

➔ DGFP INSIGHT

Rückblick auf den 21. DGFP-Kongress

Trends und Herausforderungen

„Werte gestalten“ als künstlerische Intervention

Vom Uniformen zur bunten Vielfalt

Studie: Megatrends und HR-Trends 2013

Demografischer Wandel und Wertewandel sind Topthemen



„Bergtour statt Autobahnfahrt“

Trends und Herausforderungen auf dem 21. DGFP-Kongress



Hochkarätige Referenten, Best-Practice-Foren, Diskussionsrunden und Streitgespräche – der 21. DGFP-Kongress am 13. und 14. Mai in Frankfurt am Main wartete mit einem facettenreichen Veranstaltungsprogramm auf. Der Leitgedanke „Personalmanagement gestaltet Zukunft“ wurde in zwei Richtungen entwickelt: Was kann wertorientierte, nachhaltige HR-Arbeit dazu beitragen, die drängendsten Herausforderungen der Zukunft zu bewältigen? Und wie soll dies gelingen, ohne dass sich Unternehmen und Staat gegenseitig blockieren? Beide Stränge liefen in den je zehn Plenumsveranstaltungen und Best-Practice-Foren erstaunlich schnell zusammen. Die rund 600 Kongressteilnehmer stellten fest, dass betriebliche Praxis und Standortpolitik zwei Seiten einer Medaille sind. →



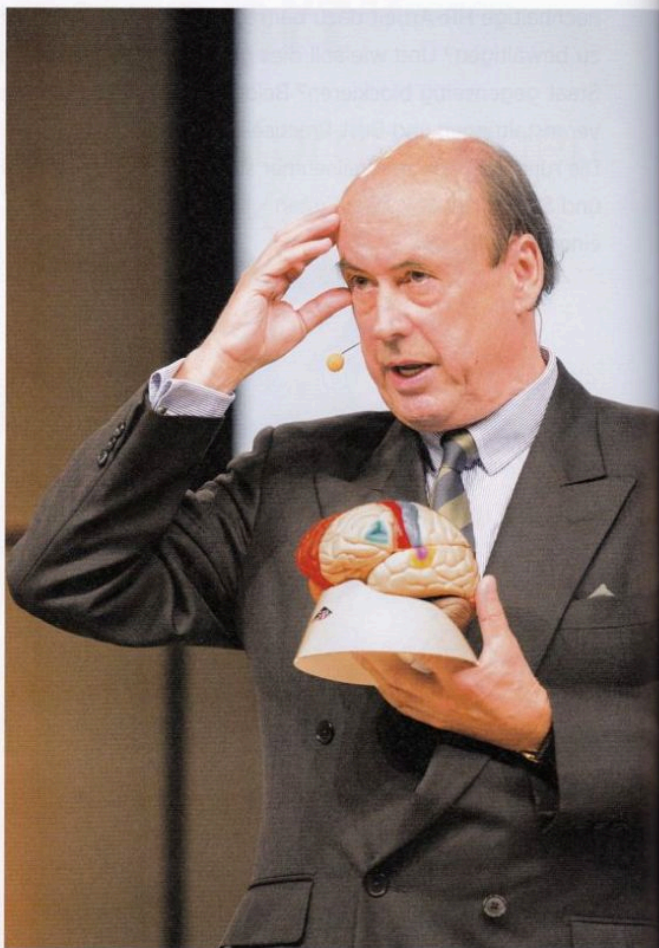
Interaktive künstlerische Sequenz im Kongressplenum.

„Viele Manager sehen nur ihre Charts und nicht die Nöte und Bedürfnisse der Menschen. Die gläsernen Türme der Headquarter sind nicht gebaut worden, um Transparenz zu schaffen, sondern um sich abzuschotten.“

DR. BERNHARD VON MUTIUS ► Denkbank

Eine Gruppe Geschäftsleute wartet vor einem Café im Münchener Hauptbahnhof. Das übliche Pausenprogramm: Finger schnippen über Smartphone-Displays, rasch die Mails checken, Termine bestätigen, ein wenig Small Talk. Der Treffpunkt war klar benannt, das Ziel der „Learning Journey“ nicht. „Bestimmt trinken wir erst einen Kaffee, wir stehen ja davor“, vermutet einer der Wartenden. Dann taucht der ‚Reiseführer‘ auf: Von wegen Kaffee, Dr. Bernhard von Mutius lotst die Gruppe 100 Meter weiter, durch Zuglärm und Pendlerströme, in eine dunkle Ecke, wo es streng riecht. Hinter der Tür der Bahnhofsmission ist es hell, ruhig, freundlich. Hier betreuen ehrenamtliche Helfer die Gestrandeten der Rushhour; einem wurde die Brieftasche geklaut, jetzt fehlt das Geld für die Rückfahrt; ein älteres Ehepaar will bloß fünf Minuten ausruhen; der Altglas-sammler schaut öfter vorbei. Am Ziel des Ausflugs angekommen, erfahren die Manager aus berufenem Mund, wie Führung in schwierigen Situationen funktioniert: zuhören, gelassen und menschlich bleiben.

Zukunftsforscher von Mutius, Mitgründer und Partner des Beratungsnetzwerks Denkbank in Potsdam und Berlin, lud die Teilnehmer des 21. DGFP-Kongresses ebenfalls auf eine „Learning Journey“ ein. Mit der Anekdote vom Münchener Hauptbahnhof zeigte er, dass vor Beschränkung und Beschränktheit nur sicher ist, wer Schranken überwindet. Sein Vortrag über „Neues Denken, alte Werte?“ eröffnete die Diskussion über Wertorientierung, die in die Best-Practice-Trendforen zu nachhaltiger Personalarbeit und Führungsentwicklung mündete. Damit suchte der Kongress unternehmerische Lösungen für das Personalma-



nagement in einem volatilen, schnellebigen Umfeld. Dass Unternehmen bei dieser Suche nicht allein agieren, war die zentrale Aussage des zweiten Programmschwerpunkts: Staat und Wirtschaft müssen gemeinsam Probleme wie Fachkräftemangel oder Work-Life-Balance bewältigen. Beide Schwerpunkte prägten jeweils einen Kongresstag – und veranschaulichten den Spagat zwischen unternehmerischer Freiheit und staatlicher Regulierung.

