

PERS ONAL

FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR
PERSONALVERANTWORTLICHE
AUSGABE 9.2018 / € 9,80
www.dgfp.de

„Wir geben Sinn“

Antje von Dewitz und Miriam Schilling über
Nachhaltigkeit, Transparenz und gemein-
wohlorientiertes Wirtschaften bei VAUDE



Mit der Digitalisierung Schritt halten

Themenschwerpunkt

Strategische Personalplanung



DGFP

Strategische Personalplanung

In einer Zeit, in der die Digitalisierung großen Einfluss auf eine sich rasant verändernde Arbeitswelt hat und zugleich das Fachkräfteangebot sinkt, wird die strategische Personalplanung zu einer bedeutsamen Kompetenz von HR. Welche Auswirkungen hat der Wandel auf den zukünftigen Personalbestand? Wie wird sich der Personalbedarf verändern? Welche Kompetenzen werden in Zukunft gebraucht? Mit dem „Starter-Set Strategische Personalplanung“ erhalten Praktiker Werkzeuge an die Hand, um systematisch Antworten auf die Fragen zu finden. Entwickelt wurde es unter der Leitung des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) der Hochschule Ludwigshafen mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP), wmp consult – Wilke Maack GmbH und weiteren Partnern. Jutta Rump, Isabell Schuller, Stefan Stracke und David Zapp erläutern, wie strategische Personalplanung damit gelingen kann (S. 14).

Unternehmen und ihre Geschäftsmodelle verändern sich mit extremer Beschleunigung. Das hat erhebliche Auswirkungen auf die Personalstruktur und benötigten Kompetenzen. Mit strategischer Personalplanung (SPP) hat HR die Chance, Strategiewerkzeuge essenziell mitzugestalten, Kosten aktiv zu steuern und so zum wirklich strategischen Partner und Treiber des Wandels zu werden. Benedikt von Kettler sowie Personalmanager namhafter Unternehmen beschreiben ihre Erfahrungen mit SPP (S. 20).

Die Welt ist komplex! Dieser Ausspruch ist angesichts sich schneller und extremer verändernder Rahmenbedingungen von Unternehmen in aller Munde. Doch was bedeutet Komplexität mit Blick auf die Planung von Personal? Macht eine weitsichtige, strategische Personalplanung noch Sinn? Und wenn ja, welchen Gestaltungsprinzipien sollte eine solche Planung folgen? Kai Berendes von der Dynaplan AG sowie Claudia de-Andrés-Gayón und Stefan Kotkamp aus dem Konzern der Deutschen Bahn geben praxisgeleitete Antworten (S. 26).

Vakanzen und die durch sie entstehenden Kosten sind ein wichtiger Indikator für die Qualität strategi-



DR. GERHARD RÜBLING ►
Vorsitzender der Geschäfts-
führung und kooptiertes
Vorstandsmitglied der DGFP

scher Personalplanung. In ihrem Beitrag zeigen Martin Grentzer und Daniel Mühlbauer, wie mit der Hilfe von Predictive Workforce Planning die Vakanzkosten optimiert werden können und welche Rolle dabei der digitalen Personalakte als Datengrundlage zukommt (S. 32).

Die Generation Y hat Interesse an einer Arbeit in internationalen Kontexten. Ihren Vertretern bietet sich häufig auch die Gelegenheit, ihre Vorstellungen umzusetzen. Auffällig ist allerdings, dass es deutschen Unternehmen nicht immer gelingt, intern Mitarbeiter zur richtigen Zeit für Auslandseinsätze zu gewinnen. Gefordert ist eine stärkere Berücksichtigung von möglichen Auslandsentsendungen bei der Personalplanung und im Talentmanagement, so Stefan Remhof und Kim-Annabelle Esslinger (S. 38).

Auch in dieser Ausgabe der PERSONALFÜHRUNG wollen wir Impulse zu aktuellen Themen für die Diskussion in der HR-Community geben. Was wir zu Strategische Personalplanung anzumerken haben, lesen Sie ab Seite 44. Wir freuen uns auf Ihre Resonanz.

