasierte Entgeltabrechnung
Druckdatenarchivierung / Digitale Personalakte
Grafisches Bescheinigungswesen
Budgetplanung / Personalkostenhochrechnung
Employee Self Service / Manager Self Service
Personalmanagement- und Planungs-System
Zeugniserstellung / Meldemanagement
ePayslip und HR-Kommunikation
über mobile Endgeräte

BRZ-HR
geprüft nach IDW PS 880



b | r | z

Telefon: 0421 201520
E-Mail: vertrieb@brz.ag
Web: www.brz.ag

die an HR interessierten Studierenden rennen beim Aufblenden eines Korrelationskoeffizienten in der HR-Vorlesung nicht mehr schreiend aus dem Hörsaal. Im Gegenteil. Die HR-Innovationsführer unter den Unternehmen beschäftigen „HR Data Scientists“ und „HR Data Engineers“, um ihre Datenlandschaft und Analysen zu professionalisieren.

Von Excel-Jonglage zu cloudbasierten Datenmanagementplattformen: Die Evolution der Datensammlung, -verarbeitung und -speicherung ist ein weiterer Meilenstein der letzten Jahrzehnte. Während in den frühen Jahren der HR-Tech-Geschichte bedauernde Kolleginnen und Kollegen regelmäßig unverknüpfte Excel-Tabellen zu HR-Reports zusammentackern durften, bedienen sich die HR Business Partnerinnen und Partner von heute nach dem Selbstbedienungsprinzip in gut sortierten Datenwarenhäusern. Cloudbasierte Datenplattformen werden eingesetzt, um eine Vielzahl an HR-Tech-Tools automatisiert anzupapfen, die Daten nach Qualitätsstandards aufzubereiten und in „Data Marts“ für die professionelle Analyse und

Insbesondere der Einsatz umfassender Sprachsteuerung in Verbindung mit No-Code-Technologien wird eine Revolution auslösen.

anschließende Visualisierung in ansprechenden Nutzeroberflächen verfügbar zu machen. Diese Datenplattformen sind das Rückgrat automatischer Dokumentenbefüllung mit Personalstammdaten innerhalb teil- oder vollautomatisierter HR-Serviceprozesse. Ein kurzer Klick und der Elternzeitantrag, die Beschäftigungsbescheinigung oder das Arbeitszeugnis kommt vorausgefüllt aus der Maschine.

Von „Post-&-Pray-Tools“ zu gezielten Performance-Marketing-Kampagnen: Die Entwicklung von (teil-)automatisierten Recruiting-Systemen ist sicher ein weiterer Meilenstein der jüngeren Entwicklungsgeschichte. Wenn man heutige Personalmessen besucht, ist der Anteil KI-basierter Lösungen im Recruiting ungleich höher als in den anderen Bereichen des Personalmanagements. Ein Grund dafür ist sicher die größere Nähe zum Internet. Digitale Stellenausschreibungen wurden bereits früh nach Entstehung des World Wide Web auf Werbebannern unter die digitalen Leute gebracht. Allerdings hat die Trefferquote durch den Einsatz von Targeting- und Suchalgorithmen in den vergangenen Jahren immens zugenommen. Heute landen viel besser ausgesteuerte Recruiting-Kampagnen im Social-Media-Feed der verschiedenen Zielgruppen und nicht mehr nur auf möglichst vielen Werbebannern. Die damit verbundenen Analysen ermöglichen eine Echtzeitmessung des Erfolgs und die Evaluation durch Tests und KI-gestützte Formulierungshilfen.

Aktuelle HR-Tech-Trends und Herausforderungen

Die genannten Meilensteine sind einerseits als Erfolg eines zeitgemäßen Personalmanagements zu werten. Zugleich bringen sie in Verbindung mit aktuellen Technologietrends auch ein paar Herausforderungen mit sich.

