

DGFP // WISSENSWERT DIE SIEBEN ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE WORKFORCE TRANSFORMATION IM INDUSTRIELLEN MITTELSTAND

Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

DGFP // WISSENSWERT
Aktuell. Fundiert. Wissenswert.

Mit der Publikationsreihe DGFP // Wissenswert geben wir Antworten zu aktuellen operativen und strategischen Fragestellungen, die das Personalmanagement bewegen und unsere Arbeit bestimmen. Mit unseren Informationen liefern wir fundiertes Wissen rund um aktuelle Themen, aufgearbeitet durch Experten.

Unser Grundsatz: lösungsorientiert und nah an der Praxis des Personalmanagements.

DGFP // Wissenswert

Die Sieben Erfolgsfaktoren Für

Die Workforce Transformation

Im Industriellen Mittelstand

Der Begriff der Workforce Transformation und seine Bedeutung für den industriellen Mittelstand

von Christian Heppe, v. Rundstedt & Partner GmbH

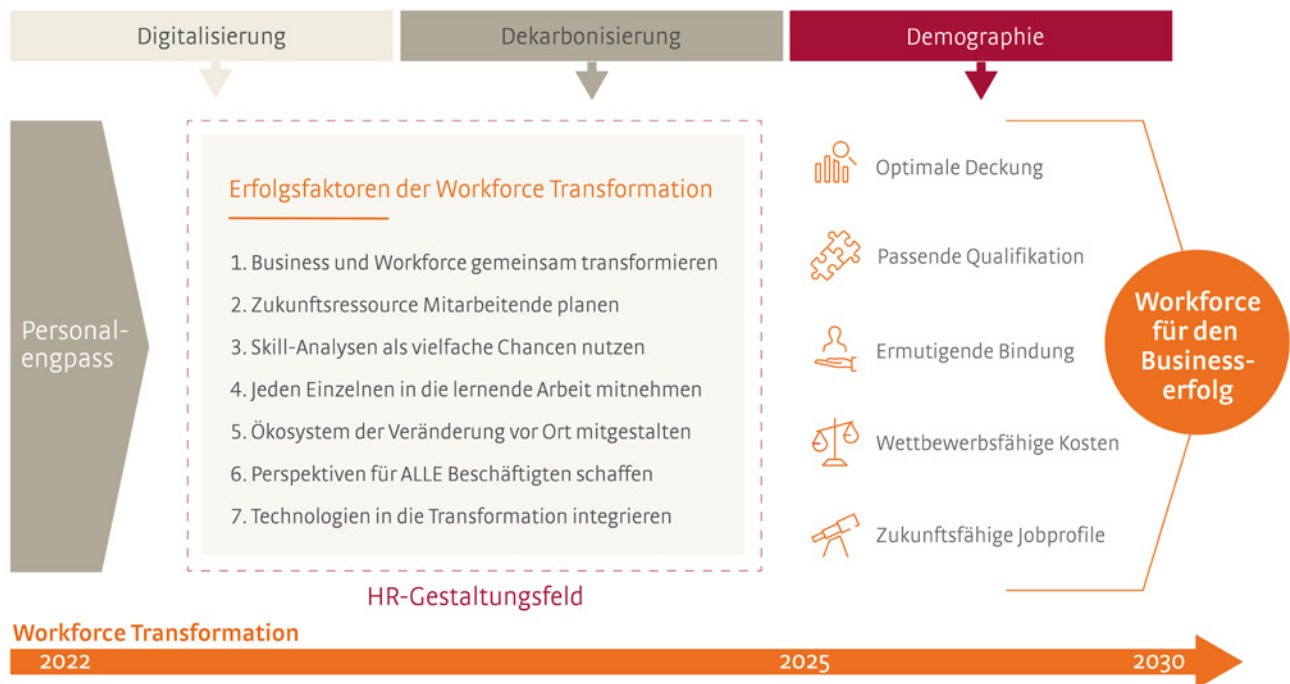
Schon seit einigen Jahren wird der Begriff Workforce Transformation von Beratungsfirmen regelmäßig genutzt. Obwohl die Bezeichnung englischsprachig ist, erfreut sie sich in Deutschland einer deutlich größeren Popularität als beispielsweise in den USA oder Großbritannien. Mit Workforce Transformation wird aktuell ein weites Handlungsfeld abgesteckt, das vielfältige Dienstleistungen von unterschiedlichen Anbietern umfasst. Hierzu gehören unter anderem Analysen zu Personalplanung und Mitarbeitenden-Skills, Kommunikationsberatung, digitalisierte Personaldiagnostik, Skill-Matching, Fördermittelberatung, Weiterbildungsprogramme und die Übernahme von Transfergesellschaften.