Der Outdoorhersteller VAUDE hat sich dem Thema Nachhaltigkeit verschrieben und sich unter anderem verpflichtet, bis 2020 alle schädlichen Chemikalien aus der gesamten Lieferkette zu eliminieren. „Die Ressourcenverbräuche haben sich weltweit in den letzten 30 Jahren verdoppelt. Wenn wir im gleichen Tempo weitermachen, brauchen wir 2030 eine zweite Erde“, so Geschäftsführerin Antje von Dewitz. Auch bei HR findet sich der Nachhaltigkeitsansatz wieder: Als Familienunternehmen mit Tradition will VAUDE Mitarbeiter halten und entwickeln. „Wir geben Sinn“, so Personalleiterin Miriam Schilling. Lesen Sie mehr im Herausgeber-Interview ab Seite 48.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und bedanke mich ganz herzlich bei allen, die an der aktuellen Ausgabe mitgewirkt haben. ●

Strategische Personalplanung

Ein Thema des Personalmanagements für eine kleine Schar von Spezialisten?

Die meisten Unternehmen befinden sich mitten in Transformationsprozessen, unter anderem durch die Digitalisierung und die demografische Entwicklung. In dieser Phase, in der sich die Anforderungen an Fähigkeiten und Anzahl der Mitarbeiter stark verändern, ist nur mit großer Unsicherheit eine Bestimmung des zukünftigen Personalbedarfs in Quantität und Qualität möglich. Erst mittelfristig wird konkretisiert werden können, welche Tätigkeiten in welchem Umfang durch den Einsatz von KI, Automatisierung oder Veränderung der Geschäftsmodelle wegfallen oder neu benötigt werden. Dies geht einher mit dem Mangel an Fachkräften und dem Kampf um Talente mit Qualifikationen und Kompetenzen, die im Zuge der Digitalisierung notwendig werden. In diesem Umfeld wird Strategic Workforce Planning zu einem Thema, mit dem der Erfolgsfaktor Personal langfristig geplant werden kann, was hoffentlich Begeisterung bei Vorständen und Strategieabteilungen hervorruft.

PLANUNG WIRD GRUNDLAGE WEITERER MASSNAHMEN

Für uns HRler wird die strategische Personalplanung zur Grundlage vieler weiterer Maßnahmen: Alle Arten von Workforce-Transformation-Projekten sind Ableitungen aus den Ergebnissen einer guten strategischen Personalplanung. HRler sind bei der strategischen Personalplanung gefordert, sich gemeinsam mit den Fachbereichen mit der Unternehmensstrategie auseinanderzusetzen und auf dieser Basis Ableitungen für den quantitativen Personalbedarf zu treffen. Und mit Blick auf die durch die Digitalisierung veränderten Kompetenzanforderungen im Idealfall auch für den qualitativen Bedarf. Erste Hürde: Personaler sagen häufig, sie hätten keinen Einblick in die aktuelle Strategie und geplante zukünftige Ausrichtung des Unternehmens. Unser Rat: schlag: die operative Wohlfühlinsel als Dienstleister mit klaren Prozessen und Checklisten verlassen, sich in die Welt des Business begeben und echter Business Partner sein. Dazu bedarf es eines Rollenwechsels, den auch schon Dave Ulrich gefordert hat,

nämlich nicht nur als Dienstleister zu agieren, sondern auch gestalten zu wollen.

Dies wird auch mit einer Aufwertung des Images der HR-Arbeit und dem Zuwachs von Einfluss und Entscheidungsfreiheit belohnt werden, da sichtbar wird, wie HR mit der Einbindung der Strategie in die Planung und Ableitung der HR-Maßnahmen zur Wertschöpfung und zum Unternehmenserfolg beiträgt. Wer diesen Gestaltungsanspruch nicht hat, für den ist die Strategische Personalplanung in der Tat kein gutes Werkzeug.

