

PERS ONAL

FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR
PERSONALVERANTWORTLICHE
AUSGABE 4.2019 / € 9,80
www.dgfp.de

„Eine Plattform für Menschen“

Jörg Staff, Personalvorstand
bei Fiducia & GAD IT, über das
Unternehmen der Zukunft,
Mitarbeiterzentrierung
und die Konsequenzen für HR

Beziehungsqualität beeinflussen

Themenschwerpunkt:

Führung





16

100 Jahre Führungsforschung Die Wissenschaft hat noch lange nicht alle Fragen zur Personalführung beantwortet. Während früher häufig ein bestimmtes Paradigma, zum Beispiel die transformationale Führung, dominierte, gibt es heute ein breites Spektrum an Forschungsansätzen, die unterschiedliche inhaltliche und methodische Schwerpunkte setzen.

22

Rollen neu definieren

Die Deutsche Bahn strebt seit einigen Jahren agile Organisationsformen an. Ein virtuelles und cross-funktionales Team – das „Holo-Team“ – hat den Auftrag, verteilte Führung und selbstorganisierte Strukturen innerhalb des Konzerns zu fördern.



Führung

Der Schwerpunkt im Überblick

➔ 14

AKTUELLES

04 EVIDENZ TO GO

Wie viel Freiheit tut Mitarbeitern gut?

06 KURZ GESAGT

DGFP // congress am 3./4. September in Berlin, HR Innovation Roadshow 2019, Board Meeting der EAPM in Dublin, Arbeitsvolumen auf Rekordhöhe

10 STUDIEN

Gender Pay Gap in deutschen Unternehmen, Trennung zwischen Arbeit und Freizeit, Frauenanteil in Aufsichtsräten

THEMENSCHWERPUNKT

16 TRENDS IN DER FÜHRUNGSFORSCHUNG

Eric Kearney, Potsdam

22 VERTEILTE FÜHRUNG BEI DER BAHN

Cornelius Fischer, Berlin

30 DREI-PHASEN-MODELL DER RESILIENZ

Charlotte Förster / Stephanie Duchek, Dresden

36 WAS IST EIN AGILES MINDSET?

Cordula Kartheininger, Wiesbaden / Stephan Fischer, Pforzheim

42 DISKUSSIONSIMPULS DGFP

Wilhelm Bauer / Josephine Hofmann, Stuttgart

44 FÜHRUNG

Materialien für die Personalarbeit



30 Resilienz als Lernprozess Will eine Führungskraft ihre Resilienz stärken, muss sie akzeptieren, dass es sich um einen lebenslangen Lernprozess handelt. Insbesondere aktive und partizipative Methoden helfen, den Umgang mit Krisen zu veranschaulichen und Wissen über geeignete Verhaltensweisen anzuwenden.



Der „selbstbestimmte“ Wertetyp Wenn von einem agilen Mindset die Rede ist, geht es um ein multidimensionales Konstrukt: Verfügt der Mitarbeiter über passende Werte, Kompetenzen und Erfahrungen, die ihn in einem agilen Umfeld effektiv handeln lassen?

42

DGFP-Standpunkt: Führung braucht vor allem Zeit. Für Kommunikation, für „Beziehungsarbeit“, für das Anstoßen von Reflexion. So entsteht eine Basis für gemeinsame Ideen, Innovation, verlässliche Arbeitsbeziehungen und hochflexible Arbeitsformen.

HERAUSGEBER-INTERVIEW

46 MEHR GEWICHT FÜR FACHKARRIEREN

Die Fiducia & GAD IT AG, der gerade erst fusionierte IT-Dienstleister der genossenschaftlichen FinanzGruppe, steht bereits vor der nächsten Herausforderung: Das Unternehmen will eine agile, schlanke Organisation werden. Für Personalvorstand Jörg Staff spielen dabei Menschenzentrierung und die Aufwertung der Fachkarrieren eine besondere Rolle.

Werner Kipp, Berlin



FACHBEITRÄGE

52 DIGILOGES LERNEN

In der Arbeitswelt 4.0 mutet Weiterbildung wie eine Gratwanderung zwischen digitalen und analogen Methoden und Tools an. Die Commerzbank macht dabei gute Erfahrungen mit einem digilogem Lernprogramm.

Michael Riermeier / Annette Lenz, Frankfurt/M.

58 AGILITÄT UMSETZEN

Um agile Arbeitsstrukturen einzuführen, müssen Unternehmen Freiräume für flexibles und selbstorganisiertes Handeln schaffen. Wichtig ist außerdem, Agilität bereits in der Personalauswahl und -beurteilung zu verankern.