Von „Irgendwas mit KI“ zu ethisch-fundiertem Einsatz intelligenter Technologie: Aktuell sehen sich insbesondere die Innovationstreiber der deutschen HR-Abteilungen mit einer wichtigen Frage konfrontiert. Aus dem bloßen Wunsch nach KI-basierten HR-Tech-Produkten zur Effizienzsteigerung erwächst die drängende Frage nach dem ethisch sinnvollen Einsatz immer klüger werdender Technologie. Auch vor dem Hintergrund begleitender gesetzlicher Rahmenbedingungen (zum Beispiel EU AI Act) steht zukünftig die im Wertekompass eingeordnete Umsetzung intelligenter Software im Vordergrund. Hinter wichtigen Schlagworten wie „erklärbare KI“ verbirgt sich die Notwendigkeit, immer komplexere Verfahren maschinellen Lernens ausreichend gut zu verstehen, um deren Einsatz an den wertschöpfenden und wertschätzenden Stellen moderner Personalprozesse transparent zu rechtfertigen.

Von hilfreichen Chatbots zu proaktiven People Companions: Die informierten Lesende der Berichterstattung rund um generative KI und insbesondere ChatGPT werden schmunzeln, wenn zu immer lauter Lobeshymnen auf das neue Wunderkind der KI angehoben wird. Schließlich ist das Feld der computerbasierten Sprachverarbeitung und -erzeugung keinesfalls so neu, wie es oft den Anschein hat. Sogar OpenAI (die Firma hinter ChatGPT) wurde bereits vor fast

zehn Jahren gegründet. Dennoch ist nicht von der Hand zu weisen, dass die nächsten zwei Jahrzehnte von Entwicklungen im Bereich generativer KI geprägt sein werden. Insbesondere der zunehmende Einsatz umfassender Sprachsteuerung („Speech-to-Anything“) in Verbindung mit No-Code-Technologien (Programmieren, ohne Programmcode zu schreiben) werden eine Revolution auslösen. Bereits heute existieren Softwareprodukte, die auf Zuruf ihrer Nutzenden „Ich möchte ein Basisgerüst für eine App zur Mitarbeiterbindung erstellen“ die Programmierung dieser Applikation in ChatGPT-Manier automatisch erledigen (siehe „Devin AI“ oder „GodMode“). Es ist zu erwarten, dass wir in Zukunft viele unserer HR-Tech-Lösungen mittels Stimmeingabe umfänglich steuern werden.

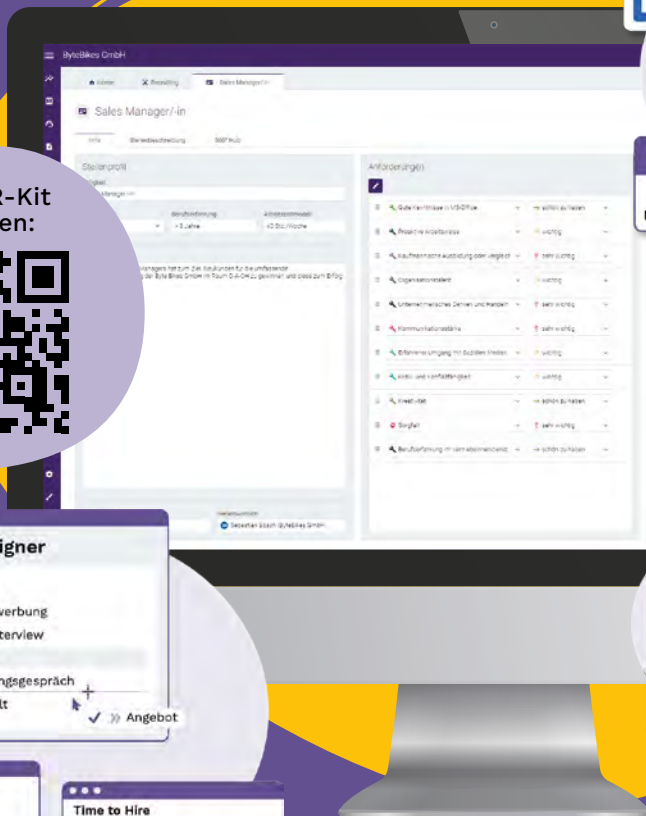
Von inkrementellen Silo-Innovationen zu revolutionärer Disruption: Die Verschmelzung von Hardware und Software am Arbeitsplatz stellt einen weiteren wichtigen Trend dar. Wenn Bewerbende bei den innovativen HR-Abteilungen zukünftig auf einem Virtual-Reality-Headset eine personalisierte Bürotour inklusive realistischer Interaktion mit digitalen Avataren zukünftiger Kolleginnen und Kollegen durchlaufen können, wird die disruptive Kraft deutlich bewusst werden. Die wirkliche Disruption ganzer HR-Business-Modelle erfolgt nicht durch den Einsatz von Silo-Technologien und deren Verbesserungen. Sie entsteht aus der Verbindung von Hardware, zum Beispiel Roboter-Avataren, und Software wie ChatGPT.