Viele dieser Dienstleistungen werden bereits seit Jahrzehnten angeboten. Warum also brauchen wir hier einen neuen Begriff? Dies lässt sich am besten unter dem Gesichtspunkt der Veränderungsdynamik erklären. Über lange Zeit wurde in den meisten Unternehmen das Thema Personal eher statisch unter dem Aspekt der Kosten betrachtet. In Krisenzeiten wurde die Personalstärke angepasst, während die Unternehmen in Phasen des Aufschwungs auf einen stabilen Bewerbermarkt zurückgreifen konnten. Und während in der Versorgung mit Rohstoffen, Materialien und Vorprodukten schon lange die Managementdisziplin Supply Chain Management zur Prävention von Engpässen genutzt wird, waren Personalengpässe bis vor Kurzem weitgehend unbekannt. Das hat sich mit der beschleunigten Veränderung von Jobprofilen und Bewerbermärkten aufgrund der drei Megatrends

Die sieben Erfolgsfaktoren für die Workforce Transformation im industriellen Mittelstand

Digitalisierung, Strukturwandel und demografischer Krise radikal geändert. So ist die Talent Supply Chain bereits heute für zahlreiche Branchen und Unternehmen zu einem geschäftskritischen Inputfaktor geworden.

Workforce Transformation entwickelt sich damit zu einer eigenen Disziplin, die Management und HR von Unternehmen dabei unterstützt, die passenden Mitarbeitenden mit der optimalen Qualifikation zu wettbewerbsfähigen Kosten am zukunftsfähigen Arbeitsplatz in den nächsten Jahren an Bord zu haben. Großunternehmen verfügen über stark ausdifferenzierte HR-Bereiche, weshalb sie Kernbereiche der Workforce Transformation selbst steuern und gestalten werden. Daneben werden spezialisierte Beratungsleistungen und ergänzende Services extern eingekauft. Für den industriellen Mittelstand hingegen stellen sich hier größere Herausforderungen. Management- und HR-Funktionen sind im Mittelstand lean ausgeprägt und auf das operative Tagesgeschäft ausgerichtet. Insofern richtet sich der vorliegende Beitrag gerade an die Geschäftsführung und Personalverantwortlichen in mittelständischen Industrieunternehmen (2.000–20.000 Mitarbeitende), die ihre Workforce Transformation smart planen und erfolgreich umsetzen möchten.



1. Transformation von Business und Workforce gemeinsam umsetzen

Früher wurden im Mittelstand Geschäftsmodelle in Abständen von Jahrzehnten angepasst. Man verstand es sehr gut, sich operativ auf veränderte Kundenanforderungen einzustellen. So wurden auch für das Thema Personal detaillierte Ableitungen aus den Marktveränderungen vorgenommen und von HR umgesetzt. In Zukunft werden sich die Geschäftsmodelle nicht nur deutlich schneller anpassen müssen, sondern der Faktor Workforce wirkt auch unmittelbar auf den Prozess der Anpassung des Geschäftsmodells ein. Damit entwickelt sich HR vom operativen Umsetzer zum strategischen Partner der Geschäftsführung. Dieses Zusammenspiel muss erst gelernt werden, und deshalb werden unterstützende Impulse von außen deutlich mehr benötigt als in früheren Zeiten.

Toolbox: Der Workforce Transformation Navigator

Mittels eines strukturierten Online-Fragebogens werden Management und HR-Verantwortliche befragt. Der Fragebogen umfasst die Themenfelder Strategie und Geschäftsmodell, Analyse und Planung, Kommunikation, Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft, Qualifizierung der Belegschaft, Projektmanagement sowie Daten und digitale Infrastruktur. Die Ergebnisse werden sodann in einem Meeting von einem erfahrenen von-Rundstedt-Beraterndem vorgestellt und gemeinsam mit der Geschäftsführung und HR interpretiert. So können sowohl zeitnah als auch kostenoptimiert Handlungsempfehlungen für die Vorbereitung und Durchführung der Transformation ermittelt werden. Im nächsten Schritt entscheidet das Kundenunternehmen, welche Risiken zuerst zu adressieren und welche Themen zu priorisieren sind (Verfügbarkeit von Budget und personellen Ressourcen).