OFFROAD-MANAGER SIND GEFRAGT

„Neues Denken heißt Abschied nehmen vom linearen Fortschrittsdenken“, sagte von Mutius. „Man hat uns beigebracht, wie wir am schnellsten von A nach B kommen, aber der Weg ist voller Brüche. Wir benötigen ein Offroad-Management.“ Der Philosoph, Politikwissenschaftler und Ökonom benutzte das Bild von der Bergtour, die ganz andere Herausforderungen mit sich bringt als eine gemütliche Fahrt auf der Autobahn: Es geht auf und ab, plötzlich tauchen Hindernisse auf. „Wir müssen uns auf Nichtlinearität einstellen, auch in der Führung“, sagte von Mutius.

Unvorhersehbare Ereignisse – der 11. September, die Katastrophe von Fukushima – zerstörten die Ordnung und sorgten für Chaos. Zwischen diesen Polen entstehe aber auch Kreativität. Innovationen wie Computer, Laser oder Internet seien nicht zielgerichtet, aus der Ordnung heraus geschaffen worden, sondern unerwartet in den Markt „gefallen“. Nicht immer war die Zeit reif für sie. Von Mutius erwähnte als Beispiel den Newton von Apple, der zwar floppte und rasch wieder aus den Regalen verschwand, aber als Urahn aller mobilen Computer, vom Palm bis zum Tablet-PC, gilt. „Organisationen müssen scheitern lernen“, schloss von Mutius daraus. „Und wir müssen offen für Überraschendes sein, indem wir sowohl Ordnung als auch Chaos denken.“

WEG VOM SCHUBLADENDENKEN

Der Zukunftsforscher warnte davor, Komplexität um jeden Preis zu meiden und stattdessen für die wichtigen Fragen der Zeit Schubladen aufzuziehen und darin angeblich unverrückbare Wahrheiten einzusortieren. Wer überraschende Bezüge herstelle,

wer Ideen verbinde, statt sie abzuschotten, sei überlegen. Die Natur liefere das Vorbild – in Gestalt des menschlichen Gehirns. Es arbeite multidimensional, selbstorganisiert, ohne Zentrale, unheimlich vernetzt. „Genau dahin versuchen wir unsere Organisationen zu entwickeln“, sagte von Mutius.

Eindimensionalität sollte Entscheider stutzig machen: „Wenn Ihnen jemand ein rein zahlenorientiertes Strategiekonzept verkaufen will – werfen Sie es weg! Das gilt auch für ein einseitig wertorientiertes Strategiekonzept – werfen Sie es weg!“ Als Alternative biete sich eine wertebalancierte Führung an. „Wir denken bei Werten automatisch an moralische Werte, gerade in diesen Zeiten“, sagte von Mutius. „Aber warum müssen wir damit anfangen? Warum nicht mit den Markenwerten? Wir sollten Dinge zusammenführen, die sonst meist getrennt gesehen werden, etwa Marke und Moral.“ Es gehe nicht darum, Unternehmen in Tugendanstalten zu verwandeln. Es gehe auch nicht darum, Menschen zu verändern. Die Wertediskussion müsse ein anderes Ziel haben: „Es geht darum, Bedingungen zu schaffen, in denen Änderungen zum Besseren wahrscheinlicher sind als Änderungen zum Schlechteren.“

WERTE JENSEITS DER HOCHGLANZBROSCHÜREN

Auf welche Widerstände wertorientierte und nachhaltige Unternehmensführung in deutschen Unternehmen stoßen und wie diese damit umgehen, erläuterten Topmanager von Eon Energy from Waste, Infineon, Henkel, GLS Bank, Drägerwerk und Deutsche Post DHL. Detlef Hartmann, Personalvorstand bei Eon Energy from Waste in Helmstedt, gewährte dem Plenum einen Blick hinter die Fassade der Hochglanzleitbilder. Sein Unternehmen, das Abfallverbrennungsanlagen baut und betreibt, wurde 2013 aus dem Eon-Konzern herausgelöst und an einen Finanzinvestor verkauft. Zuvor hatte Hartmann bei Eon ein konzernweites Integrationsprogramm geleitet, in dem Werte eine zentrale Rolle spielten. Der Stromkonzern setzte sich hohe ethische Standards. Dann passierte der GAU in Fukushima und die deutschen Energieversorger erlitten Milliardenverluste infolge des Atomausstiegs. Eons Wertekanon musste sich in schwerem Fahrwasser bewähren.

„Wenn wir über Tarifautonomie reden, ist das eine heilige Kuh, die der Staat nicht antasten darf. Reden wir dagegen über Managervergütung, wird sofort nach einem Eingreifen des Staates gerufen.“

STEFAN LAUER ► Deutsche Lufthansa AG



„Wenn Ihnen eine Energiewende oder eine Finanzkrise ins Geschäft hineinragt und das Topmanagement Werte infolge eines wirtschaftlichen Einbruchs zeitweise aussetzt, entsteht ein nachhaltiger Schaden“, sagte Hartmann. „Die Mitarbeiter reagieren sehr sensibel.“ Der Eigentümerwechsel brachte neue Unruhe bei Eon Energy from Waste, birgt aber auch die Chance eines Neuanfangs: „Die Mitarbeiter fangen selbst an zu diskutieren, welche Werte sich das Unternehmen geben soll. Das geschieht von unten nach oben, das ist nicht aufgesetzt.“

