

# PERS NAL

## FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR  
PERSONALVERANTWORTLICHE  
AUSGABE 7-8.2019 / € 9,80  
[www.dgfp.de](http://www.dgfp.de)

„Pioniergeist ist unsere  
Wurzel“

Andreas Haffner,  
Personalvorstand von Porsche,  
über Elektromobilität,  
Unternehmenskultur  
und den Wandel von HR



Mitarbeiter binden und Fehlzeiten reduzieren

Themenschwerpunkt: Gesundheit



DGFP



**12 Die Kronjuwelen schützen**  
Personal ist das wertvollste Gut des Unternehmens, deshalb müssen Ausfälle möglichst vermieden werden. Ein durchdachtes Care Management hilft beiden Seiten: Das Wohlbefinden der Mitarbeiter steigt, die betrieblichen Ausfall- und Rekrutierungskosten sinken.



**18 Im Großen wie im Kleinen** Der Begriff Public Health umfasst Prävention und Gesundheitsförderung auf der gesellschaftlichen Ebene. Viele der dabei angewendeten Prinzipien lassen sich auf den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz übertragen.

## Gesundheit Der Schwerpunkt im Überblick

➔ 10

### AKTUELLES

**04 EVIDENZ TO GO**  
Gibt es ein Zuviel an Kreativität?

**06 KURZ GESAGT**  
Zwei neue DGFP-Vorstände gewählt, PERSONALFÜHRUNG jetzt auch als App, Netzwerkinitiative diversity

**08 STUDIE**  
Einstellungsboom schwächt sich ab

### THEMENSCHWERPUNKT

**12 CARE MANAGEMENT**  
*Tanja Lührke, Wiesbaden*

**18 VON PUBLIC HEALTH LERNEN**  
*Nico Dragano, Düsseldorf / Gudrun Faller, Bochum / Joseph Kuhn, Erlangen / Ute Latza, Berlin*

**26 WELLBEING BEI BEIERSDORF**  
*Nina De Cleir / Rebecca Goßmann / Jörg Busam, Hamburg*

**32 PSYCHOSOZIALE RISIKEN**  
*David Beck / Katja Schuller / Andrea Lohmann-Haislah, Berlin / Christoph Stehr, Hilden*

**40 INTERVIEW MIT FITX-PERSONALCHEF HENDRIK DAHM**  
*Christoph Stehr, Hilden*

**44 GESUNDHEIT**  
Materialien für die Personalarbeit



26

**Ein Stück Happiness** Mit Aufmerksamkeit beginnt der Weg zur eigenen Gesundheit, ist der Konsumgüterhersteller Beiersdorf überzeugt. Das „Team Wellbeing“ entwickelt entsprechende Programme, etwa die aktuelle Happiness-Kampagne.

40

**Sparringspartner für HR** Ärzte und Kliniken, Krankenkassen und spezialisierte Beratungen unterstützen das betriebliche Gesundheitsmanagement. Zu diesen Sparringspartnern zählen auch Fitnessanbieter. Ein Gespräch mit FitX-Personalchef Hendrik Dahm.

32 **Gefährdungen beurteilen**

Das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet Unternehmen, die Arbeit so zu gestalten, dass Risiken für die Gesundheit minimiert werden. Dies gilt explizit auch für Gefährdungen durch psychische Belastungen, wie sie infolge überlanger Arbeitszeiten oder destruktiven Führungsverhaltens auftreten können.