2. Die Zukunftsressource Mitarbeitende planen statt Personalkosten steuern

Wettbewerbsfähige Kostenstrukturen werden für HR weiterhin wichtig bleiben. Gleichzeitig wird jedoch die Sicherung der notwendigen Personalressourcen für das Business der nächsten Jahre deutlich aufwendiger und risikoreicher werden. Das betrifft nicht nur die hoch qualifizierten Expertenprofile, die branchenübergreifend stark nachgefragt werden, sondern auch übliche branchenspezifische Jobprofile, die aufgrund der Auswirkungen der demografischen Krise immer schwerer zu rekrutieren sind. Gemeinsam mit dem Management sind hier Entscheidungen zu treffen, welche Tätigkeiten (teil)automatisiert oder ausgelagert werden, da der HR-Aufwand für Rekrutierung und Bindung in keinem sinnvollen Verhältnis mehr zum Wertbeitrag der Jobprofile steht. Dies lässt sich nicht mehr kurzfristig steuern, sondern benötigt eine vorausschauende Planung.

Hier hilft das Instrument der Strategischen Personalplanung (SPP). Je nach Aufwand und Detaillierungsgrad können damit Szenarien für die nächsten fünf bis zehn Jahre entwickelt werden. Dies kann sowohl Make-or-Buy-Entscheidungen erleichtern als auch Bereiche der Über- und Unterdeckung identifizieren.

Toolbox: Über den Discovery Day zur systemgestützten Strategischen Personalplanung

Einen pragmatischen Einstieg ins Thema bietet der Discovery Day. Für maximal sieben erfolgskritische Jobfamilien wird hier eine Analyse durchgeführt, die Risiken bezüglich Kapazität, Kompetenz, Verfügbarkeit am Markt und Alterung identifiziert. Der Vorbereitungsaufwand für HR beträgt maximal zwei Tage. In einem eintägigen Workshop werden dann die Ergebnisse vorgestellt und gemeinsam Handlungsableitungen fixiert. Dank des kompakten von-Rundstedt-Angebots nähert sich die Kundenorganisation in diesem Zuge risikolos dem komplexen Thema Strategische Personalplanung. Dabei zeigen die Ergebnisse des Discovery Days die möglichen Nutzenpotenziale auf, die mit den zu erwartenden Kosten abgeglichen werden. So erhalten Unternehmen eine valide Entscheidungsgrundlage und identifizieren bei Bedarf Ansatzpunkte für eine umfassende (systemgestützte) Strategische Personalplanung.

3. Skill-Analysen als Chance für Management, Führungskräfte und Beschäftigte nutzen

Da gerade mittelständische Unternehmen stärker von Personalengpässen betroffen sein werden, lohnen sich hier Skill-Gap- und Skill-Closing-Analysen ganz besonders. Wenn es damit gelingt, bislang unentdeckte Mitarbeitendenpotenziale zu identifizieren und mit gezielten Weiterbildungsangeboten zu aktivieren, können so Rekrutierungslücken kurzfristig überbrückt werden. Wesentlich wichtiger ist jedoch die längerfristige Perspektive, um die Beschäftigten in der Veränderung von Branche, Unternehmen und Arbeitsplatz mitzunehmen. Strukturwandel und beschleunigter Einsatz von neuen Technologien betreffen die gesamte Arbeitswelt, wenn auch in unterschiedlichen Geschwindigkeiten und Tiefengraden.