IDENTITÄT IM GLOBALEN KONTEXT

Die WDR-Rundfunkjournalistin Judith Schulte-Loh, die an beiden Kongresstagen mit Übersicht und auch der nötigen Beharrlichkeit die Plenumsveranstaltungen moderierte, lenkte das Gespräch auf den Widerspruch zwischen ethischen Standards und Gewinnmaximierung – erst jüngst traurige Realität geworden beim Einsturz einer Textilfabrik in Bangladesch, die auch deutsche Bekleidungsketten beliefert hatte. Dr. Thomas Marquardt, Personalchef des Chipherstellers Infineon in München, versichert, dass sein Unternehmen auch an Produktionsstandorten in

„Die Themen der Zukunft sind Personalthemen. Deshalb sind Personalmanager und mit ihnen die DGFP aufgerufen, einen wichtigen Beitrag zur Zukunftsgestaltung zu leisten.“

KATHARINA HEUER ► DGFP e.V.



Asien größten Wert auf Arbeitsschutz legt. „Beim Eintritt in neue Märkte und bei Akquisitionen im Ausland müssen Unternehmen prüfen, ob die unterschiedlichen Wertvorstellungen zusammenpassen“, sagte er, „und notfalls bereit sein, die Finger von dem Investment zu lassen.“ Der Vorstandssprecher der sozial-ökologischen GLS Bank in Bochum, Thomas Jorberg, stellte als Handlungsmaxime auf: „Jede unternehmerische Tätigkeit ist nur sinnvoll, wenn sie ganzheitlich den Bedürfnissen von Menschen dient.“

Aufgabe des Personalmanagements ist es, die Mitarbeiter in die Wertediskussion einzubeziehen. „Das Thema Nachhaltigkeit muss greifbar gemacht werden“, betonte Uwe Bergmann, der beim Düsseldorfer Konsumgüterhersteller Henkel für Nachhaltigkeitsmanagement verantwortlich ist. „Wenn in der Mitarbeiterzeitschrift nur Jubelberichte über ein neues Managementsystem stehen, erreichen Sie damit niemanden.“ Professor Dr. Christof Ehrhart, zuständig für Kommunikation und Unternehmensverantwortung bei Deutsche Post DHL in Bonn, schätzt die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich dem Thema zu nähern, grundsätzlich positiv ein. Voraussetzung sei aber, dass sie Nachhaltigkeit auch

„Zurzeit entsteht der Eindruck, flexibel bedeute gleich prekär. Aber die Arbeitswelt wird noch bunter, noch flexibler werden, und dafür brauchen wir neue Beschäftigungsformen. Diese Kompetenz muss bei den Unternehmen bleiben, da soll der Staat nicht hineinregieren.“

DR. REINHARD GÖHNER ► Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände



am eigenen Leib erfahren: „Sonst fragen die Mitarbeiter: Warum kümmert sich mein Unternehmen um die Welt, aber nicht um mich?“

DAS INNERE NACH AUSSEN KEHREN

Die Nachhaltigkeitsdiskussion ist das beste Beispiel dafür, dass heute alle gesellschaftlichen Akteure, vor allem aber Wirtschaft und Politik, einen Beitrag zu Schlüsselthemen leisten. „Ich kann mich nicht erinnern, jemals so viele Personalthemen in den Medien gesehen zu haben wie heute“, sagte Stefan Lauer, Vorstandsvorsitzender der DGFP in Düsseldorf und Vorstand für Verbund-Airlines und Konzernpersonalpolitik der Deutschen Lufthansa in Frankfurt am Main. Ob Frauenquote, Mindestlohn, Managervergütung oder Zeitarbeit – der Widerhall ist sogar in der Boulevardpresse vernehmbar. „Personalthemen bewegen die Gesellschaft, weil dahinter Werte- und Gerechtigkeitsfragen stehen“, erklärte Lauer. Möglicherweise, gestand er ein, habe sich die HR-Funktion in der Vergangenheit zu sehr zurückgenommen und das Feld anderen überlassen. Das werde sich ändern: „Man erwartet von uns als DGFP nicht nur Diskussion, sondern auch Position.“

Der Wunsch nach mehr Offenheit und Kontroverse kommt nicht von ungefähr: Soziale Netzwerke kehren das Innere nach außen, machen Unternehmen zu „Schauplätzen“, auf denen sich Mitarbeiter, Kunden und Bewerber austauschen. „Alles ist transparent, jeder Gedanke bahnt sich den Weg in die Öffentlichkeit“, sagte Lauer. Deshalb sei ein öffentlicher Dialog unausweichlich, und die DGFP werde ihn führen. Um welche Inhalte es dabei geht, machte Katharina Heuer klar, die Vorsitzende der Geschäftsführung der DGFP. Sie sieht die Personalbereiche vor vier Herausforderungen gestellt: demografischer Wandel, Wertewandel, Digitalisierung und Virtualisierung, Globalisierung. HR-Verantwortliche seien Arbeitsmarktgestalter, die Jobsuchende und -bietende zusammenbrächten. „Momentan erleben wir einen Angebotsmarkt“, sagte Heuer. Das bedeute, dass neue Zielgruppen

erschlossen oder vorhandene besser ausgeschöpft werden müssten – Menschen mit Migrationshintergrund, Rückkehrer nach der Familienpause oder Jugendliche, die ohne Schulabschluss und ohne Berufsausbildung keine Perspektive hätten.