Wir leben in einer der spannendsten Zeiten der Geschichte von HR. Wir bekommen die Chance, durch ethisch informierte Experimente mit modernsten Technologien Arbeit völlig neu zu gestalten. Viele werden gezögert haben. Wenige werden nachhaltige Wettbewerbsvorteile am Arbeitsmarkt gehoben haben. Zu welcher Gruppe wollen Sie gehören? ■

Happy Birthday Personalwirtschaft

Unser Geschenk: Das HR-Survival Kit für die nächsten 50 Jahre!

Jetzt HR-Kit erkunden:



Laptop einrichten
Bitte den Laptop mit allen Zugängen einrichten.



Dünne Luft für Generalisten

Strategische Personalgewinnung wird zunehmend wichtiger. Doch im Recruiting fehlt es vielfach an Spezialisierung. Besonders in KMU haben Personaler einen riesigen Strauß an Aufgaben.

VON MARCEL RÜTTEN



Foto: privat

ÜBER DEN GASTAUTOR

Marcel Rütten ist seit über 15 Jahren im Personalmanagement und berät Unternehmen zu strategischer Talent Acquisition. Der HR- und Recruiting-Experte arbeitet als Blogger, Podcaster und Autor. Außerdem hat er die Recruitingkonferenz „Schicht im Schacht“ ins Leben gerufen. Sein Ziel ist die Professionalisierung des Berufsstands.

► Der demografischen Entwicklung sei Dank hat sich der hiesige Arbeitsmarkt von der wirtschaftlichen Entwicklung entkoppelt, und die Nachfrage nach Fachkräften für Unternehmen hierzulande bleibt weiterhin auf hohem Niveau. Das klingt erst einmal nach einer positiven Entwicklung. Und doch stellt sie Unternehmen vor massive Probleme, weil deutlich mehr Beschäftigte in den Ruhestand gehen, als dass neue Talente nachströmen.

Automatisierung und Zuzug reichen nicht

Bestrebungen, den flächendeckenden Fachkräftemangel durch Automatisierung oder den Zuzug von Fachkräften aus dem Ausland auszugleichen, reichen aus heutiger Perspektive nicht aus, um den jeweiligen Bedarf langfristig decken zu können. Fairerweise muss man sagen, dass Demografen in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren nie ein anderes Bild gezeichnet haben. Unternehmen müssen sich also den fehlenden strategischen Weitblick ankreiden lassen. Als Resultat dieser Entwicklung sind Arbeitgeber heute einem Wettbewerb ausgesetzt, der so manchem Unternehmen nicht nur Umsatzeinbußen oder zusätzliche Kosten beschert, sondern im Zweifel sogar existenzgefährdend sein kann und wird. Und so kommt es, dass die strategische Personalgewinnung auf der Prioritätenliste immer weiter nach oben rutscht.