## HERAUSGEBER-INTERVIEW

46 **DER PORSCHE-CODE**

Porsche-Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen und Arbeitsebenen haben ein Kulturleitbild erarbeitet, aus dem ein Führungsleitbild abgeleitet worden ist. Die Essenz ist der Porsche-Code: Leidenschaft leben, Tradition pflegen, hungrig bleiben, fair streiten. Der Pioniergeist bei Porsche wolle querdenken und mutig nach vorne schauen, sagt Personalvorstand Andreas Haffner.  
*Norma Schöwe, Frankfurt/M. / Werner Kipp, Berlin*



## FACHBEITRÄGE

52 **VIRTUELLE TEAMS FÜHREN**

Transformationle Führung kann die virtuelle Teamarbeit unterstützen. Das setzt voraus, dass sich die Führungskraft nicht als allwissender Steuermann, sondern als moderierender Coach und Gastgeber versteht.  
*Markus H. Dahm, Hamburg / Laura von Welczek, Stuttgart*

60 **TALENTMANAGEMENT BEI CARCOUSTICS**

Das Zulieferunternehmen Carcoustics betrachtet Lernen als einen persönlichen, sozialen und interaktiven Prozess. Die Mitarbeiter sind selbst für ihre Entwicklung verantwortlich, aber Carcoustics will sie optimal beim Erreichen ihrer individuellen Karriereziele unterstützen.  
*Lisa Graßler / Kerstin Widdig / Mareike Poell, Leverkusen*

## NETZWERK

76 **HR PERSÖNLICH**

Arnold Schiefer, Michael Korbacher, Thorsten Eger, Brandi Marsh, Sabine Kohleisen, Katrin Adt, Thomas Kellerberger, Inge Schulz

79 **DGFP-MITGLIED IM PORTRÄT**

Soka-Bau

## SERVICE

78 **BILDNACHWEISE**

66 **BÜCHER** Kurzrezensionen, Autorengespräch: Thomas Würzburger

01 **EDITORIAL**78 **INSERENTEN**

70 **RECHT** Arbeitsrecht, Aktuelle Rechtsprechung, Lohnsteuerrecht

06 **TERMINE**80 **VORSCHAU / IMPRESSUM**



# „PIONIERGEIST IST UNSERE WURZEL“

Andreas Haffner, Personalvorstand  
von Porsche, über Elektromobilität,  
Unternehmenskultur und den  
Wandel von HR



Wie kaum ein anderer deutscher Automobilhersteller setzt Porsche auf Elektromobilität. Dafür investiert die Sportwagenschmiede massiv am Stammsitz Stuttgart-Zuffenhausen, wo das neue E-Auto Taycan produziert wird. Eine enorme Herausforderung in mehrerlei Hinsicht: Für den Batterieantrieb benötigt das Unternehmen völlig andere Kompetenzen als für den Verbrenner, den Bau der Montagehalle am ohnehin beengten Standort Zuffenhausen bezeichnete ein Vorstandsmitglied als „Operation am offenen Herzen“. Dass E-Mobility der richtige Weg ist, davon ist Porsche überzeugt: Bis 2020 will das Unternehmen mehr als sechs Milliarden Euro investieren. Und zumindest mittelfristig sollen die Stromer ähnliche Renditen bringen wie bisher die benzingetriebenen Autos mit dem typischen Porsche-Sound.

**2018 war für Porsche ein Rekordjahr in jeder Hinsicht: beim operativen Ergebnis, beim Umsatz, bei den Auslieferungen und bei den Beschäftigtenzahlen.**

**ANDREAS HAFFNER** Im Prinzip sind wir ja bereits seit neun Jahren von Rekord zu Rekord unterwegs und das betrifft natürlich auch die Anzahl unserer Mitarbeiter. Wir haben in den vergangenen sieben Jahren die Zahl im Porsche-Konzern mehr als verdoppelt. 2018 wuchs die Belegschaft nochmals um rund neun Prozent gegenüber dem Vorjahr. Das ist natürlich schön in einer Zeit, in der andere Unternehmen eher Mitarbeiter abbauen.