GEMEINSAMER SCHULTERSCHLUSS

„Personalarbeit funktioniert nur, wenn Personaler und Führungskräfte ganz eng im Schulterschluss agieren“, betonte Heuer. Die DGFP erfülle diese Voraussetzung – schließlich verfüge sie über ein Netzwerk, das das „Who is Who“ der deutschen Wirtschaft abbilde. Um den Netzwerkgedanken zu stärken, sei eine Mitglieder- und Imagebefragung geplant. Sie solle Aufschluss darüber geben, welche Themen den Mitgliedern auf den Nägeln brennen. Einen Vorgeschmack darauf erhielten die Kongressteilnehmer durch ein neuartiges Voting-System, das Blitzumfragen mithilfe von Lichtreflektoren ermöglicht. Ein Probelauf leitete zum Vortrag von Frank-J. Weise, dem Vorstandsvorsitzenden der Bundesagentur für Arbeit, über: Auf die Frage, was der beste Weg sei, den Fachkräftebedarf zu decken, stimmten 50 Prozent für Personalmarketing an Schulen und Hochschulen.

„Der Staat ist nicht an erster Stelle gefragt, sein Eingriff ist Ultima Ratio. Wir müssen die Dinge sensibel aufeinander abstimmen, so wie bei der Abstimmung von Motor und Fahrwerk im Auto.“

GERD HOOFE ▶ Bundesministerium für Arbeit und Soziales



Telekom war und heute verschiedene Bildungsinitiativen wie „MINT Zukunft schaffen“ und die ZU-Stiftung (Zeppelin Universität) leitet, sprach eine unbequeme Wahrheit aus: „Wir sehen staatliche Regulierung oft dann, wenn Unternehmen zu zögerlich sind.“ Die Ordnungspolitik in Deutschland gebe der Wirtschaft einen stabilen Rahmen.

Der Hauptgeschäftsführer der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände in Berlin, Dr. Reinhard Göhner, stimmte im Prinzip zu, wünschte sich aber mehr Zurückhaltung seitens des Staates. „Eine öffentliche Debatte kann manchmal mehr bewegen als der Gesetzgeber“, sagte er. Dies zeige sich beim Thema Frauenquote. Auch ohne dass die Politik eine bestimmte Zahl vorschreibe, seien in den vergangenen Jahren 40 Prozent der Neubesetzungen in Aufsichtsräten auf Frauen entfallen. Gerd Hoofe, Staatssekretär im Bundesarbeitsministerium in Berlin, interpretierte das Beispiel genau anders herum. Es gehe nicht allein um Frauen in Organen, „und da herrscht in der Politik viel Frust darüber, dass es schon seit 2001 eine Selbstverpflichtung der Unternehmen gibt, allgemein mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Passiert ist seitdem wenig. Man muss sich nicht wundern, wenn deshalb die Politik tätig wird“.

KEIN KOMPLETTES WOHLFÜHLPAKET

Eng mit der Frauenquote ist das Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf verknüpft. Auch hier entspannt sich auf dem Podium eine Diskussion darüber, wie sich Politik und Wirtschaft engagieren sollen. Esther Raff, Geschäftsführerin Vertrieb und Marketing der Werbegruppe Ströer Media Deutschland in Köln, und Petra Mackroth, stellvertretende Abteilungsleiterin Familie im Bundesfamilienministerium in Berlin, waren einer Meinung, dass es für Mitarbeiter kein „komplettes Wohlfühlpaket“ geben könne. Die Politik stelle bereits eine Reihe von Instrumenten bereit, zum Beispiel die Elternzeit, aber ohne einen Beitrag des Individuums gehe es nicht (s. Seite 67). ●

cst

UNTERNEHMERTUM VS. ORDNUNGSPOLITIK

„Ein Erfolgskriterium ist die Aufteilung zwischen politischem Führungswillen und professioneller Umsetzung“, sagte Weise. Vor dem Hintergrund des drohenden Fachkräftemangels bleibe es die Aufgabe der Unternehmen, Mitarbeiter zu finden, und es bleibe die Aufgabe des Staates, die erforderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen. Damit eröffnete Weise den Diskurs über das Verhältnis zwischen Unternehmertum und Ordnungspolitik. Thomas Sattelberger, der bis 2012 Personalvorstand der Deutschen



Das „System Großeltern“ reicht nicht Diskussionsrunde zur Überforderung in der „Rushhour“ des Lebens

Judith Schulte-Loh
(Journalistin und Moderatorin)



Nicola Beer
(Hessisches Kultusministerium)



Titus Dittmann
(Titus Dittmann Stiftung)



Esther Raff
(Strör Media Deutschland GmbH)



Petra Mackroth
(Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend)



„Es muss nicht alles überreguliert sein“, betonte Esther Raff, Geschäftsführerin Vertrieb und Marketing der Strör Media Deutschland GmbH, Köln. Neben den Rahmenbedingungen habe das Individuum einen Teil zu liefern, einen anderen das Unternehmen. Die Mitarbeiter wollten gar nicht, dass ihr Unternehmen ihnen alle möglichen Angebote mache, um Familie und Beruf besser in Einklang bringen zu können. Und auch staatlicherseits könne ein „Wohlfühlpaket“ nicht verordnet werden, meinte Esther Raff. Die Thematik sei sehr stark „eine individuelle“, und zur Not müsse bei der Kinderbetreuung die Oma einspringen.

SELBSTVERANTWORTUNG VS. POLITIK

Allerdings sind entsprechende Familienstrukturen vielfach längst aufgelöst. Nicht selten wohnt besagte Oma (zeitweise war auf dem Podium vom „System Großeltern“ die Rede) Hunderte von Kilometern vom Lebensmittelpunkt der berufstätigen Mütter und Väter entfernt, ist selbst noch berufstätig oder möglicherweise pflegebedürftig. So schaut auch das Unternehmen Strör nicht tatenlos zu und bietet seinen Mitarbeitern neben Coaching in schwierigen Lebenslagen die Möglichkeit, ihre Dreijährigen in der firmeneigenen Kindertagesstätte unterzubringen. Siebzig Prozent der Kosten übernimmt das Unternehmen, berichtete Esther Raff.