Alexandra Hiekel / Daniel Putz / Kirsten Wallmichrath, Köln

NETZWERK

76 HR PERSÖNLICH

Wolfgang Fueter, Margherita Onorato-Simonis, Sylvie Nicol, Kathrin Menges, Frank Thörner-Tamm, Stephan Holzinger, Torben Seebold, Angela Titzrath

79 DGFP-MITGLIED IM PORTRÄT

CureVac AG

SERVICE

71 BILDNACHWEISE

64 BÜCHER Kurzrezensionen, Autorengespräch: Stephanie Borgert

01 EDITORIAL

71 INSERENTEN

68 RECHT Lohnsteuerrecht, Aktuelle Rechtsprechung, Arbeitsrecht

07 TERMINE

80 VORSCHAU / IMPRESSUM

Auf dem Weg zu Digital Leadership

In diesem Beitrag nehmen wir eine kurze Bestandsaufnahme der Diskussion um Aufgaben, Rollenbilder, Kompetenzen und Organisationsformate rund um „Führung“ vor. Dabei verstehen wir diese – im Sinne der HR-geprägten Leserschaft der „Personalführung“ – als die Führung von Menschen. Und dies in einer Zeit, in der die Herausforderungen der digitalen Transformation täglich spürbarer werden. Gut nachzuvollziehen ist dies beispielsweise an der derzeitigen Diskussion um die Zukunft der Automobilbranche in Deutschland. Wie werden wir die hier notwendigen Systemveränderungen bewältigen? Welche Jobprofile werden Beschäftigte dieser Branche zukünftig haben und wie qualifizieren wir diese Beschäftigten mit ihren heutigen Kompetenzprofilen weiter und machen diese fit für die Zukunft? Und die Automobilbranche ist nur ein Beispiel.

Gleichzeitig werden deutsche Unternehmen mit Fachkräftemangel in zahlreichen Berufsgruppen konfrontiert, und junge Menschen, die neu ins Berufsleben starten, haben ein deutlich verändertes Wertebild und einen anderen Anspruch, bisher „Übliches“ zu hinterfragen und Mitgestaltung einzufordern. Die ganze Umfänglichkeit der VUCA-Welt zeigt sich speziell dann, wenn es darum geht, den Führungsalltag zu beschreiben: konfrontiert durch schwierig zu prognostizierende, divergierende Entwicklungen in der Organisationsumwelt, geprägt von einem hohen Maß an Komplexität, geringer Planungssicherheit und der damit verbundenen Verunsicherung der Mitarbeitenden – und dies bei gleichzeitig ständig wachsender Beschleunigung aller Veränderungen. Wir beschäftigen uns intensiv mit der Frage, wie Führen in der – oder besser in die? – digitale Transformation aussehen wird und was HR für Führungskräfte tun sollte.

HIERZU HABEN WIR FOLGENDE THESEN FORMULIERT:

Führung muss Agilität und Vernetzung fördern: Noch nie war es wichtiger, die eigene Organisation durch agile Strukturen und Prozesse reaktionsschnell und innovationsorientiert zu gestalten, offen für Ideen von außen, für Bedürfnisse der Kunden und Impulse aus dem unternehmensrelevanten Ökosystem. Agilität bedeutet gerade für Führungskräfte eine Abkehr von klassisch hierarchischen, anweisungs- und kontrollorientierten Steuerungsmodi. Führung soll vielmehr Selbstorganisation fördern, den agierenden Mitarbeitenden den Rücken freihalten, dabei behilflich sein, Netzwerke zu spinnen und Synergien zu realisieren – ein Profil, das eher coaching- und beziehungsorientiert gestaltet ist.

Führung muss sich anders legitimieren: Viele Führungskräfte müssen heute die einstmalen errungenen Führungsansprüche überhaupt zum ersten Mal gegenüber Mitarbeitenden rechtfertigen, und sie werden sich zukünftig immer wieder beweisen müssen. Die Legitimität von Führung wird temporärer und sie speist sich verstärkt aus der Anerkennung im jeweiligen sozialen Interaktionsfeld. Führung ist nichts mehr, das „auf ewig“ vergeben wird, sondern etwas, das sich immer wieder rechtfertigen und dem kritischen Feedback der Geführten stellen muss. Bis hin zu – im Extrem – wahlorientierten Verfahren, die per se auf Zeit angelegt sind.