**Mit welchen Herausforderungen kämpfen Sie beim Recruiting? Im Großraum Stuttgart herrscht annähernd Vollbeschäftigung.**

**HAFFNER** Wir sind in der glücklichen Situation, dass wir eine sehr gute Arbeitgeberreputation haben. Bei Ingenieuren und Betriebswirten liegen wir regelmäßig unter den fünf beliebtesten Arbeitgebern. Allein im vergangenen Jahr sind über 160 000 Bewerbungen eingegangen. Das sind durchschnittlich 80 Bewerber für jede offene Stelle. Bei bestimmten Berufsgruppen, zum Beispiel IT-Experten, würden wir uns allerdings noch mehr Bewerber wünschen. Umso wichtiger ist es für uns, weiter intensiv an unserem Arbeitgeberimage zu arbeiten. Deshalb haben wir 2018 auch eine neue Employer-Branding-Kampagne gestartet. Dabei zeigen wir, dass wir kein elitäres, sondern ein bodenständiges Unternehmen sind und ein nahbarer Arbeitgeber, dem seine Mitarbeiter am Herzen liegen.

**Mit der E-Mobilität und der Digitalisierung steht nun eine Transformation ins Haus, die Porsche so mutig angeht wie kein anderer deutscher Automobilbauer.**

**HAFFNER** Wir haben uns 2015 eine Strategie für die nächsten zehn Jahre gegeben und festgelegt, wie wir uns auf der Marken- und Produktseite, aber auch als Unternehmen entwickeln wollen. Und diese Strategie verfolgen wir sehr konsequent. Produktseitig fokussieren wir uns künftig auf einen Mix aus rein kraftstoffbetriebenen sowie Hybrid- und Elektrofahrzeugen. Auf der anderen Seite haben wir Querschnittsthemen identifiziert, etwa die digitale Transformation unseres Unternehmens, Flexibilität und Skalierbarkeit oder die Nachhaltigkeit. Unser erstes Elektrofahrzeug, der Taycan, wird in Zuffenhausen CO<sub>2</sub>-neutral produziert.

**Was bringt die Transformation an Veränderungen für die Mitarbeiter, in der Fertigung, aber auch in den Büros?**

**HAFFNER** Mit dem Bau des Taycan hier in Zuffenhausen setzen wir ein neues Fabrikkonzept um, die Porsche-Produktion 4.0. In einer Flexi-Linie werden zum Beispiel fahrerlose Transportsysteme erstmalig im kontinuierlichen Fluss eingesetzt – mit deutlich höherer Flexibilität als einer mechanischen starren Linie. Durch Smart Devices haben unsere Anlageninstandhalter dann die Möglichkeit, jederzeit und von überall auf die Anlagen zuzugreifen. Sogenannte Taktmodule, bei denen verschiedene Arbeitsinhalte zusammengefasst werden, sorgen dafür, dass unsere Mitarbeiter künftig in deutlich geringerem Umfang rein-

petitive Tätigkeiten ausüben. Neue Pausenräume in der Taycan-Fertigung ermöglichen mit Lese- und Computerecken sowie Ruhezonen, dass unsere Mitarbeiter neben ihrer hochkonzentrierten Arbeit in den Pausen auch einmal abschalten können. Aber auch die Arbeitsplätze in unseren Bürobezirken werden für die zukünftigen Anforderungen neu gestaltet. Überall dort, wo wir neue Gebäude errichten oder renovieren, führen wir in enger Abstimmung mit den Mitarbeitern und dem Betriebsrat neue flexible Arbeitsplatzkonzepte ein. Wenn das Personalwesen am Standort Zuffenhausen im kommenden Jahr sein neues Gebäude bezieht, dann werde auch ich ohne eigenes Büro mitten in der Mannschaft sitzen und ganz anders erreichbar sein. Beim Thema New Work geht es für mich aber nicht nur um die Innenarchitektur der Büroräume. Entscheidend sind auch die Prozesse und Methoden sowie die Kultur. Mit dem Programm „Agile@Porsche“ justieren wir gerade klassische agile Arbeitsmethoden für unsere Bedürfnisse.