Die Debatte über eines der zukünftig wichtigsten Felder im HR-Management war gekennzeichnet durch individuelle Erfahrungen der Podiumsteilnehmer. „Ich bin dankbar für jede Rushhour“, sagte Raff beim Rückblick auf ihre berufliche Entwicklung. Jeder müsse dafür die Rahmenbedingungen selbst so gestalten, dass es „Spaß macht“. Auch Titus Dittmann, Skateboard-Pionier, ehemaliger Unternehmer und Gründer der Stiftung „skate-aid“, hat in seinem Leben gelernt, auf die eigenen Kräfte zu vertrauen. „Der Bürger spürt nicht mehr genug Eigenverantwortung“, kritisierte Dittmann: „Wir driften auf eine Überregulierung zu.“ Es werde suggeriert, der Staat könne alles. „Wir machen keinen Unterschied zwischen Privatleben und Busi-

Was können Unternehmen und Politik leisten, um Karriere und ein Leben in Familie und Partnerschaft besser vereinbaren zu können? Diese Frage entwickelte sich in der Diskussionsrunde des DGFP-Kongresses flugs zu einer ordnungspolitischen Grundsatzdebatte. Kritisch hinterfragt wurden dabei auch die Erwartungen der Beschäftigten. Zu kurz kamen indes innovative Ansätze, die in Unternehmen längst erfolgreich umgesetzt werden.

ness“, erläuterte Dittmann sein eigenes Lebensmodell, in dem nun seine Frau und sein Sohn die Geschicke des einst gemeinsam gegründeten Unternehmens lenken. „Ich habe nicht das Problem, dauernd überlegen zu müssen, wann ich Freizeit habe“, sagte Dittmann.

FRAUEN GEZIELT UMWERBEN

Petra Mackroth, stellvertretende Abteilungsleiterin im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, hatte einen anderen Blick auf die Thematik. „1,2 Millionen Frauen können nicht so arbeiten, wie sie sollen.“ Das sei zu viel, wenn man über Fachkräftemangel diskutiert. Fehlende Kinderbetreuungsmöglichkeiten

und eine eingeschränkte Flexibilisierung der Arbeitszeit verhinderten, dass Frauen aktiver am Erwerbsleben teilhaben. „Sie müssen die Frauen umwerben“, riet Mackroth den Unternehmen.

Auch andere aus dem Bundesministerium präsentierte Zahlen machten deutlich, dass es nicht darum gehen kann, Erwerbshaltungen von berufstätigen Müttern und Vätern fundamental zu kritisieren, sondern sich ihnen mit kreativen Ansätzen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu stellen. Siebzig Prozent der Frauen, die einen Kinderwunsch haben, wünschen sich gesicherte berufliche Perspektiven und fragen, wie ein zeitweiliger Ausstieg, der spätere Wiedereinstieg und die aktive Teil-

habe des jeweiligen Partners am Familienleben möglich sind. „Da kann der Staat nicht herkommen und sagen, seien Sie doch mal spontan“, fand Petra Mackroth deutliche Worte.

Zwar könne ab August 2013 der Betreuungsanspruch für die unter Dreijährigen „eingefordert“ werden und über die Hälfte der Schulen sei inzwischen ganztags offen, aber nach wie vor liege der größte Teil der „Vereinbarkeitsleistung“ bei den Eltern, rückte Mackroth das Bild vom Familienbürger, der jede Verantwortung abgeben wolle, zurecht. Insbesondere Alleinerziehende und diejenigen, die im Schichtbetrieb und am Wochenende arbeiteten, hätten große Probleme, Beruf und Familie unter

einen Hut zu bekommen. „Der Druck von unten wächst“, meinte Mackroth. Die Personalverantwortlichen hätten erkannt, welche Erwartungen an sie gestellt würden.

HR-MANAGEMENT IST GEFORDERT

„Eine Verzahnung von Staat und Unternehmenspolitik ist nötig“, sagte Nicola Beer, Hessische Kultusministerin (FDP). Neben einem „qualitativ hochwertigen und flexiblen Kinderbetreuungsangebot“, das durch die öffentliche Hand bereitgestellt werde (Grundstruktur), müssten „Notfallstrukturen“ geschaffen werden. Ein Beispiel dafür sei ihr eigenes Ministerium, das Möglichkeiten der Kinderbetreuung in den Ferienzeiten anbiete. Die verschiedenen Lebens- und Arbeitsmodelle der Beschäftigten müssten bedient werden. Wenn allerdings lange Betreuungszeiten abgedeckt werden sollten, gehe es nicht ohne privates „Anschlussmodell“ und die Hilfe von Großeltern, Babysittern und Au-pairs, meinte Beer.

Kritik kam aus dem Publikum. Zum Glück arbeite und erziehe sie – gemeinsam mit ihrem Partner (beide Vollzeit arbeitend) – die drei Kinder in Ostdeutschland, meinte eine Personalmanagerin. In den neuen Bundesländern seien die umfassende Fremdbetreuung von Kindern und damit das Rollenbild der (vollzeit-)berufstätigen Mutter anerkannter als im Westen. Zur Vereinbarkeit von Karriere und Familie gebe es seitens vieler Unternehmen „schöne Follien“, meinte die HR-Managerin. Noch mangele es aber an einer breiten Umsetzung. Das Rollenbild des in Teilzeit arbeitenden Familienvaters sei in den Unternehmen noch nicht akzeptiert, monierte ein anderer Teilnehmer. Wenn Väter stärker in Betreuungsaufgaben eingebunden werden sollten, dann müssten die Unternehmen diesen auch den Rücken stärken. ●

rsp

Vom Uniformen zur bunten Vielfalt „Werte gestalten“ als künstlerische Intervention

Der schiere Titel „Werte – Handlungsleitend in der Personalarbeit“ ließ noch nichts erahnen von der konkreten Aufgabe, die der Künstler Hermann J Kassel den Kongressteilnehmern am Mittag des zweiten Konferenztages stellte. Um die Spannung noch zu steigern, hatte der studierte Bildhauer eine „Armee“ von Gliederpuppen bereits zu Beginn des DGFP-Events im Foyer aufbauen lassen. →



Zeit für Inspiration, konzentrierte Spannung, Einladung zum inneren Dialog – die Verwandlung von anonymen Gliederpuppen in kleine individuelle Kunstwerke.