Führung muss orientieren und erläutern: In einer komplexen und schnellebigen Umwelt ist es besonders wichtig, Führung vor allem als Orientierung und Wertevermittlung zu interpretieren – und dabei den schmalen Grat von „Vorangehen“ und dem Eingeständnis eigener Unsicherheit und verkürzter Planungshorizonte jeden Tag aufs Neue zu bewältigen.

Führung muss ganz maßgeblich für die Stärkung der notwendigen Unternehmenskultur agieren: „Wer es eilig hat, sollte mit Kultur anfangen“ – dieses Motto von Bernd Schmidt unterstreicht die Wichtigkeit von Kultur als steuerndem Kompass aller Organisationsbeteiligten gerade dann, wenn für langlebige Standards und intensive Prozessdefinitionen gar keine Zeit mehr ist. „So macht man das bei uns“ – dieser innere Kompass ist gerade dann wichtig, wenn eben nicht alles vorher geplant und festgelegt werden kann. Genau dann befördert Kultur – vor allem manifestiert durch beobachtbares Handeln – ein kontingentes und vorbildliches Führungsverhalten.

Führung kann und muss anders organisiert werden: Eine Führungsposition ist heute nicht mehr per se attraktiv – umso mehr müssen wir uns dafür einsetzen, dass selbstverständlich werdende Flexibilisierungsmodelle auch für Führungsfunktionen realisiert werden. Als da wären: Führung in Teilzeit oder geteilte Führung – ein wunderbares Konzept übrigens, um unter Führungskräften konkrete Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen sowie „Sparring“ zu realisieren. Auch Führung auf Zeit sollte deutlich selbstverständlicher werden – und der Wechsel von einer Führungsposition beispielsweise in eine Expertenrolle eben nicht als Abstieg, sondern als selbstverständlicher Entwicklungspfad verstanden werden.

Führung ist die Aufgabe einer „Führungsmannschaft“: Gerade in der VUCA-Welt ist es zwingend erforderlich, Führung im Sinne einer „Führungsmannschaft“ aufzubauen. Also: Ein gemeinsames Verständnis und orientierendes Wertegerüst, regelmäßigen Austausch und gegenseitige Hilfestellung gilt es systematisch zu fördern und anzuleiten. Denn gerade die gefühlte Einsam-

keit in vielen Führungspositionen ist ein schlechter Ratgeber und kein Attraktivator für Führungsarbeit.

Führung muss auch den „Kollegen Computer“ integrieren:

Eine ganz neue Herausforderung besteht dank des zunehmenden Einsatzes von KI in den Arbeitsprozessen, „Kollege Computer“ gemeinsam mit menschlichen Mitarbeitenden im Team zu orchestrieren. Dafür braucht es vor allem sehr gute Technologiekenntnisse, ein klares IT-Nutzungskonzept sowie die Bereitschaft, sich mit den Ängsten der Beschäftigten auseinanderzusetzen.

Führungsarbeit muss die Zeit bekommen, die sie braucht, und notwendige Medien kompetent nutzen:

Führung, die all das Beschriebene leisten soll, braucht vor allem Zeit. Für Kommunikation, für „Beziehungsarbeit“, für die Moderation und das Anstoßen der so aufeinander bezogenen Kommunikation und Reflexion als Basis für gemeinsame Ideen, Innovation, verlässliche Arbeitsbeziehungen und hochflexible Arbeitsformen. Und sie setzt ein hohes Maß an Medien- und Kommunikationskompetenz voraus, die die Besonderheiten und Chancen technisch vermittelter Kommunikationsmedien kennt und vorbildhaft einsetzt.

Führungsarbeit muss an dem gemessen werden, was sie leisten soll:

Last, but not least: die Umsetzung all dieser Forderungen erscheint wenig wahrscheinlich, wenn diese zwar benannt werden, dann aber für faktische Beförderungs- und Incentivierungsentscheidungen letztlich keine Rolle spielen. Wirksamkeit setzt Spürbarkeit sowie Aufmerksamkeit und explizite Würdigung voraus. Davon ist die heutige Praxis der Führungskräfteincentivierung allerdings häufig recht weit entfernt – wo wird der Chef besonders belohnt, der sich vorbildhaft um die Entwicklung seiner Mitarbeitenden kümmert? Hierzu gehören formale Bewertungssysteme genauso wie die kulturell hochwirksamen täglichen Verhaltensweisen, Rituale und Kommentare. ●

*Prof. Dr.-Ing. Prof. e. h. Wilhelm Bauer,
Geschäftsführender Institutsleiter des Fraunhofer IAO,
Stuttgart, und Mitglied im Vorstand der
Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V.*