MEHR AGILITÄT IN DER PLANUNG NOTWENDIG

Es gibt noch ein zweites Argument, das uns beim Thema Strategische Personalplanung häufig entgegengehalten wird: Eine langfristige Planung ist in der VUKA-Welt gar nicht mehr möglich. Das stimmt so nicht, denn nicht der Planungshorizont ändert sich, sondern es geht um mehr Agilität der Planung, die eben häufiger angepasst werden muss. Genau hier setzt die Weiterentwicklung der strategischen Personalplanung an. Auch der Planungsprozess muss agil werden. Ein halbes Jahr Vorlauf und die Planung für die nächsten fünf Jahre steht unverrückbar – das wird nicht mehr funktionieren. Und ohne Lean Planning, Szenariotechniken und Vereinfachungen bei den weniger strategischen Planungseinheiten werden ständig notwendige Anpassungen bei den Planungsparametern nicht möglich sein. Vor allem die Digitalisierung und mit ihr verbundene Kompetenzveränderungen sorgen bei der strategischen Personalplanung für mehr Dynamik. Sie wird zum agilen Instru-

ment für die datenbasierte Entscheidungsvorbereitung von Personalmaßnahmen.

Anpassungsfähigkeit an dynamische und komplexe Umweltbedingungen ist das herausragende Merkmal agiler Organisationen und künftig erfolgreicher Unternehmen. Reaktiv und noch viel wichtiger: proaktiv. Dafür bedarf es einer vorrausschauenden Planung mit rollierenden Planungszyklen, in der die Prämissen immer wieder angepasst werden können. Es geht dabei erst einmal um eine grobe Planung mit Blick auf Jobfamilien, die eine Trendaussage für die einzelnen Unternehmensbereiche ermöglicht. Die detaillierte operative Planung findet erst nachgelagert im Rahmen der strategischen Personalarbeit statt. Für langfristige Trendaussagen ist die Berechnung bis auf die letzte Nachkommastelle irrelevant. Aber die grobe Planung wird bereits im Blick haben, wie sich der quantitative Personalbestand verändert, um frühzeitig rekrutieren und qualifizieren zu können. Hinzu kommt, dass vor allem die Digitalisierung große Kompetenzveränderungen in den Unternehmen nach sich ziehen wird, deren Auswirkungen mit einer agilen strategischen Personalplanung transparent werden.

PLANUNG BRINGT WETTBEWERSVORTEIL

In unseren Augen sind damit die Argumente für eine strategische Personalplanung klar: Wer auf Basis einer guten Personalplanung

frühzeitig im Unternehmen die Weichen stellt, hat einen Wettbewerbsvorteil, spart Ressourcen und rüstet sich für Demografie- und Kompetenzengpässe. Daher unser Appell: Nutzen Sie die Chancen der strategischen Personalplanung. Fast alle großen DGFP-Mitgliedsunternehmen sind bereits dabei, mithilfe von Strategic Workforce Planning ihren zukünftigen Personalbedarf transparenter zu machen und durch geeignete Maßnahmen einen bestmöglichen Fit zu erreichen.

Mehr zur strategischen Personalplanung möchten wir Ihnen gerne am 21. September 2018 in Frankfurt beim DGFP // Human Future Workforce Planning Summit zeigen. Hier werden Sie einen Überblick der Aktivitäten zum Thema vieler Dax-30-Unternehmen erhalten. Seien Sie herzlich eingeladen!

*Isabell Schuller, Projektmanagerin
Drittmittelprojekte der DGFP e.V.,
069 / 713785-301, schuller@dgfp.de*





„WIR GEBEN SINN“

ANTJE VON DEWITZ UND MIRIAM SCHILLING ÜBER
NACHHALTIGKEIT, TRANSPARENZ UND GEMEINWOHL-
ORIENTIERTES WIRTSCHAFTEN BEI VAUDE



WILLKOMMEN



Das Interview findet an einem traumhaften Sommertag statt. Schnell steht die Idee im Raum, man hätte auch eine Bergtour unternehmen können, zum Beispiel auf den Pfänder, den Hausberg der Bodenseeregion. Geschäftsführerin Antje von Dewitz und Personalleiterin Miriam Schilling des Outdoorunternehmens VAUDE sind selbst leidenschaftliche Alpinistinnen und regelmäßig in den Bergen unterwegs.