## ARBEITSMARKT DER ZUKUNFT

Porsche hat schon 2014 mit dem internen Programm „Arbeitsmarkt der Zukunft“ innovative Arbeitskonzepte für die Mitarbeiter eingeführt. Wahlarbeitszeit, Pflegezeit, Homeoffice oder die Möglichkeit, bis zu einem Jahr ein Sabbatical in Anspruch zu nehmen, ermöglichen den Mitarbeitern eine lebensphasenbezogene Flexibilität. Seit diesem Jahr besteht auch die Möglichkeit, mobil zu arbeiten. Aktuell tasten wir uns noch an den optimalen Umgang mit die-



**ANDREAS HAFFNER** ist seit 2015 Vorstand Personal- und Sozialwesen sowie Arbeitsdirektor bei der Porsche AG in Stuttgart. Zuvor war er viereinhalb Jahre Leiter der Abteilung Konzern Personal Topmanagement bei Volkswagen in Wolfsburg und bereits 17 Jahre in verschiedenen leitenden Positionen des Personal- und Sozialwesens sowohl bei der Porsche AG als auch bei der Porsche SE und der Volkswagen AG tätig. Andreas Haffner hat in Konstanz Jura studiert und mit dem zweiten Staatsexamen abgeschlossen. Zudem graduierte er zum Master of Laws an der Duke University Durham in den USA.

sem neuen Instrument heran. Einerseits wollen wir die Möglichkeiten der flexiblen Aufgabenerledigung für unsere Mitarbeiter erweitern, andererseits aber nicht unsere Prozesse im Tagesgeschäft erschweren.

#### Wie spiegelt sich das in der Unternehmenskultur wider?

**HAFFNER** Unsere Strategie 2025 haben wir mit einer Kulturinitiative hinterlegt. Wir haben uns zunächst intensiv darüber Gedanken gemacht, wofür Porsche eigentlich steht. Dazu haben wir rund 80 Mitarbeiter – aus unterschiedlichen Bereichen und Arbeitsebenen – in einem agilen Prozess und bottom-up ein Kulturleitbild erarbeiten lassen. Das Unternehmen war dabei nur der Product Owner. Der Prozess und am Ende das Ergebnis waren sehr spannend. Die Mitarbeiter haben vier Oberbegriffe definiert: Unser Antrieb ist unser Herzblut und unsere Stärke die Sportlichkeit. Der besondere Pioniergeist, vor 70 Jahren in einer Garage in Gmünd in Kärnten entstanden, ist noch immer unsere Wurzel, auch wenn wir inzwischen über 30 000 Mitarbeiter beschäftigen. Und last but not least: Porsche ist eine Familie. So veranstalten wir jährlich an den beiden großen Standorten Stuttgart und Leipzig ein Fest für alle Mitarbeiter mit ihren Familien. Die Firma sponsert die Musik, das Essen, die Getränke, und die Mitarbeiter treffen die Kolleginnen und Kollegen mit den Familien, die sich sonst nicht begegnen – das schweißt zusammen.

Aus dem Kulturleitbild haben wir dann – wieder mit agilen Methoden – ein Führungsleitbild abgeleitet. Führungskräfte und Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung haben in zwei Gruppen ihr Führungsverständnis definiert. Das Ergebnis ist der Porsche-Code: Herzblut bedeutet, Leidenschaft zu leben und zu wissen, wo man herkommt. Unter Sportlichkeit verstehen wir, hungrig zu bleiben und fair zu streiten. Der Pioniergeist bei Porsche will querdenken, nicht nur in den gewohnten Bahnen gehen und mutig nach vorne schauen. Als Familie achten wir aufeinander und übernehmen Verantwortung.