*Dr. Josephine Hofmann,
Leiterin „Zusammenarbeit und Führung“,
Fraunhofer IAO, Stuttgart*



DGFP // Akademie

Partner für den (digitalen) Wandel

DGFP // Ausbildung Change Manager

Start: 14.05.2019, Köln
Online-Code A09

DGFP // Learning Journey Transformation

Start: 11.09.2019, Frankfurt am Main
Online-Code A15

Change Management – Betriebliche Veränderungsprozesse gestalten und steuern

26.09. – 27.09.2019, Hamburg
Online-Code H04

Systemische Organisationsentwicklung bei betrieblichen Veränderungsprozessen

01.07. – 04.07.2019, Düsseldorf
18.11. – 21.11.2019, Stuttgart
Online-Code H59

Strategische Personalentwicklung

29.04. – 30.04.2019, München
02.12. – 03.12.2019, Hamburg
Online-Code H43

Digitale Transformation und die Rolle von HR

10.09.2019, Frankfurt
Online-Code I21

Design Thinking – Systematisch zur Innovation

30.10.2019, Frankfurt am Main
Online-Code H87

**Detailinformationen erhalten Sie mit dem Online-Code
auf www.dgfp.de/qualifizierung**

Wir beraten Sie gerne!

Deutsche Gesellschaft für
Personalführung e. V.
Fon 069 713785-200
E-Mail akademie@dgfp.de

www.dgfp.de/qualifizierung







„EINE PLATTFORM FÜR MENSCHEN“

Jörg Staff, Personalvorstand bei Fiducia & GAD IT, über das Unternehmen der Zukunft, Mitarbeiterzentrierung und die Konsequenzen für HR

Am Firmensitz von Fiducia & GAD IT in Karlsruhe stehen Kräne und Bauzäune. Über mehrere Grundstücke baut das Unternehmen einen neuen Campus für über 1 000 Mitarbeiter, der Kollaboration, Transparenz und flexibles Arbeiten erleichtern soll. Eine weitere Baustelle wird Personalvorstand Jörg Staff in der Organisationsstruktur des gerade erst fusionierten Unternehmens aufmachen: Fiducia & GAD IT soll eine agile Organisation mit flacherer Hierarchie werden, in der Fachfunktionen einen größeren Wert erfahren sollen und der Kunde im Mittelpunkt steht. Damit unbedingt einhergehen, so Jörg Staff, müsse auch eine Mitarbeiterzentrierung, die am Ende weitreichende Veränderungen für HR bringen könnte.

Die Fiducia & GAD IT AG gibt es in dieser Form seit 2015. Entstanden durch einen Merger. Wie kam es dazu?

JÖRG STAFF Die zwei Unternehmen hatten über die letzten 15, 20 Jahre bereits viele Unternehmen aufgenommen, mit dem Ergebnis, dass es in der genossenschaftlichen Finanzgruppe letztlich noch zwei IT-Provider gab. Nach mehreren missglückten Anläufen, diese zu fusionieren, wurde 2013, kurz nach meinem Eintritt ins Unternehmen, ein erneuter Versuch gestartet. Dabei haben wir einen guten Weg gefunden, indem wir relativ früh die Mitarbeiter eingebunden haben. Die vorangegangenen Versuche waren vor allem politisch getrieben und sind jeweils unter anderem an unterschiedlichen Machtstrukturen gescheitert. Uns ist es damals gelungen, die Unternehmen bis 2015 recht flüssig und geräuschlos zusammenzubringen. Hintergrund für den Merger war, dass unsere Kernkunden aus dem genossenschaftlichen Finanzsektor nicht mehr mit zwei unterschiedlichen Banksystemen arbeiten wollten. Wir haben neben den circa 900 Volks- und Raiffeisenbanken auch über 100 private Banken als Kunden. Vor dem Hintergrund steigender Kosten durch die zunehmende Regulatorik der Europäischen Zentralbank bei anhaltenden Niedrigzinsen kam von dort der Wunsch auf, durch Digitalisierung Kosten zu sparen. Eine bessere Kundenorientierung und mehr Stabilität durch Größe waren weitere Faktoren. Und von außen kam der Optimierungsdruck durch die Fintechs, die mit neuen Lösungen für Disruptionen im Markt sorgen. Als Provider für die Digitalisierung haben wir uns entsprechend als Front-runner aufgestellt.

Wie ist der Stand der Integration heute?