Frau von Dewitz, wie kein anderes Unternehmen in Ihrem Sektor hat sich VAUDE dem Thema Nachhaltigkeit verschrieben, unter anderem was den Einsatz von chemischen Stoffen angeht. Wo stehen Sie hier?

ANTJE VON DEWITZ Wir haben 2009 damit begonnen, ganz konsequent unserer unternehmerischen Verantwortung in allen Gebieten gerecht zu werden – ökologisch, sozial, global. Mit Green Shape haben wir damals gleichzeitig ein grünes Label für uns eingeführt. Damit kennzeichnen wir unsere Ökoprodukte, die umweltfreundlich und fair hergestellt sind. Sie müssen recyclingfähig oder aus recyceltem Material sein und dürfen zum Beispiel kein PFC oder PVC enthalten. Darunter fallen inzwischen über 90 Prozent unserer gesamten Bekleidung, über die gesamte Kollektion sind es über 70 Prozent. Vor zwei Jahren haben wir das Greenpeace Detox Commitment unterschrieben – als einziges größeres Outdoorunternehmen. Damit haben wir uns verpflichtet, bis 2020 alle schädlichen Chemikalien aus der ganzen Lieferkette zu eliminieren. Wir sind schon weit vorangekommen. So ist unsere komplette Bekleidung bereits frei von Fluorcarbonen (PFC). Ich hätte vor zehn Jahren nicht gedacht, dass wir so schnell so weit kommen. In der Textilindustrie sind viele Probleme verankert durch die globale Produktion, durch die Komplexität der verschiedenen Produktionsstellen in verschiedenen Ländern, durch die Komplexität der dahinter liegenden Lieferketten, durch die hohen Ressourcenverbräuche, die hohen Einsätze von Chemikalien, die Arbeitsbedingungen. Das anzugehen, ist wirklich herausfordernd. Ich bin sehr stolz drauf, dass wir schon so weit sind.

Sie bieten Ihren Kunden auch die Möglichkeit, VAUDE-Produkte zu mieten, und helfen bei Reparaturen.

VON DEWITZ Die Ressourcenverbräuche haben sich weltweit in den letzten 30 Jahren verdoppelt. Wenn wir im gleichen Tempo weitermachen, brauchen wir 2030 eine zweite Erde. Also sollten wir doch alle überlegen: Wie kommen wir runter von den Ressourcenverbräuchen? Wir denken im Unternehmen in Kreisläufen, wollen unsere Produkte so gestalten, dass sie auch ein zweites oder drittes Leben haben können. Der Verbraucher hat vierzig Prozent des Klimafußabdrucks eines Produkts in der Hand: Wie oft nutzt er es, wie pflegt er es, ist das Produkt reparaturfähig? Deshalb investieren wir in Reparatur- und Aufklärungsarbeit. Natürlich gewinnen wir auf diesem Weg auch Zielgruppen, die bewusst einkaufen möchten. Aber wenn wir langfristig ein Stück weit aus dieser Konsumspirale herauskommen wollen, ist es für uns als Unternehmen wichtig, parallel dazu ein gutes Dienstleistungsangebot aufzubauen.

Wie lösen Sie den Widerspruch zwischen Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit auf?

VON DEWITZ Unsere Verfassung verpflichtet die Wirtschaft, dem Gemeinwohl zu dienen. Was von den Vätern des Grundgesetzes gut angelegt ist, kommt in der Ausgestaltung des Wirtschaftssystems aber leider zu kurz. In der Konsequenz sind Unternehmen, die nachhaltig wirtschaften, benachteiligt. Sie haben höhere Kosten und mehr Komplexität, die Folge sind höhere Preise oder geringere Margen. Unser Wirtschaftssystem ist in der Form nicht sinnvoll. Deshalb sind wir ein Pionierunternehmen der Gemeinwohlökonomie.