„Ich habe den Kopf gelb gemalt, denn das entspricht meinem Lebensmotto: ‚Wende dein Gesicht der Sonne zu, dann fallen die Schatten hinter dich‘“, erklärt Alexandra Drews, als dann endlich die „interaktive künstlerische Sequenz“ beginnt und allen Vermutungen ein Ende setzt. Die Personalentwicklerin bei dem Reifen-Hersteller Pirelli hat sich eine der 441 auf den Tischen verteilten Gliederpuppen aus Holz genommen und ihr ein grünes Kleid mit roten Tupfen aufgemalt. „Selbst-Gestaltung“ lautet der Auftrag, den der Künstler aus Mechernich den Teilnehmern des DGFP-Kongresses gestellt hat: Zwanzig Minuten haben die Personaler im Plenum Zeit, die Puppe mit Acrylfarben so zu gestalten, dass sie sich in ihr wiederfinden. „Man hat im Alltag selten Gelegenheit, so ganz auf der grünen Wiese zu denken, zu handeln und dort etwas zu entwickeln. Sonst ist die grüne Wiese eher eingezäunt“, beschreibt Drews den Reiz der Aufgabe. Und auch, wo die fertig gestaltete Puppe ihren neuen Platz finden wird, weiß sie schon ganz genau: neben einem „Oscar“. Den hat sie für ein Schauspiel zu den Unternehmenswerten bekommen, das sie mit Mitarbeitern ihrer Firma in Kleingruppen erarbeitet hat.

Und um Werte geht es auch Hermann J Kassel, der sein „take part in art“-Konzept aus Anlass des HR-Events mithilfe der Gliederpuppen umsetzt. Unter das Motto „Werte gestalten – werte Gestalten“ hat er seine künstlerische Intervention gestellt, und dass er sein Publikum ausgerechnet mit



den beweglichen Holzpuppen aus der Reserve locken will, ist für ihn naheliegend: „Die Teilnehmer sind alle Menschen, vor allem aber ist ihr Arbeitsfeld der Mensch. Denn auch jeder Mitarbeiter ist in erster Linie ein Mensch.“ Um die von Unternehmenskern und Personalverantwortlichen postulierten Werte zu transportieren, ist nach Kassels Auffassung die Gliederpuppe „das richtige Medium“.

Kassel, der auch schon mal Nachwuchskräfte mit einem Stempel durch die Produktion schickt, um dort den Mitarbeitern den Satz „Ich bin wertvoll“ auf die Hand zu drucken, oder aus technischen Getriebezeichnungen, Stahlsäulen und Glasplatten Skulpturen schaffen lässt, kommentiert das Ergebnis seiner Intervention begeistert: Vor allem das Zusammensetzen der Installation, bei dem die mit Einwegschürzen,

Armstulpen und Handschuhen aus Plastik gegen Farbleckse geschützten Interims-Maler ihre gestalteten Puppen wieder auf einem Podest vor der Bühne zusammentragen, hat er als „expressiv, ausdrucksstark und lebendig“ erlebt. Und mit „Freude und Stolz“ hat er die Verwandlung der – schon am Vortag unkommentiert im Foyer aufgestellten – „uniformen Masse“ in eine Gruppe individueller „Kunstwerke“ erlebt, die für ihn

das Sinnbild einer „diverseren, globaleren, individuelleren Welt“ ist, „in der die Schwierigkeit, aber auch ein hohes Potenzial liegt“. Offenbar ist es Kassel gelungen, den „Homo ludens“ in seinem Publikum zu wecken: „Fast alle haben ihre Selbst-Gestalt mitgenommen. Die Puppen werden jetzt an vielfältigen Orten Kraft und Bindung schaffen.“

dhs

Hat ihren Platz zwischen „Oscar-Trophäen“ gefunden: die kleine „Selbst-Gestalt“ am Arbeitsplatz von Alexandra Drews.

Mit Flexibilität bei Mitarbeitern punkten Trends in den Best-Practice-Foren

Immer öfter fragen Kapitalgeber und Investoren nach Personalprozessen. So rückt die HR-Funktion auch im Unternehmen zunehmend in den Fokus. Ein Grund für das größere Gewicht der Personalarbeit ist der befürchtete Wettbewerb um Fachkräfte, den Unternehmen mit attraktiven kulturprägenden Werten und weitgehender Flexibilisierung für sich entscheiden wollen. Das zeigten die Diskussionen und Praxisbeispiele in den Foren beim DGFP-Kongress.



„Die Verfügbarkeit von Menschen wird zum limitierenden Faktor wirtschaftlicher Entwicklung neben Kapital und Technologie“, betonte Dr. Robert Scharpf, Personalleiter der Flughafen München GmbH, im Trendforum „Nachhaltige Personalarbeit in volatilen Märkten“. Hilger Pothmann, Personalleiter für die Region Nord bei der Deutsche Bank AG, der im Forum neue Anforderungen an das Personalmanagement analysierte, belegte den steigenden Beitrag immaterieller Posten wie den des Humankapitals zum Unternehmenswert mit konkreten Zahlen: „Die Korrelation zwischen Marktwert und Ertrag eines Unternehmens lag vor 20 Jahren bei 90 Prozentpunkten. Wenn ein Unternehmen sehr viel Gewinn gemacht hat, ist der Aktienkurs also mit 90-prozentiger Sicherheit nach oben gegangen und umgekehrt. Heute liegt diese Korrelation bei weniger als 50 Prozentpunkten.“ Den Rest der Entwicklung machten unter anderem immaterielle Unternehmenswerte wie Strukturen, Prozesse und Kompetenzen aus, erläuterte Pothmann.