Wir haben festgestellt, dass dieser Porsche-Code extrem gut ankommt – bei unseren Führungskräften, aber auch in der gesamten Belegschaft. In die Organisation bringen wir den Code über ein agiles Lab-Format, in dem unsere Führungskräfte gefragt werden, wie wir den Porsche-Code leben wollen. Die Universität

St. Gallen begleitet uns bei diesem Prozess, und die Ergebnisse sind sehr beeindruckend. In der Vergangenheit waren wir stark auf die Inhalte, auf die fachlichen Themen fokussiert. Heute steht die Führung der Organisation viel stärker im Fokus. Dabei ist es extrem wichtig, sich dafür auch die Zeit zu nehmen.

#### Welche Kompetenzen brauchen Sie in Zukunft für E-Mobilität und digitale Vernetzung?

**HAFFNER** Da unterscheiden wir uns kaum von den anderen Unternehmen, die mit den Themen E-Mobilität, autonomes Fahren, Smart Mobility, Connected Car zu tun haben. So ist es nicht verwunderlich, dass IT-Spezialisten ganz oben auf unserer Suchskala stehen, natürlich auch Elektronik- oder Produktionsexperten. Im Bereich der Plattformökonomie konkurrieren wir mit den großen Playern wie Google oder Amazon, aber auch mit Start-ups, um Softwareingenieure, Datenanalysten oder KI-Experten.

#### Wie ermitteln Sie bei den Kompetenzen Ist und Soll?

**HAFFNER** Aus der Strategie 2025 haben wir für den Personalbereich eine Ressortstrategie abgeleitet. Ein strategisches Handlungsfeld befasst sich ausschließlich mit dem Kompetenzmanagement. Mit einem speziell entwickelten Kompetenzradar schauen wir uns die aktuellen Skills in einem bestimmten Bereich an, analysieren die zu erwartende technische Entwicklung in den nächsten fünf Jahren und leiten daraus die benötigten Kompetenzen ab. Diese Lücken gilt es dann durch gezielte Umqualifizierung von Mit-

arbeitern oder Rekrutierung zu füllen. Dieses System rollen wir sukzessive auf die gesamte Firma aus. Am Ende können Sie die Ressourcen und Bedarfe unternehmensweit auf Heat Maps auslesen und die eingeleiteten Maßnahmen gezielt steuern.

**Derzeit bereiten Sie hier am Standort in Stuttgart-Zuffenhausen die Fertigung des Taycan vor. Ein reines E-Auto, das in diesem Jahr auf den Markt kommen wird. Wie machen Sie die Mitarbeiter fit für die Hochvolttechnologie?**

**HAFFNER** Für die Fertigung des Taycan bauen wir aktuell ein hoch kompetentes Team auf, bei dem wir sowohl auf erfahrene Mitarbeiter aus der Sportwagenfertigung zurückgreifen, aber auch von extern rekrutieren. Wir machen die neuen Mitarbeiter zunächst mit Porsche und unserer Kultur vertraut. Dann folgt für alle ein einwöchiges Trainingsmodul zum Produkt, also zum Taycan und zur Elektromobilität. Das beginnt zunächst sehr breit, wird am Ende aber schon auch sehr technisch und konkret. In einer dritten Stufe durchlaufen die Mitarbeiter ein gewerkespezifisches Training, das in der Montage speziell auf die Besonderheiten des Taycan ausgerichtet ist. Das kann im Einzelfall bis zu sechs Monate dauern.

**Welche Ansätze und Formate nutzen Sie in der Aus- und Weiterbildung?**

**HAFFNER** Wir verfolgen einen modularen Wissens- und Qualifizierungsansatz mit klassischen Präsenzs Schulungen bis hin zu webbasierten Selbstschulungen. Unsere digitale Lernplattform bildet dafür die Basis. Dort stehen allen Mitarbeitern rund um die Uhr verschiedenste Lern- und Schulungsprogramme zu den unterschiedlichsten Fach- und Führungsthemen zur Verfügung. Unsere Qualifizierungsaktivitäten rund um das Thema Digitalisierung haben wir unter dem Dach „Fit for digit@l“ gebündelt. In Kürze werden dann alle digitalen Lernformate auch über mobile Endgeräte abrufbar sein und damit auch für die Mitarbeiter, die arbeitsplatzbedingt mo-

mentan noch keinen Zugriff haben. Über das genaue Prozedere sprechen wir natürlich auch intensiv mit der Arbeitnehmervertretung.