Was verbirgt sich hinter der Gemeinwohlökonomie?

VON DEWITZ Die Gemeinwohlökonomie ist ein alternatives Wirtschaftssystem, begründet 2010 von Christian Felber. Im herkömmlichen Wirtschaftssystem werden Unternehmen ausschließlich nach Finanzkennzahlen beurteilt. In der Gemeinwohlbilanz werden Unternehmen nach dem fairen Umgang mit Lieferanten, Kunden und Geldgebern bewertet. Sie fragt nach demokratischen und ökologischen Standards. Am Ende steht eine Bewertungsskala von minus 2 000 bis plus 1 000 Punkten. In einem veränderten Wirtschaftssystem könnte man diese Skala nutzen, um beispielsweise die Mehrwertsteuer zu hebeln – wer ein negatives Ranking hat, müsste mehr zahlen als ein Unternehmen mit einer Plusbewertung. Bisher können Unternehmen mit negativer Bewertung darauf vertrauen, dass sie Kosten für den Raubbau an Mensch oder Natur auf die Allgemeinheit abwälzen können. Inzwischen folgen rund 400 Unternehmen in Deutschland dem Gemeinwohlansatz, unter anderem die Sparda-Bank in München.

MITARBEITER HALTEN UND ENTWICKELN

Frau Schilling, wie findet sich der Nachhaltigkeitsansatz im Personalbereich bei VAUDE wieder?

MIRIAM SCHILLING In allen Bereichen. Als Familienunternehmen mit Tradition wollen wir Mitarbeiter bei uns halten und sie entwickeln. Wir schauen auf die Potenziale. Wir geben Sinn. Immer mehr Menschen sagen: Ich möchte für ein Unternehmen arbeiten, das sich mit den Themen in der Welt beschäftigt und mir nicht nur viel Geld für ein möglichst großes Auto bezahlt.

Bei Ihnen arbeiten überdurchschnittlich viele Frauen. Ist das so organisch gewachsen oder strategisch angelegt?

SCHILLING Beides. Im Textilbereich arbeiten grundsätzlich sehr viele Frauen, auch in anderen Unternehmen. Unsere Textiltechniker sind ausschließlich Frauen. Im Produktmanagement sieht es schon ein bisschen anders aus. Da haben wir mehr männliche Kollegen, die sehr produktaffin und selbst viel am Berg unterwegs sind. In der Werkstatt wird viel genäht, das ist auch heute noch ein typischer Frauenberuf. Und dann haben wir im Unternehmen ein Menschenbild, das möglicherweise Frauen mehr anspricht. Wir duzen uns, wir haben eine große Nähe zueinander, wir stellen weiche Faktoren in den Vordergrund. Wir haben viele junge Mütter im Unternehmen. Unser Kinderhaus direkt hier auf dem Gelände unterstützt junge Eltern, Beruf und Familie unter einen Hut zu bekommen. Wir sind stolz, dass wir 40 Prozent Frauen als Führungskräfte haben. 50 Prozent wären natürlich noch schöner, aber im Vergleich zu anderen Unternehmen finde ich uns wirklich vorbildlich.

Der Faktor familiengeführtes Unternehmen erleichtert vermutlich die Einführung einer starken eigenen Kultur...

VON DEWITZ Ein Kulturwandel ist ein Change-Management-Prozess, der ist auch in einem Familienunternehmen kein Spaziergang. Und ich möchte den großen Unternehmen keinen Freibrief für alles ausstellen, weil sie zu groß sind, um sich irgendwie zu bewegen. Nachhaltigkeit ist in einem kleinen Unternehmen doch nicht per se einfacher. Konzerne haben viel größere Hebelwirkungen und viel mehr Macht.