Auch Thomas Perlit, Director Global Human Resources bei der MDAX-notierten Gerresheimer AG in Düsseldorf, bestätigte beim DGFP-Kongress in Frankfurt: „Wir haben sehr viele Anfragen von Investoren.“ Vor zwei oder drei Jahren sei er bei solchen Anfragen als HR-Verantwortlicher noch nicht eingebunden worden, weil zur Personalarbeit gar keine Informationen erhoben wurden. „Jetzt bekomme ich seitenweise Fragen: Wie viele Leute stellen Sie ein? Wie entwickeln Sie die? Was tun Sie zur Frauenförderung? Wie hoch sind Ihre Fluktuationsraten? Das sind mittlerweile Entscheidungsgrundlagen dafür, ob unsere Aktie gekauft wird“, sagte Perlit.

FLEXIBLE ARBEITSZEITEN

Zu den Unternehmen, die mit flexiblen Arbeitszeiten punkten wollen, gehören die Trumpf GmbH + Co. KG mit Sitz im schwäbischen Ditzingen, die BMW Group und Unilever. Bei dem Maschinen-



Kurze Impulsbeiträge, Best Practices und hohe Interaktion prägten die diesjährigen Foren.

bauer Trumpf können die Beschäftigten künftig alle zwei Jahre neu über ihre Regelarbeitszeit entscheiden. Die für den folgenden Zweijahreszeitraum dann verbindliche Wochenarbeitszeit kann in einem Korridor zwischen 15 und 40 Stunden frei gewählt werden und damit auch deutlich von der im Arbeitsvertrag festgelegten Basisarbeitszeit abweichen. Die Besonderheit des lebensphasenorientierten Arbeitszeitmodells liegt in der verbindlichen Zusage, beim nächsten ‚Wahltermin‘ wieder zur alten oder einer anderen Arbeitszeit übergehen zu können. Das periodische Wahlrecht hat sich für das Unternehmen bereits in Form von sprunghaft angestiegenen qualifizierten Bewerbungen und weniger Kündigungen ausgezahlt: „Wir haben bis zu 50 Prozent mehr Bewerbungen bekommen“, verriet Dr. Christiane Grunwald, Personalleiterin bei Trumpf, im Praxisforum „Flexibilisierung der Belegschaft“.

Wie man mit Schichtmodellen und modularen Kapazitätsbausteinen einen nahezu stufenlosen Übergang in den Betriebszeiten erreicht, zeigte Marc Groeninger, Leiter Arbeitszeitsysteme bei der BMW Group. Das Unternehmen koppelt die Frage nach einer (Zusatz-)Vergütung an die Zumutbarkeit von Maßnahmen. Es unterscheidet dabei erwartete, zumutbare und nicht zumutbare Flexibilität. In den entsprechenden Betriebsvereinbarungen ist für jede Maßnahme aufgelistet, ob sie eine besondere Belastung darstellt.

DEMOGRAFIEFESTE PERSONALARBEIT

Bei der Unilever Deutschland Holding GmbH haben Konzernbetriebsrat und Geschäftsleitung gemeinsam eine „Konzernbetriebsvereinbarung Demografie“ aus der Taufe gehoben. Dr. Michael Jaeger, Head of Industrial Relations, erläuterte im Praxisforum „Demografie-feste Personalarbeit“ die Ausgestaltung der „Unilever Zusatzrente“, die ein Ergebnis des von den Sozialpartnern gemeinsam getragenen Demografie-Projekts ist. Sie soll einen flexiblen,

Mit Flexibilität bei Mitarbeiterbedürfnissen

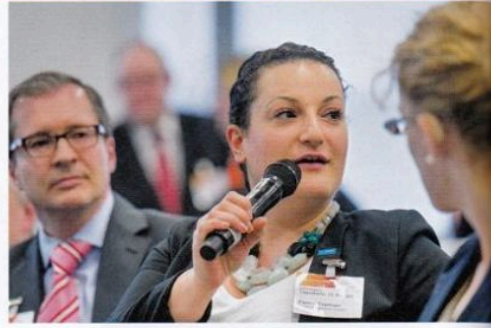
an individuellen Bedürfnissen orientierten Austritt aus dem Arbeits-

leben ermöglichen. In der Ansparphase bringen die Mitarbeiter Geld oder Zeit (in Form von Überstunden) ein. In der Leistungsphase können sie das angesparte Kapital für eine temporäre Verrentung (bis zum Eintritt in die gesetzliche Rente) oder für eine lebenslange Verrentung nutzen. Auch eine Einmalzahlung oder Kombinationen aus allen Leistungsformen können gewählt werden.

Die Deutsche Bahn will mit dem Versprechen einer lebenslangen Beschäftigungs- und Entwicklungsgarantie im Wettbewerb um Nachwuchskräfte bestehen. Dabei sollen die Vereinbarungen des seit April geltenden Demografie-Tarifvertrags – etwa zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben oder zur Arbeitszeit – mithilfe einer General-Öffnungsklausel mit Leben erfüllt werden.

ANDERE KARRIEREOPTIONEN

Dass es im Beratungsgeschäft an Frauen fehlt, ist ein offenes Geheimnis. Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young GmbH will deshalb gezielt Karriere in Teilzeit und mit Auszeiten ermöglichen. Martina Lutz, HR-Managerin im Bereich People Strategy & Culture, erläuterte im Praxisforum „Best Ager und Teilzeit-Führungskräfte“ die „Career Path Flexibility“ der Unternehmensberatung: Durch die Möglichkeit, die Service Line (Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Transaktionsberatung im Zusammenhang mit Unternehmensaufkäufen und -fusionen) oder den Standort zu wechseln, eine globale Rolle zu übernehmen oder in einen internen Bereich zu gehen, würden Karriereoptionen eröffnet. Zudem biete das Projektgeschäft gute Möglichkeiten, längere Auszeiten zu nehmen, argumentierte Lutz. Auch die Rolle als Counselor (disziplinarischer Vorgesetzter der Berater und Prüfer) biete Möglichkeiten der Teilzeitarbeit, indem die Zahl der Counselors entsprechend verringert wird. Allerdings setzt die Counselor-Rolle eine mindestens fünfjährige Berufserfahrung voraus.