STAFF Die Grundintegration ist abgeschlossen. Bis Anfang 2020 müssen wir noch einige Banken in das einheitliche System überführen. Zurzeit bereiten wir unsere eigene Transformation in die Zukunft vor. Bisher standen die Hausaufgaben auf der Agenda, also Synergien heben, Personalabbau, Harmonisieren der Lösungen. Gerade haben wir den Auftrag für die Digitalisierungsoffensive in Höhe von circa 500 Millionen Euro erhalten. Jetzt wollen wir in die

Offensive gehen: neue Erlebnisse für die Kunden schaffen und innovative Lösungen voranbringen.

Welche Erfahrungen haben Sie beim Change gemacht?

STAFF Wir haben im Vorstand sehr starke Erfahrungen gemacht hinsichtlich der Kraft von Kultur. Beide Unternehmen waren jahrelang in einem ähnlichen Markt als Konkurrenten unterwegs. Hier ein gemeinsames Mindset zu erzeugen, war und ist eine viel größere Herausforderung als die Zusammenführung der IT-Prozesse. Synergien zu heben ist Handwerkszeug. Wie viel Leadership es aber für die Zusammenführung der Kulturen und für Veränderungen in den Köpfen braucht, war sicher die größte Erkenntnis.

Sind die Veränderungen schon vollbracht, oder sind Sie noch dabei?

STAFF Das ist ein Prozess, der nie aufhört. Wir betreten jetzt eine neue Welt, werden eine stark agilisierte Organisation mit flacherer Hierarchie. Dieser Veränderungsprozess wird eher an Dynamik zunehmen. Dabei wissen wir aber auch: Gemessen an den Herausforderungen des Markts und unseres Ökosystems geht es eigentlich nie schnell genug.

Welche Hierarchieebenen bauen Sie ab, um agiler zu werden?

STAFF In Zukunft werden wir die Fachfunktionen viel stärker bewerten. Wir werden Geschäfts- und Servicefeldleiter haben, Tribe Leads, Squad Leads und Chapter Leads. Wir überlegen, die Personalführung grundsätzlich von der fachlichen Führung zu trennen. Wir diskutieren, dass wir People Leads einführen, die sich ausschließlich um die Entwicklung der Mitarbeiter kümmern, während alle anderen Funktionen an der fachlichen Weiterentwicklung der (Kunden-)Lösungen arbeiten. Das ist am Ende eine komplette Umschichtung der Organisationsstrukturen. Gerade in der IT-Branche sind die fachlichen Anforderungen an Führungskräfte

sehr hoch. Man erwartet nach unseren Erfahrungen zu viel, wenn die FKs sich auch noch um die Mitarbeiterentwicklung kümmern sollen.

BEREITS STARK AN FACHKARRIEREN GEARBEITET

Wir haben in den letzten Jahren intern schon sehr stark an Fachkarrieren gearbeitet und haben versucht, ein Benchmarking zu machen. Es war spannend zu sehen, dass kaum ein Unternehmen seine Fachkarrieren tatsächlich stringent umsetzt. Auf dem Papier gibt es alles Mögliche. Wenn Sie aber in die Vergütungssysteme schauen, stellen Sie fest, dass in der Praxis die Fachkarrieren genau dort enden, wo die Führungskräfteebenen anfangen.

Und die Wertschätzung für die Entwicklung damit auch...

STAFF Genau. Das sind Feigenblätter, und genau hier wollen wir Veränderung. Wir werden Fachkarrieren hochziehen bis auf die Executive- und Prinzipalebenen. Das erfordert einen massiven Mindshift und ist natürlich eine gewaltige Herausforderung. Im Zusammenhang mit agiler Organisation, Tribes et cetera hat die Fachkompetenz eine ganz bedeutende Rolle. Das findet sich bei den meisten Unternehmen aber nicht in den Entscheidungsstrukturen wieder. Dort gibt es immer noch klassische Führungsmeetings, aber eben keine Meetings, wo die senioren Fachrollen mit am Tisch sitzen und (mit-)entscheiden. Dabei sind das doch die Menschen, die die notwendige Reputation und die Kompetenz haben.

Welche Aufgaben hat HR in Ihrer künftigen Organisationsstruktur?