ANTJE VON DEWITZ (l.) übernahm 2009 die Geschäftsführung von VAUDE von ihrem Vater. Nachdem sie 1998 in Passau Wirtschafts- und Kulturraumstudien abgeschlossen hatte, baute von Dewitz im Unternehmen zunächst den Bereich Taschen und Reisegepäck auf und leitete Öffentlichkeitsarbeit und Marketing. Als Geschäftsführerin richtet sie seitdem Prozesse im Unternehmen an Kriterien der Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit aus. Von Dewitz setzt sich dafür ein, dass die Leitlinien der Gemeinwohlökonomie stärker beachtet werden und kritisiert, dass in der Wirtschaft zu einseitig auf Finanzkennzahlen geachtet würde.

MIRIAM SCHILLING (r.) leitet seit Anfang 2016 das Personalmanagement des Outdoorausrüsters. Sie ist staatlich geprüfte Hotelkauffrau, außerdem kann sie einen IHK-Abschluss als Personalfachkauffrau sowie Zertifikate als Change Manager und Systemische Beraterin vorweisen. Von 2004 bis 2008 arbeitete Schilling im Hilton München, wo sie als Personalreferentin 250 Mitarbeiter betreute. Danach ging sie in die Gesundheitsbranche: Bei Diaverum, einem internationalen Anbieter von Versorgungsdienstleistungen in der Dialyse, war sie zunächst HR Business Partner, später baute sie als verantwortliche Personal- und Organisationsentwicklerin die Managementteams in Saudi-Arabien, Dubai und Kasachstan auf.

SCHILLING Der zentrale Faktor für mich ist Antje als Person. Ich habe das große Glück, eine Geschäftsführerin zu haben, die das, was sie sagt, auch selbst lebt. Sie hat eine Vision und die gibt ganz viel Halt. Das ist ein großer Unterschied zu Unternehmen, in denen ich früher aktiv war. Da zeigen Geschäftsführer Präsentationen und reden von großen Dingen. Aber selber leben sie es nicht. Wir sind nicht nur hier, um irgendeinen Job zu machen, sondern auch, um an das große Ganze zu denken. Das braucht Raum, das kostet auch Zeit. Aber das ist superwertvoll und macht uns besonders. Für mich hat das weniger mit den Eigentümerstrukturen oder der Größe zu tun, sondern mit dem Commitment der Führungskräfte und der Mitarbeiter.

Wie entwickeln Sie Ihre Führungskräfte?

SCHILLING Von früheren Arbeitgebern kenne ich das so, dass man jedes Jahr große Programme aufsetzt, durch die dann die Führungskräfte geschoben werden. Wir haben uns in den letzten Jahren eher darauf fokussiert zu sagen: Wenn wir wollen, dass dieses Unternehmen eine Kultur hat, dann reicht es nicht nur, Führungskräfte zu schulen, sondern wir müssen alle Mitarbeiter mitnehmen. Und genau das haben wir gemacht. Wir haben uns gemeinsam gefragt: Wie gehen wir miteinander um? Wie arbeiten wir in einer Vertrauenskultur? Das hat einen ganz großen Mehrwert geschaffen, weil Mitarbeiter und Führungskräfte beim Wissensstand auf einer Ebene sind. Und wir haben uns Zeit genommen, auf einzelne Einheiten einzugehen und zu fragen: Wo drückt der Schuh? Dieses Jahr ist es wieder an der Zeit, dass wir mit allen Führungskräften arbeiten. In einer Transformation entstehen Herausforderungen,

die alle betreffen. Aber diese typische Führungskräfteentwicklung, diese „Zwangsbelückung“ mit einer Pflichtveranstaltung pro Jahr machen wir nicht mehr. Wir sind eher bedarfsorientiert. Ich bin überzeugt davon, dass wir noch viel mehr von uns selber lernen können. Wir haben so viel Potenzial im Unternehmen. Wir haben 40 Führungskräfte mit jahrelanger Erfahrung. Da kann so ein kleines Format wie die kollegiale Fallberatung viel, viel effizienter sein als eine tausende Euro teure Großschulung.

Wir führen dieses Interview an einem Freitag. In den Büros ist erkennbar: Viele Mitarbeiter nutzen die Möglichkeit, mobil zu arbeiten. Welche Erfahrungen machen Sie damit?