**Sie haben vor kurzem mit Uwe Hück einen der prominentesten Betriebsräte der Republik verloren. Herr Hück möchte in die Politik gehen. Wie blicken Sie zurück auf die Zeit mit ihm?**

**HAFFNER** Wir respektieren als Unternehmen natürlich die Entscheidung, die Herr Hück getroffen hat. Während unserer gemeinsamen Zeit haben wir vertrauensvoll zusammengearbeitet, auch wenn wir nicht immer einer Meinung waren. Er war aber nicht nur ein harter Brocken, sondern auch ein unternehmerisch denkender Betriebsratsvorsitzender. Mit der visionären Standortvereinbarung „Wo Zukunft Tradition hat“ ist es ihm 2015 gelungen, den Taycan an den „Hochlohnstandort“ Zuffenhausen zu holen.

**Welche Herausforderungen und Handlungsfelder sehen Sie vor dem Hintergrund der Digitalisierung in der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat?**

**HAFFNER** Jede Veränderung löst erst einmal Skepsis und Verunsicherung aus. Deshalb ist es wichtig, die Arbeitnehmerseite möglichst früh in die Planungen einzubinden. Das erfordert auf beiden Seiten Offenheit und Vertrauen. Natürlich wecken Begriffe wie „Künstliche Intelligenz“, „Robotik“ oder „Process Automation“ und die daraus resultierenden Konsequenzen erst einmal eine gewisse Besorgnis bei der Arbeitnehmerseite. Auf der anderen Seite versteht man dort auch, dass wir als Unternehmen ohne innovative Technologien ein viel größeres Problem bekommen, das auch die Mitarbeiter betrifft.

**2012 hat Porsche ein Programm für mehr Chancengleichheit gestartet, damals in einem stark männerdominierten Unternehmen. Wo stehen Sie damit heute und welche Maßnahmen haben Sie ergriffen?**

**HAFFNER** Unser Programm für Chancengleichheit ist eine echte Erfolgsstory, wobei es uns dabei nicht alleine um die Förderung von Frauen geht. Bei Porsche arbeiten Menschen mit einem Altersdurchschnitt von 39 Jahren aus über 80 Nationen mit unterschiedlichsten persönlichen Fähigkeiten zusammen. Diese Vielfalt gewinnbringend für Porsche zu nutzen, ist Herausforderung und Chance zugleich. Bei den Frauen konnten wir in den vergangenen zehn Jahren den Anteil nahezu verdoppeln. Wie haben wir das erreicht?

## KONSEQUENT DIE PIPELINE FÜLLEN

Zum einen, indem wir konsequent von unten die Pipeline füllen. Wir haben beispielsweise im aktuellen Traineeprogramm über 50 Prozent Frauen, in der Ausbildung und beim dualen Studium sind es 32 Prozent. Zudem achten wir auch bei den Beförderungen strikt darauf, dass Frauen die gleichen Chancen wie ihre männlichen Kollegen haben. Je nach Abteilung gilt es feste Messgrößen bei Einstellungen und Beförderungen in Führungspositionen zu erfüllen. Das Ziel orientiert sich am Anteil von Frauen unterhalb der jeweiligen Führungsebene. Und dieser Anteil ist höchst unterschiedlich. In Ressorts wie der Entwicklung oder der Produktion ist es schwieriger, eine Frau für eine Führungsposition zu finden. Bei mir im Personalwesen sind es inzwischen fast 70 Prozent. Wird das vereinbarte Ziel nicht erreicht, dann wirkt sich dies auch bei der variablen Vergütung aus.