STAFF Über meinen gesamten Werdegang hat mich persönlich in HR das riesige Optimierungspotenzial angetrieben. Zum Teil sind das ganz profane Dinge, viele HR-Organisationen haben bis heute ihre Prozesse nicht sauber durchdekliniert oder arbeiten ohne KPIs. Dann kam das Dave-Ul-

rich-Modell. Und auf einmal hatte man vier Silos, aber kein „One HR“. Also haben Unternehmen versucht, irgendwie einen Teamgedanken in HR zu implementieren. Heute versuchen HR-Organisationen zu agilisieren und neue Trends für sich zu adaptieren, um „mit am Entscheidungs-



JÖRG STAFF zeichnet für das Ressort „Personal, Facilities und Revision“ verantwortlich. Vor der Fusion zur Fiducia & GAD IT AG war er seit 2013 Vorstandsmitglied der Fiducia IT AG. Staff absolvierte ein Studium der Betriebswirtschaft sowie einen Master of Business Administration (MBA) International Management. Nach seinem Berufsstart 1990 beim neu gegründeten IT-Dienstleister debis Systemhaus verstärkte er dort nach wenigen Jahren die Geschäftsführung. Es folgten Positionen als Global Head Sales- & Service Training bei der DaimlerChrysler AG sowie als Direktor der konzernweiten Personalentwicklung beim Unternehmen Deutsche Post

World Net. Seit 2005 war er bei der SAP AG als Senior Vice President und Mitglied des Executive-Leadership-Teams in allen globalen und nationalen Senior-Executive-Personalfunktionen tätig und zuletzt Chief Operating Officer Human Resources (COO HR).

tisch“ zu sitzen. Aus der Board-Perspektive ergibt das ein trauriges Bild. Die Business-Bereiche sind sehr stark auf die Kunden ausgerichtet und suchen nach guten Lösungen. Aber HR ist eigentlich nie dabei und rennt der Menge immer hinterher. Ich halte es auch für falsch, HR verantwortlich zu machen für das Mitarbeiterengagement. Motivation kommt ins Unternehmen durch die Sinnverwirklichung jedes Einzelnen, durch die Leader und durch die Gesamtorganisation. Das Gleiche gilt für die People-Strategie.

Aus meiner Sicht brauchen wir im Unternehmen ein Yin und ein Yang. Wir versuchen, uns mit der agilen Organisation extrem stark auf die Kunden auszurichten, schaffen End-to-End-Verantwortungen in den Businesslines, hohe Customer Centricity. Und ich glaube, das Gleiche muss bei Mitarbeiterorientierung passieren, in der Employee/Human-Experience. Da ist HR nur eine Facette. Im Tagesablauf tangieren die Mitarbeiter ja viele weitere Themen im Unternehmen. Wie kommen sie ins Haus, wo arbeiten sie, mit welcher Infrastruktur werden sie versorgt? Wie lange dauert es, bis der Rechner hochfährt? Stehen die richtigen In-

formationen für die Arbeit zur Verfügung, oder müssen sich die Mitarbeiter erst durch siloartige Strukturen durchfräsen und diese selber zusammentragen? Wir brauchen heute eine Funktion im Unternehmen, die diesen Mitarbeiteraspekt End-to-End genauso koordiniert wie auf der Kundenseite. Dieser

Employee-Experience-Rolle wird sich die HR-Funktion perspektivisch unterordnen müssen. Ich glaube, alles andere ist nicht mehr zeitgemäß. Wenn man heute einen HR-Leiter fragt: „Wie viel Zeit verbringst du eigentlich mit den Menschen in deinem Unternehmen?“, dann ist das die geringste Zeit. Sie verbringen viel Zeit in Gremien, in Sitzungen, mit der Steuerung ihres Ladens. Eigentlich geht es doch um die Fragen: Was braucht der Mitarbeiter, um produktiv zu arbeiten und zufrieden zu sein? Wenn man die Mitarbeiter dazu befragt, zählen sie tausend Dinge auf, von denen vielleicht nur ein Drittel ins HR-Resort fällt. Wer bringt das eigentlich ins Reine? Wir versuchen das jetzt über eine andere Organisationsform, so ähnlich wie bei Airbnb.

Gibt es in Deutschland bereits ähnliche Ansätze?

STAFF Ich sehe das bei großen Firmen nicht. Es gibt immer große Funktionsbereiche, die mächtig sind und Politik machen. Die allermeisten Unternehmen sind funktional aufgestellt, mit interner IT, HR, Finanzen, interner Kommunikation et cetera. Dieses System zu kippen und die Funktionen zu integrieren, ist eine enorme He-

ausforderung. Allein wenn ich mir die Evolutionsebene der Personalorganisation anschau, ist mein Eindruck, dass wir immer noch irgendwo unterwegs sind zwischen „Wie mache ich überhaupt professionelle HR-Arbeit?“ und einer entwickelteren Form mit ersten, agilen Ansätzen. Die Entwicklung findet, wenn überhaupt, im Silo statt, aber nicht integrativ.