VON DEWITZ Die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, hatten wir schon immer. Trotz Vertrauenskultur wurde das in den Abteilungen unterschiedlich gelebt, abhängig vom Bewusstsein der Führungskraft. Wir haben für alle deutlich gemacht, dass mobiles Arbeiten seinen bewussten Platz hat, weil es auch strategisch sinnvoll ist. Zum einen, weil es natürlich die Work-Life-Balance erleichtert, dadurch aber auch digitale Kommunikationsmittel stärker in die Nutzung kommen, und zum anderen, weil wir dadurch auch Emissionen einsparen. Wir sind ein klimaneutrales Unternehmen. Eine der höchsten Emissionsquellen ist das Pendeln mit dem Auto. Wenn Arbeiten von zu Hause hilft, dies zu reduzieren, halten wir das für sinnvoll. Klar gilt dabei: Es muss abgestimmt sein mit Team und Führungskraft. Aber es bleiben auch Fragen: Was mache ich, wenn ich jetzt mal kurz jemanden brauche?

MITARBEITER IN DER DIGITALEN TRANSFORMATION MITNEHMEN

Wir müssen die Mitarbeiter in der digitalen Transformation mitnehmen. Skypen zum Beispiel muss eine Selbstverständlichkeit werden. Ich muss eine Professionalität im Umgang mit den neuen Mög-

lichkeiten aufbauen, darf keine Scheu empfinden und muss eine positive Haltung dazu entwickeln. Aber das ist, wie es immer so ist, eben ein Change-Prozess. Wir wollen in einer Mitarbeiterbefragung die Knackpunkte ermitteln und werden dann darauf eingehen.

SCHILLING Wir haben einen wunderschönen Standort, uns geht es hier sehr, sehr gut. Trotzdem haben wir Mitarbeiter, die am Wochenende woanders wohnen. Wenn wir über den Fachkräftemangel sprechen, ist mobiles Arbeiten ein Konzept, an dem kein Weg vorbeiführt. Wichtig war uns bei der systematischen Einführung, dass wir die ganze Mannschaft mitnehmen. Wir wollen grundsätzlich eine hohe Transparenz für die Mitarbeiter schaffen, woran

Bergsportmarke in Familienbesitz 1974 von Albrecht von Dewitz gegründet, ist VAUDE heute eine der führenden Bergsportmarken in Europa. Das Unternehmen mit Sitz im baden-württembergischen Tettngang-Obereisenbach befindet sich zu 100 Prozent in Familienbesitz und beschäftigt rund 500 Mitarbeiter in Deutschland. 2015 erhielt VAUDE die Auszeichnung „Deutschlands nachhaltigste Marke“ der Stiftung Deutscher Nachhaltigkeitspreis, 2018 mit dem Green Tec Award einen der weltweit renommiertesten Umweltpreise.

wir arbeiten und wie sie sich beteiligen können. Damit machen wir großartige Erfahrungen, die Mitarbeiter fühlen sich gehört und wertgeschätzt. Auch unsere Personalstrategie erarbeiten wir auf diese Weise: nicht im kleinen Kreis hinter verschlossener Tür, sondern so offen wie möglich.

Wie stark betrifft Sie der Fachkräftemangel?

VON DEWITZ Wir erleben Engpässe bei der Kandidatensuche in sehr spezialisierten Bereichen, zum Beispiel beim Design von Sportkleidung oder beim Produktmanagement für Schuhe. Auch Fachleute für Fragen der Digitalisierung sind nicht so einfach zu finden. Vor echten Herausforderungen stehen wir aber im gewerblichen Bereich bei angelernten Mitarbeitern. Da steht unsere Produktion hier in Konkurrenz mit

den ortsansässigen großen Automotivunternehmen, die natürlich ganz andere Gehälter zahlen können. Da ist es richtig schwierig, Leute zu finden. Das betrifft auch viele andere Unternehmen. Wir haben hier im Großraum eine Arbeitslosigkeit von drei Prozent, im Prinzip also Vollbeschäftigung.