Im Gegensatz zu konjunkturellen und spontanen exogenen Marktveränderungen (wie etwa die russische Aggression gegen die Ukraine) lassen sich die Folgen von Strukturwandel und Digitalisierung präventiv beeinflussen. Unternehmen haben heute die Wahl, ob sie es in drei Jahren auf einen harten Abbau mit einer Transfergesellschaft ankommen lassen oder bereits jetzt mit begleitenden Maßnahmen wie Skill-Checks mit Angeboten zu Re- und Upskilling starten. Neben der Kosten-Perspektive sollte dabei der Blick gerade auf die betriebswirtschaftlichen Effekte gerichtet werden. Um ein Business erfolgreich zu transformieren, braucht es eine engagierte Workforce, die über ihre bisherigen Rollen und Prozesse hinauswächst.

Toolbox: JobRadar mit internem Veränderungsfokus & 360°-Assessment der Beschäftigungsfähigkeit

Bevor sich ein Unternehmen für das Ausrollen eines Skill-Analyse-Projekts entscheidet, werden mit dem Jobradar anhand einer Pilotgruppe von Beschäftigten erste Erfahrungen gesammelt. Die Mitarbeitenden werden bei der Datenerfassung und -auswertung ihrer Kompetenzen von erfahrenen von-Rundstedt-Karriereberatern unterstützt. Hierbei ist es besonders wichtig, den Fokus nicht auf Defizite zu legen, sondern den Blick vielmehr auf die Chancen mittels Beratung, Micro-Learning (on the job) und Weiterbildung (off the job) zu richten.

Dabei ist ergänzend das Wissen um die generelle Beschäftigungsfähigkeit von wachsender Bedeutung. Diese ist vor allem durch die Ausprägung übergreifender Soft Skills gekennzeichnet. Daher werden zur Ermittlung der Beschäftigungsfähigkeit in den fünf miteinander verflochtenen Kompetenzbereichen Problemlösung, Lernagilität, digitale Nähe, Ökosystem-Management und unternehmerische Denkweise insgesamt 25 Kompetenzen mittels eines 360°-Feedbacks analysiert. Die jeweiligen Bewertungen unterstützen bei der Identifikation von Stärken und Potenzialen. Sie bilden eine Grundlage für die Erarbeitung eines Aktionsplans mit konkreten Entwicklungsschritten. Diese können sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation liegen.

4. Jede und jeden Einzelnen auf seine Art in die lernende Arbeitswelt mitnehmen

Betriebliche Weiterbildung und lebensbegleitendes Lernen sind bereits seit einigen Jahren als Schlagworte sehr populär. Allerdings zeigen die tatsächlichen Abrufzahlen von Fördermitteln der Agentur für Arbeit und die Bilanz der Weiterbildungsträger nur allzu deutlich, dass die Qualifizierungsoffensive noch nicht in Fahrt gekommen ist. Als Barrieren spielen hier die Integration von Weiterbildung in den betrieblichen Alltag, die Zufriedenheit der meisten Beschäftigten mit ihrem heutigen Bildungs- und Wissensstand sowie der Angebotsdschungel von Qualifizierungsformaten und -anbietern eine wichtige Rolle.

Wie also gelangen die Unternehmen und ihre Mitarbeitenden vom bloßen Reden über Qualifizierung ins lernende Handeln? Aus unserer Erfahrung braucht es die richtige Schrittfolge:

- Arbeiten und Lernen werden als produktive Einheit verstanden. Ressourcen werden sinnvoll verteilt, statt sie im traditionellen Konkurrenzdenken für die eigene Abteilung, das eigene Team zu vereinnahmen.
- Mit dem 3L-Konzept aus Lernen, Leisten und Loslassen werden die operativen Geschäftsprozesse und die Innovation des Geschäftsmodells optimal unterstützt. Wo Neues an Mindset, Know-how und Werkzeugen in die Organisation aufgenommen wird, muss Altes aufgegeben werden – auch gegen Widerstände auf unterschiedlichen Ebenen.
- Die direkten und indirekten Ausgaben für Weiterbildung sind Investitionen, deren Payback-Zeiten sich oft länger gestalten und deren Erfolg sich schwieriger messen lässt als derjenige bei Anschaffungen von Technologien und Ausrüstung.
- Der Betriebsrat ist ein wichtiger Mitgestalter der betrieblichen Weiterbildung, der nicht nur als Transmissionsriemen genutzt werden sollte, sondern auch als Inputgeber bezüglich der Stimmung und Wünsche der Beschäftigten unverzichtbar ist.
- Mag die Arbeitsorganisation mittels uniformierender Rollenprofile heute noch funktionieren, so braucht der Lernerfolg von morgen dennoch eine starke Individualisierung. Selbst Beschäftigte mit vergleichbarem Alter und Ausbildung sind für ihren Weiterbildungserfolg auf eine jeweils maßgeschneiderte Lernreise angewiesen.