Fehlende Professionalisierung

Demgegenüber steht allerdings die fehlende Professionalisierung im Recruiting, die der Komplexität und Vielschichtigkeit nur selten gerecht wird. Es gibt vermutlich kaum eine Berufsgruppe, der infolge der Themenbreite so viel abverlangt wird und bei der es gleichzeitig nur so wenige Kriterien und Standards gibt. Das fängt bereits beim Berufseinstieg an, auch hier gibt es keinerlei Mindestanforderungen. Recruiting-Einsteiger kommen häufig aus Studienbereichen wie Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftspsychologie, Erwachsenenbildung, Arbeitsrecht oder Sozialwissenschaften. Ohne Studium geht es auch: Eine kaufmännische Berufsausbildung oder eine

Weiterbildung zum Personalreferenten, zur HR-Managerin, zur Recruiterin oder zum Employer-Branding-Manager ermöglichen ebenfalls den Einstieg. Diese Vielfalt hat zur Folge, dass für den Job im Recruiting keine feststehenden Einstiegskriterien existieren, die ein Mindestmaß an Qualität garantieren.

Realität in kleinen und mittleren Unternehmen

Unabhängig von der Ausbildung sieht es in der Realität gerade in kleineren Organisationen meist so aus, dass es für das Recruiting keine expliziten Stellen gibt. Stattdessen ist der HR-Bereich, sofern es diesen überhaupt gibt, eher generalistisch aufgestellt. Dann ist Recruiting Teil eines riesigen Blumenstraußes an Aufgaben wie Personaladministration, Personalentwicklung, Führungskräfteentwicklung, On- und Offboarding und vielem mehr.

In mittleren oder größeren Unternehmen sieht das etwas anders aus: Dort wird der Recruitingbereich nicht selten als Einstiegsposition in HR gesehen, gelegentlich werden unerfahrene Personen sogar auf strategisch wichtigen Positionen platziert. Das ist grundsätzlich nicht verwerflich, deckt sich jedoch meist nicht mit den heutigen Anforderungen an die Stelle und die Herausforderungen, vor denen Unternehmen im Hinblick auf den Arbeitskräftemangel stehen.

Die Aufgaben der Recruiter

Modernes Recruiting umfasst ein breites Aufgabenspektrum und bedarf daher einer Vielzahl von interdisziplinären Kompetenzen. So bedienen Recruiterinnen oder HR-Manager, die auch das Recruiting verantworten, häufig folgende Rollen:

- Change Management
- Compliance
- Datenanalyse
- Datenschutz
- Event Management
- Kommunikation
- Grafik
- Lehre und Training
- Markenbotschafter
- (Online-)Marketing
- Psychologie und Eignungsdiagnostik
- Beziehungsaufbau
- Redaktion
- Research
- Sales Management
- Social-Media-Management
- Strategische Planung
- Thought-Leadership
- Trendforschung

Angesichts solcher Aufgabenvielfalt ist es für Talent-Acquisition-Teams durchaus ratsam, wenn sie ihre Stellen nicht nur, aber auch mit Generalistinnen und Alleskännern besetzen, die sich dann auf die Aufgaben im Recruiting spezialisieren. Strategisches Recruiting ist nämlich immer dann erfolgreich, wenn Zusammenhänge erkannt und mitbedacht werden, die über den eigentlichen Besetzungsprozess hinausgehen.

Fallbeispiel

Machen wir das an einem konkreten Beispiel fest: Wenn Mitarbeitende das Unternehmen verlassen, ist es die originäre Aufgabe des Recruiting, die Stelle nachzubersetzen. Viel smarter ist es allerdings,

Modernes Recruiting bedarf einer Vielzahl von interdisziplinären Kompetenzen.

die Ursachen und Gründe zu identifizieren, warum Beschäftigte kündigen. Dann können Präventivmaßnahmen ergriffen werden, die solche Entwicklungen umkehren, minimieren oder sogar ganz abstellen. Voraussetzung dafür ist die Analyse der nachgelagerten Prozesse entlang der Employee Journey. Erforderlich sind außerdem die internen Kompetenzen und Freiheiten, diese Punkte auch entsprechend platzieren und Veränderungen anstoßen zu können. Das können Personen mit einem generalistischen Hintergrund vermeintlich besser als spezialisierte Recruiter. Wenn aber das Recruiting Aufgaben wie die oben beschriebenen übernimmt, sollten die Akteure mehr können als nur die Stellenbesetzung. Sie sollten über ein breites Portfolio anderer (HR-)Disziplinen wie beispielsweise der Führungskräfteentwicklung oder Compensation & Benefits verfügen.