Sie haben sich sehr früh auch mit niederschweligen Angeboten in der Flüchtlingshilfe engagiert.

SCHILLING Am Anfang war der Impuls, helfen zu wollen...

VON DEWITZ ...und der Wille, Verantwortung zu übernehmen. Es war absehbar, dass das die Gesellschaft spalten würde.

SCHILLING Unter den Kollegen gab es einen ganz großen Drive mit verschiedenen

Initiativen. Wir haben Kleidung gesammelt, Sport an unserer Kletterwand angeboten. Als wir dann zu einem Tag der offenen Tür eingeladen haben, wurden wir komplett überrannt.

VON DEWITZ Wir wollten den Menschen eigentlich vermitteln, wie ein deutsches Unternehmen tickt. An Recruiting hatten wir gar nicht gedacht. Aber 100 Leute kamen mit ihrem Lebenslauf.

SCHILLING Wir haben dann in kurzer Zeit Dinge auf die Beine gestellt und unsere ersten Erfahrungen gemacht. Schon Anfang 2016 haben wir den ersten Schneider eingestellt. Und dann kam einer nach dem anderen. Und die Rückmeldungen aus unserer Manufaktur waren hervorragend. Natürlich war die Sprachbarriere am Anfang groß, aber auch da haben wir die geflüchteten Kollegen unterstützt, indem

wir beispielsweise einen Sprachkurs organisiert haben. Inzwischen arbeiten zwölf Geflüchtete bei uns und wir hoffen, dass sie bleiben können.

Sie machen sich auch politisch mit einer Bleibeinitiative für die Rechte geflüchteter Menschen stark.

VON DEWITZ Wir möchten mitgestalten und mithelfen und sind gerne auch gesellschaftlich verantwortlich. Integration ist kein Spaziergang. Und da ist wirklich extrem viel Aufwand hineingeflossen. Wenn Menschen, die als Geflüchtete zu uns gekommen sind, hier integriert werden, ihre Sozialabgaben zahlen, für ihren eigenen Unterhalt aufkommen können und die Arbeitsplätze besetzen, die sonst unbesetzt blieben, hat das doch einen Mehrwert für alle Beteiligten.

SICHERHEIT DURCH BLEIBERECHT

Der Bedarf ist vorhanden – im Handwerk oder in der Gastronomie zum Beispiel. Bis zu einem Einwanderungsgesetz brauchen wir Regelungen, die Unternehmen und geflüchteten Mitarbeitern mit festem Arbeitsplatz Sicherheit durch ein (zumindest auf ein paar Jahre angelegtes) Bleiberecht bieten. Unserer Initiative haben sich inzwischen mehr als 100 Unternehmen angeschlossen, wir stehen mit Vertretern verschiedener Parteien und mit der Landesregierung in Stuttgart in regem Kontakt. Inzwischen hat sich die Initiative auch über Baden-Württemberg hinausentwickelt: in Bayern geht es an mehreren Orten aus der Luft zu Boden.

INHOUSE TRAINING

PERSONALMANAGEMENT UND PERSONALFÜHRUNG

Fundiertes Wissen und exzellente Umsetzung durch Experten

Unsere Expertise

- // Unternehmens- und zielgruppenspezifische Bedarfsanalyse
- // Passgenaue Qualifizierungskonzepte
- // Maßgeschneiderte Trainingsinhalte
- // Renommierte Experten als Trainer

Unsere Themen

Wir entwickeln Lösungen zu vielfältigen Themen rund um HR gemeinsam mit unseren Kunden für ihre Bedarfe.

- Auszug aus den Themenbereichen
- Personalentwicklung und Personalmanagement
- Führungsführung / Coaching / Teambuilding

Lust auf mehr?

Hier geht's zum Personalführung-Probeabo!



Übrigens - als Abonnent unseres Newsletters informieren wir Sie regelmäßig über Neuigkeiten rund um die PERSONALFÜHRUNG und die DGFP!

Mehr unter:

www.dgfp.de/mediathek/personalfuehrung/newsletter