Wo liegen aus Ihrer Sicht die größten Fehler?

STAFF HR hat sich aus meiner Sicht von den Menschen entfernt. Vieles wird ausgelagert, vieles wird automatisiert. Wir haben den Business Partner, der nur noch die Manager betreut. Die HR-Fachfunktionen sind weit weg von den Mitarbeitern und versuchen, mit Design-Thinking-Ansätzen näher an die Menschen zu kommen. Warum brauche ich zukünftig HR Business Partner?

WER KÜMMERT SICH UM DIE MITARBEITER?

Aber wer kümmert sich um die Mitarbeiter? Das macht heute die Führungskraft oder der Functional Leader in der Zukunft, nicht HR. Ich war lange in dem Silo und meine Lessons Learned sind, dass man diesen Konflikt aus der Funktion heraus selber nicht auflösen kann. Es braucht ein anderes Mindset in der Führung, im Board zum Beispiel. HR selber kann das Problem nicht lösen, vielleicht noch helfen, den Wandel mitzugestalten. Doch welcher HR Leader würde sagen, ich gebe meinen Hut ab, und der Employee Experience Leader macht weiter? Keiner. Aber durch die starke Customer Centricity und die übergreifende Digitalisierung entsteht aus meiner Sicht perspektivisch ein viel größerer Druck in den Unternehmen, sich auf den Mitarbeiter auszurichten. Und dafür können die Strukturen nicht so bleiben, wie sie heute sind. Ich schaue mir den Life Cycle des Mitarbeiters an, vom Eintritt ins Unternehmen bis zur Rente. Und dafür baue ich entsprechende Instrumente. Das wäre für mich schon mal fortgeschrittenes HR. Aber eigentlich muss ich das ja aus der Perspektive des gesamten Unternehmens machen. Ich finde es extrem spannend, die Mitarbeiter zu fragen, was ihnen die Produktivität raubt. Durch diese ganzen Silos hat man so viel Bürokratie aufgebaut, was für eine Zeitverschwendung!

Was macht in dieser Welt der Mitarbeiter, dessen Mindset eher hierarchieorientiert ist?

STAFF Das ist tatsächlich ein Problem, das stellen wir auch fest. Gemeinsam unter anderen mit Robert Bosch und DB Systel haben wir an einer Untersuchung des Instituts für Sozialwirtschaft München im Auftrag des Bundesarbeitsministeriums teilgenommen, in der es um die Transformation traditioneller zu agileren Unternehmen geht.

ES GIBT KEIN PATENTREZEPT

Dabei wird klar: Es gibt kein Patentrezept, jeder sucht seinen eigenen Weg. Entweder werden Teilbereiche agil gemacht, zugekauft oder man kooperiert mit agilen Kleinen. Es gibt noch kein größeres Unternehmen, das erfolgreich die Agilisierung unternehmensübergreifend geschafft hat. Auf der Individualebene bedeutet das: Man-

IT-Dienstleister der Genossenschaftsbanken

Die Fiducia & GAD IT AG ist der Dienstleister für Informationstechnologie innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe. Das Unternehmen mit Verwaltungssitz in Karlsruhe und Niederlassungen in München, Frankfurt / Main und Berlin beschäftigt in der Unternehmensgruppe gegenwärtig fast 6 600 Mitarbeiter, die gemeinsam einen jährlichen Konzernumsatz von rund 1,5 Milliarden Euro erwirtschaften. Zum Kundenkreis der Fiducia & GAD zählen rund 900 Volksbanken und Raiffeisenbanken in Deutschland, die Unternehmen der genossenschaftlichen Finanzgruppe sowie zahlreiche Privatbanken und Unternehmen anderer Branchen, darunter auch der ADAC. Die Fiducia & GAD betreut mehr als 169 000 Bankarbeitsplätze, verwaltet knapp 82 Millionen Kundenkonten und stellt mit bundesweit gut 34 000 eigenen Selbstbedienungsgeräten flächendeckend eine reibungslose Bargeldversorgung sicher. In ihren Hochsicherheitsrechenzentren betreibt die Fiducia & GAD derzeit die beiden Bankverfahren agree21 und bank21.

che Mitarbeiter fühlen sich wohl in einem Setting, wo sie genau wissen, was sie dürfen und nicht dürfen und wo sie vielleicht eher ausführen als mitdenken. Dafür haben wir heute noch keine Lösung. Der Transformationsweg zerrt sehr stark an den Mitarbeitern. Es ist nur menschlich, wenn Mitarbeiter sich dann ein ruhiges Environment suchen, mit geordnetem Kommen und Gehen und einer überschaubaren Zuständigkeit. Das ist genau das tayloristische Setup, in dem sie aufgewachsen sind.