Gezielt HR-Generalisten im Recruiting zu platzieren ist allerdings nicht damit zu verwechseln, dass HR-Managerinnen und -Manager oder gar HR Business Partner das Thema Personalgewinnung nebenher abdecken können und sollen. Auf der einen Seite ist dies eine Frage der Kapazität und des Fokus. Überdies fehlt schlicht das Know-how, wie die Dinge wirksam umgesetzt werden. Dann sollen Juristen Karrierewebsites entwerfen, Psychologinnen Karriereevents planen oder Gehaltsabrechner perfekte Stellenausschreibungen formulieren. Es ist nicht auszuschließen, dass das auch funktionieren kann. Die Regel ist es aber nicht.

Was braucht erfolgreiches Recruiting?

Erfolgreiches Recruiting zeichnet sich durch einen hohen Reifegrad der Talent Acquisition Organisation aus. Und dieser kann nur erreicht werden, wenn alle Puzzleteile passen. Konkret bedeutet das Folgendes: Wie sieht der aktuelle Tech Stack im Recruiting aus? Wie differenziert ist der Kanalmix für die jeweiligen Zielgruppen aufgebaut? Welche Kompetenzen bringen die beteiligten Hiring Teams für die Personalauswahl mit? Wie wirkungsvoll und effizient ist der aktuelle Prozessablauf im Recruiting? Wie zufrieden sind alle Beteiligten (Kandidatinnen, Recruiter & Hiring Managerinnen)? Um all diese Fragen bestmöglich beantworten zu können, ist absolutes Spezialistenwissen erforderlich, das Generalisten wiederum fehlt. Hier geht es beispielsweise darum, Ansätze von Recruiting Analytics einzuführen und umzusetzen, Active Sourcing und Candidate Relationship zu integrieren, Eignungsdiagnostik anzuwenden, wirksame On- und Offline-Kanäle zu identifizieren und vieles mehr. Um also wirklich erfolgreich im Recruiting zu sein, ist es daher notwendig, das bisherige Generalistentum ad acta zu legen. Mehr Spezialisierung und Fokussierung sind vonnöten, denn das Recruiting von heute und vor allem von morgen ist viel komplexer und vielschichtiger, als die allermeisten glauben. ■

Historische **Stilblüten**

Seit 2008 finden Sie an dieser Stelle im Heft die Cartoons von Kai Felmy – und nicht ganz so ernste Beiträge wie auf den Seiten zuvor. Für unsere Jubiläumsausgabe haben wir auf der Suche nach Inspiration für ihn unser Archiv durchforstet. Das Ergebnis sind Textzeilen und Überschriften, die mit zeitlichem Abstand komischer wirken, als sie beim Verfassen gemeint waren. Ob wir unsere aktuellen Texte in 50 Jahren ähnlich illustrieren werden? Die Zeit wird es zeigen.

ZUSAMMENGESTELLT VON ANGELA HEIDER-WILLMS



Das manchmal teuer aufgebaute **Firmen-Image** leidet. Wer heute Mitarbeiter entläßt, dem fehlen sie vielleicht morgen und – entlassene Mit-