Nicht alle Maßnahmen, die bei Ernst & Young entwickelt wurden, sind bereits ausgerollt: „Wir wollen die Organisation nicht überfrachten. Es gibt viele andere Initiativen im Unternehmen, und wir versuchen, unser Anliegen mit anderen Maßnahmen, zum Beispiel der Mitarbeiterbefragung, zu verknüpfen, sodass die Informationen optimal aufgenommen werden“, sagte Lutz. Das Kontakthalteprogramm für Mitarbeiter in Elternzeit oder einem Sabbatical soll beispielsweise erst im zweiten Halbjahr 2013 gestartet werden.

BEST AGER SENSIBILISIEREN

Unter dem Titel „Neue Führungskonzepte für Best Ager“ fasste Rainer Schulze, Head of Human Resources der Vattenfall Europe AG, die Erfahrungen zusammen, die der Energieversorger mit Führungskräfte trainings für langjährige Mittelmanager (z. B. Kraftwerksleiter, Leiter der Instandhaltung) gemacht hat. Wer schon seit Jahrzehnten auf dieser Ebene Führungsverantwortung trage, sei für das Führen von Mitarbeitern in einer Umbruchsituation, wie sie die Energiebranche derzeit erlebt, oft nicht gerüstet, berichtete Schulze. Mithilfe von „learning maps“ hat man bei Vattenfall diese Mittelmanager in moderierten Kleingruppen für Zielkonflikte und strategische Dilemmata sensibilisiert, wie sie sich aus der Komplexität der aktuellen Marktsituation ergeben. „Wir wollten keine ‚richtigen‘ Antworten vorgeben, sondern Problembewusstsein schaffen“, erklärte Schulze das didaktische Konzept der Schulung.

Die in den Kongressforen vorgestellten „Best Practices“ weisen deutlich in Richtung einer stärker am einzelnen Mitarbeiter orientierten Personalarbeit: Wo vormals standardisierte Routinen abließen, werden jetzt angesichts sinkender Bewerberzahlen häufig Randbedingungen einzelner Lebensphasen und persönliche Vorlieben bei Arbeitszeitmodellen und HR-Prozessen berücksichtigt. ●

dhs



Erstaunliche Einblicke in die Schichtplanung DGFP-Bachelor Preis 2013

Auf dem 21. Kongress der DGFP wurde zum fünften Mal der Bachelor Preis verliehen. Die Ehrung der Preisträger fand in der stimmungsvollen Kameha Suite im Rahmen der Abendveranstaltung statt.

Mit der Kameha Suite habe die Ehrung einen „schönen Rahmen“ gefunden, meinte Stefan Lauer, Vorstandsvorsitzender der DGFP und Vorstand Verbund-Airlines & Konzernpersonalpolitik bei der Deutschen Lufthansa AG, zum Auftakt der Abendveranstaltung. Durch die Preisverleihung unterstreiche die DGFP einmal mehr den Stellenwert dieser hochschulischen Ausbildung. Bachelors lieferten „höchste Qualität“ ab, sagte Stefan Lauer.

Hervorragende Leistungen haben die Preisträger auch bei ihren Bachelor-Arbeiten erbracht, die sich thematisch mit aktuellen Fragestellungen im HR-Management beschäftigen. Es sei immer wieder höchst interessant, die Arbeiten zu lesen, meinte bei der Preisübergabe Dr. Gerhard Rübling, der nicht nur Mitglied der Geschäftsführung der Trumpf Werkzeugmaschinen GmbH + Co. KG und Vorstandsmitglied der DGFP ist, sondern auch als Jurymitglied die Laudatio hielt. Geradezu „in Staunen versetzt“ habe die Jury die Bachelor-Arbeit von Alessa Voigt, die den Titel „Optimierte Schichtpläne im vollkontinuierlichen Betrieb der

chemischen Industrie am Beispiel der H.C. Starck GmbH“ trägt. Die Arbeit, die den ersten Preis erhalten hat, liefere einen „erstaunlichen Einblick“ und sei jedem zu empfehlen, der sich beruflich mit Schichtplanung beschäftigen möchte, sagte Rübling.

Den zweiten Preis hat die Jury an Lisa Maria Rothenhöfer vergeben. Die Arbeit ist in Englisch verfasst und trägt den Titel „Organizational Change and Employee Health – the Role of Autonomy, Team Climate, and Participative Decision Making“. Überzeugt hat die Jury dabei die fundierte theoretische Leistung und die wissenschaftliche Analyse. Den dritten Preis erhielt in diesem Jahr Nicole Hasberg. Sie habe sich in ihrer Arbeit „Empirische Analyse und wissenschaftliche Evaluation eines revidierten Einstellungsverfahrens am Beispiel eines Handelskonzerns“ mit einem Thema beschäftigt, das für alle Unternehmen existenziell wichtig sei, sagte Rübling. ●

RSF

Preisverleihung für die besten Bachelor-Abschlussarbeiten.



Katharina Heuer
(DGFP e.V.)

Nicole Hasberg
(3. Preis)

Alessa Voigt
(1. Preis)

Lisa Maria Rothenhöfer
(2. Preis)

Thomas Maurer (Hay Group GmbH,
Sponsor der Abendveranstaltung)

Stefan Lauer
(Deutsche Lufthansa AG)

Dr. Gerhard Rübling
(Trumpf Werkzeugmaschinen GmbH + Co. KG)



Luftakrobatin Nicole Kehrberger im Foyer der Kameha Suite.