Ihre beiden größten Funktionsbereiche im Haus sind Entwicklung und IT. Wie gelingt Ihnen das Recruiting bei den Engpassberufen?

STAFF Ich bin überrascht, dass wir aktuell immer gut rekrutieren können. Wir haben kein bekanntes Branding, häufig hält man uns für eine Versicherung. Dabei sind wir eines der größten IT-Unternehmen in Deutschland. Hier haben wir Aufholbedarf, uns bekannter zu machen. Ab nächstem Jahr werden wir massiv nach draußen gehen. Vorher wollen wir mit ver.di einen komplett neuen, lebensphasenorientierten Tarifvertrag für unser Haus abschließen, mit modernen Rahmenbedingungen und Zusatzleistungen. Das wird ein wichtiger Baustein in unserer Arbeitgebermarke. Vielleicht unterschätzt man uns, weil wir aus der genossenschaftlichen Welt kommen. Aber: Wir legen Wert auf die genossenschaftlichen Werte und arbeiten nachhaltig. Uns treiben nicht Quartals- und Monatszahlen, sondern die partnerschaftlichen und Subsidiaritätsgedanken der Genossenschaft. Das ist ein Wertesystem, das bei jungen Menschen extrem gut ankommt. Bei uns zählen Fairness und Partnerschaftlichkeit. Wir

Inspirieren.
Gestalten.
Weiterkommen.

sind nicht so hart am Wind unterwegs, wie marktkapitalisierte Unternehmen das sein müssen. Was nicht heißt, dass wir nicht trotzdem erfolgreich sein müssen.

Wie offen zeigt sich die Gewerkschaft für die neuen Formen des Arbeitens?

STAFF Auch dort gibt es zwischen Lippenbekenntnissen und der tatsächlichen Umsetzung eine große Differenz. Die Gewerkschaften sind aus historischen Gründen auch mehr oder weniger funktional tayloristisch aufgestellt. Aber sie stehen inzwischen auch unter Druck, sich zu verändern und neue Mitglieder zu werben. Auf der einen Seite stehen die alten Glaubenssätze wie die 38,5-Stunden-Woche, auf der anderen Seite Neuerungen, wie zum Beispiel flexible Arbeitszeit. Aber sie beschäftigen sich ernsthaft mit diesen Veränderungen, das kann man schon sagen.

Sie bauen gerade am Standort, für über 1 000 Mitarbeiter.

STAFF Wir schauen ganzheitlich auf den Mitarbeiter und eine große Komponente dabei ist der Arbeitsplatz. Wir haben uns in Europa angeschaut, was gerade State of the Art ist, waren bei Microsoft, Google, Adidas oder SAP. Das haben wir dann mit unseren Führungskräften diskutiert und wir haben

nehmen der Zukunft ist eine Plattform für Menschen. Nicht nur für die eigenen Mitarbeiter, sondern auch für die, die für Kooperationspartner arbeiten. Auch darüber muss man sich Gedanken machen: Im angelsächsischen Bereich wird alles getan dafür, um Freelancer und Mitarbeiter zusammenzubringen in kollaboratives Arbeiten. Wir tun in Deutschland durch Gesetzeslage eigentlich alles dafür, dass Freelancer in der IT gar nicht existieren können und dass solche kollaborativen Arbeitsformen nicht gehen. Das ist nicht zukunftsorientiert.

Wie wichtig ist Ihnen das Thema Anwesenheit?

STAFF Da streiten sich die Philosophien. In der agilen Arbeitsweise, in Scrum oder Squad-Teams, ist die physische Präsenz sehr wichtig. Da muss man im Unternehmen den eigenen Weg finden. In manchen Funktionen ist Homeoffice nicht realisierbar. Wir haben ein großes Druckzentrum, da brauchen wir die Menschen an der Maschine, das kann man nicht über eine App steuern. Viele Meetings finden virtuell statt. Aber man braucht ab und zu physische Synchronisationspunkte.

Von dem von Ihnen beschriebenen Szenario für das Zukunft der HR-Welt hat



Führung, Persönlichkeit,
Management:
Weiterbildung, die wirkt.

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