Ausgabe 1/1974

„Wer heute Mitarbeiter entläßt, dem fehlen sie vielleicht morgen...“

Arbeitsplatzverlust als Chance sehen
Interview mit Eberhard von Rundstedt

Ausgabe 9/1989



„Arbeitsplatzverlust als Chance sehen...“



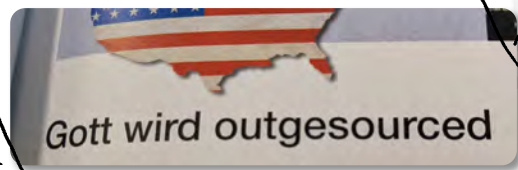
„Alkoholprobleme strategisch lösen...“



Ausgabe 2/1994



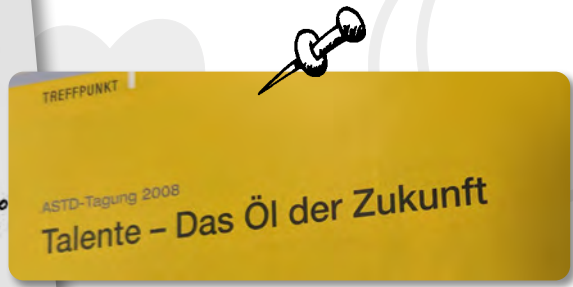
„Gott wird outgesourct...“



Ausgabe 3/2008



„Talente - das Öl der Zukunft...“



Ausgabe 8/2008



TITEL: INTERNATIONALE PERSONALARBEIT HR im Spannungsfeld

Global Mobility, Work from Anywhere, Employer of Record – internationale Personalarbeit ist für viele weltweit tätige deutsche Unternehmen Alltag. Dieser ist jedoch oft weit weniger glamourös, als die Schlagworte vermuten lassen. Denn dahinter verbergen sich zahllose Risiken und Fallstricke. Auf der einen Seite existieren viele rechtliche Grauzonen, auf der anderen Seite drohen empfindliche Strafen. Wir schauen daher hinter die Kulissen: Am Round Table diskutieren die Teilnehmenden über aktuelle Herausforderungen bei Global Mobility, wir beleuchten steuerliche Fallstricke und schauen auf die Besonderheiten des Personalmarktes in China.

SPECIAL: EXECUTIVE SEARCH Outsourcing und Frauensuche

Die Restrukturierungswelle, die durch die deutsche Industrie rollt, spült Tausende auf den Arbeitsmarkt. Outsourcing-Profis sollen dafür sorgen, dass die oft bestens qualifizierten Fach- und Führungskräfte einen neuen Job finden. Wir fragen, wie HR geeignete Dienstleister dafür findet. Ungeachtet der wirtschaftlich schwierigen Zeiten wird in vielen Industriebereichen nach Top-Frauen für Führungspositionen gefahndet, da Quoten und Erwartungen internationaler Kunden und Geschäftspartner Gleichstellung erfordern. Wie und wo lassen sich weibliche Spitzenkräfte anwerben? Am Round Table erörtern Expertinnen und Experten die wichtigsten Entwicklungen rund um die Suche nach Führungskräften.

TECHNIK & TOOLS: KÜNSTLICHE INTELLIGENZ Talent Management

Der nächste Teil unserer Serie über KI im Personalwesen beschäftigt sich mit generativer KI, die derzeit das Talent Management umkrempelt und für enorme Entlastung aller an diesen Prozessen Beteiligten sorgen kann. Warum Expertinnen und Experten große Veränderungen in den Anforderungen an die Skills der Belegschaften prognostizieren und wie die Unterstützung der einzelnen Talent-Management-Prozesse in der Praxis aussehen kann, erfahren Sie im nächsten Heft.

Die nächste Ausgabe der Personalwirtschaft erscheint am 31. Mai 2024.

Wir streben an, in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Dies kann durch Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“), die Nutzung von neutralen Formulierungen („Mitarbeitende“) oder das Einstreuen beider Varianten („von der Betriebsrätin bis zum Personalchef“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

IMPRESSUM

VERLAG

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main
Telefon: 069 7591-3239
E-Mail: verlag@faz-bm.de
Geschäftsführer: Dominik Heyer, Hannes Ludwig
HRB-Nr.: 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main
Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE218022242
Website: www.faz-bm.de

REDAKTION

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
Redaktion Personalwirtschaft, Regus – Cologne, Colonus Carré,
Subbelrather Straße 15a, 50823 Köln, Telefon: 069 7591-3416 und -3551,
E-Mail: kontakt@personalwirtschaft.de, www.personalwirtschaft.de