**Trotz der hohen Bewerberzahl und der guten Arbeitgebermarke war es nötig, die Quote und bei Nichterfüllung einen finanziellen Impact einzuführen?**

**HAFFNER** Das Thema führt im Management regelmäßig zu spannenden Diskussionen. Klar ist: Die Vorgaben müssen realistisch sein. Wir erwarten dann aber, dass sie konsequent umgesetzt werden. Inzwischen ist das ein gelebter Prozess.



**Sie haben in Konstanz und in den USA Jura studiert. Am Anfang Ihrer Karriere bei Porsche spielten aber auch seglerische Kompetenzen eine Rolle...**

**HAFFNER** Ich habe mir während des Studiums als Segellehrer an der Uni Konstanz etwas Geld hinzuverdient. Einmal durfte ich an einem Wochenende als Skipper auf

Entscheidung, denn Anfang der 90er-Jahre war Porsche eher noch ein schwäbisch geprägter Mittelständler, der auch noch große Verluste zu verkraften hatte. Trotzdem verfiel bei mir der Mythos der Marke, und ich hatte die tolle Möglichkeit, mir in meiner Wahlstation im Referendariat bei Porsche zu überlegen, was ich in Zukunft gerne machen möchte. Es hat gut gepasst und ich bin geblieben.

## Von der Pole Position in die E-Mobilität

Die Porsche AG ist der größte und traditionsreichste Sportwagenhersteller sowie das profitabelste Automobilunternehmen der Welt. Das operative Ergebnis legte 2018 im Vergleich zum Vorjahr um vier Prozent auf 4,3 Milliarden Euro zu, der Umsatz stieg um zehn Prozent auf 25,8 Milliarden Euro. Die operative Umsatzrendite betrug 16,6 Prozent. Das Unternehmen lieferte 2018 fast 260.000 Fahrzeuge aus. Für den Stuttgarter Autobauer arbeiten rund 32.000 Mitarbeiter. Seit 2009 gehört das Unternehmen zum Volkswagen-Konzern.

© Porsche AG | Porsche AG | Porsche AG | Porsche AG

**Sie waren eine Zeit lang in Wolfsburg bei der Konzernmutter, sind aber ansonsten im Unternehmen geblieben.**

**Haben Sie irgendwann einmal an einen Wechsel gedacht?**

**HAFFNER** Eigentlich nie. In den ersten fünf Jahren bei Porsche habe ich als One-Man-Show das gemacht, wofür heute mehrere Abteilungen zuständig sind. Als das Unternehmen weiterwuchs, durfte ich einen eigenen Bereich aufbauen, der die weltweite Expansion personalseitig begleitet. 1999 kam dann das zunehmende Projekt

**Welche Rolle wird HR in Zukunft spielen?**

**HAFFNER** HR erfüllt leider in vielen Unternehmen heute immer noch eine zu stark administrativ geprägte Rolle. Ich habe die Vision, dass sich die administrativen Aufgaben bis 2025 soweit reduzieren lassen, dass sich der Personaler vollumfänglich auf seine zentralen Aufgaben fokussieren kann. Vor allem muss HR die Mitarbeiter und Führungskräfte noch viel intensiver in Veränderungsprozessen begleiten. Gerade bei der digitalen Transformation kommt der HR-Organisation eine sehr bedeutende Rolle zu. Gelingt es HR nicht, die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen, dann wird dies für die Unternehmen zu einem echten Wettbewerbsnachteil. Dafür muss die HR-Funktion kompetent aufgestellt und entsprechend qualifiziert sein. Viele Personaler sehen sich aber immer noch in der alten Rolle. Auch bei uns im Unternehmen fällt es dem ein oder dem anderen schwer, das tradierte Rollenbild zu verlassen.

Wie kann es gelingen, HRler in die

# 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/newsletter](http://www.dgfp.de/mediathek/newsletter)