HERAUSGEBER

Erwin Sticking (sti)

REDAKTIONSLEITUNG

Catrin Behlau (cb) (V.i.S.d.P.), Matthias Schmidt-Stein (msc)

REDAKTION

Sven Frost (sff), Kirstin Gründel (kg), Frederic Vincent Haupt (fvh), Angela Heider-Willms (ahw), Lena Onderka (lo), Christina Petrick-Löhr (cpl), Tim Stakenborg (ts), Frank Strankmann (fsk), Gesine Wagner (gew)

KORREKTORAT

Britta Dubilier

AUTORINNEN, AUTOREN UND FREIE MITARBEITENDE DIESER AUSGABE

Kai Felmy (kai)

ABONNEMENT UND EINZELVERKAUF

Leserservice Personalwirtschaft:
Telefon: 05521 855535, E-Mail: personalwirtschaft@vds-herzberg.de
Kundenservice F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH:
Telefon: 069 7591-2287, E-Mail: kundenservice@faz-bm.de
Erscheinungsweise: 11-mal jährlich, 50. Jahrgang 2024
Bezugspreise: Personalwirtschaft Digital, Monatsabo: 25 €; Personalwirtschaft Digital, Jahresabo für Studierende: 29 €; Personalwirtschaft Digital, Jahresabo: 175 €; Personalwirtschaft Digital & Print, Jahresabo: 199 €; Personalwirtschaft Digital & Print, Team-Abo: ab 238,90 €. Unternehmens- und Hochschullizenzen auf Anfrage. Einzelpreis Print-Ausgabe: 19 €. Alle Preise inkl. MwSt.

ARCHIV

Fachbeiträge aus bereits erschienenen Ausgaben sind verfügbar unter www.personalwirtschaft.de.

ANZEIGEN

Christian Sachs (Anzeigenleitung), Telefon: 069 7591-2143
E-Mail: christian.sachs@faz-bm.de
Jörg Walter (Anzeigenverkauf), Telefon: 0931 359515-66
E-Mail: joerg.walter@wanema.de
Denise Fei (Anzeigendisposition), Telefon: 069 7591-3413
E-Mail: anzeigen@faz-bm.de
Lea Linder (Anzeigendisposition), Telefon: 069 7591-3510
E-Mail: anzeigen@faz-bm.de

HERSTELLUNG: Dione Bork

GESTALTUNG: www.auhage-schwarz.de

ISSN: 0341-4698

DRUCKEREI: Westdeutsche Verlags- und Druckerei GmbH, Mörfelden-Walldorf

COPYRIGHT: © F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Mit Namen gekennzeichnete Beiträge stellen nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernehmen wir keine Haftung. Mit der Annahme zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Verfasser alle Rechte, einschließlich der weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Europäische Kommission stellt unter <http://ec.europa.eu/consumers/odr/> eine Plattform zur außergerichtlichen Online-Streitbeilegung (sog. OS-Plattform) bereit. Wir weisen darauf hin, dass wir an einem Streitbelegungsverfahren vor einer Verbraucherstreitlichungsstelle nicht teilnehmen.

Eine Publikation von



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe



Auf der Suche nach Talenten?

Karriereseite ruckzuck selbst gestalten, Arbeitgeberbewertungen einbinden und Reichweite mit Social-Media-Kampagnen steigern.

Mit softgarden aus Jobsuchenden neue Mitarbeiter machen!



We Make Your Candidates Apply.

Mehr zu der innovativen Recruiting-Lösung, die die besten Kandidaten überzeugt auf

www.softgarden.com



ON-OFFBOARDING

ORIENTIERUNG

STATT UNSICHERHEIT

umantis.com

Weil ein anspruchsvoller
Bereich wie Ihr HR die
beste mitarbeiterorien-
tierte Lösung verdient.

 **ABACUS**
umantis
Wir sind HR.