- Lernen gilt es in unterschiedlichen Formaten in den betrieblichen Alltag zu integrieren. Hier haben Micro-Learning, Kurzzeit-Weiterbildungsprogramme und berufsbegleitende Qualifizierungen ihre eigenen wichtigen Teilaufgaben zu erfüllen.
- Die Beschäftigten brauchen nicht nur Programmangebote, sondern auch die Ermutigung für die Lernreise durch ihre Führungskräfte und inhaltliche Orientierung durch HR oder externe Partner.
- Lernfortschritte sollten zeitnah im betrieblichen Alltag zum Einsatz kommen, sodass die Mitarbeitenden die Wirksamkeit ihres Engagements erfahren.
- Geschäftsführung und HR profitieren von einer vielfältigen Auswahl an Beratern und Weiterbildungspartnern, die ihren Wertbeitrag für den Auftraggeber darzustellen wissen.

Toolbox: Eine neue Arbeits- und Lernkultur entwickeln

Gemeinsam mit einem Weiterbildungspartner kann in einem Analyse-Workshop mit der Geschäftsführung und HR ein Grobkonzept für das lernende Unternehmen der nächsten drei Jahre skizziert. Dabei werden interne Ressourcen bewertet und es wird eine regionale Landkarte von Partnern und potenziellen Mitmachern entworfen.

5. Im regionalen Ökosystem der Workforce Transformation mitwirken

Die neue Qualität der Integration von Arbeiten, Lernen und Verändern erfordert auch neue Strukturen. Reichte in früheren Zeiten noch die klassische Aufteilung in Auftraggeber und Auftragnehmer für Personalveränderungen und betriebliche Weiterbildung, werden sich nun hingegen schrittweise regionale Ökosysteme der Workforce Transformation entwickeln. So kann ein mittelständisches Unternehmen zum formalen Träger einer Transformationseinheit werden, die von spezialisierten Beratern und Dienstleistern inhaltlich und organisatorisch ausgefüllt wird. Je nach Fokus kann es ein Qualifizierungsbetrieb oder eine Personalvermittlungseinheit sein. Benachbarte Unternehmen entsenden ihre Mitarbeitenden zu ausgewählten Programmen und bieten im Gegenzug Ressourcen aus ihrem eigenen Weiterbildungsportfolio an. Das senkt nicht nur die Einstiegsbarrieren und die laufenden Kosten, sondern sorgt dafür, dass längerfristig eine leistungsfähige Arbeitsmarkt-Dreh-scheibe entsteht. Auf diese Weise teilen sich mehrere Unternehmen den Zugriff auf Experten der Digitalisierung, die sie allein weder bezahlen noch auslasten könnten. Auch werden manche Unternehmen im Zuge der Anpassung von Geschäftsmodellen bestimmte Mitarbeitendengruppen abgeben, die dann wiederum von anderen Firmen mit oder ohne Weiterbildungsbrücke übernommen werden.

Die Parallelität von Digitalisierung, Strukturwandel und demografischer Krise wird Druckmomente erzeugen, deren Dramatik heute noch kaum vorstellbar ist. Sich darauf JETZT gemeinsam mit den HR-Bereichen benachbarter Unternehmen einzustellen, ist eine große Chance, die nicht verpasst werden sollte. Hierbei unterstützen können spezialisierte Berater für Workforce Transformation, die in enger Zusammenarbeit mit den Kundenunternehmen aus Konzeptschablonen leistungsstarke Strukturen entwickeln.

Toolbox: Die Kraft der Region für uns nutzen

Zu einem offenen Workshop werden potenzielle Mitmacher aus der Region eingeladen: benachbarte Unternehmen, Vertreter von Landes- und Kommunalpolitik, regionale Arbeitsmarkt-Initiativen und Förderstrukturen, Gewerkschaftsfunktionäre, Weiterbildungsanbieter und der Arbeitgeberservice der regionalen Agentur für Arbeit. Je nach vorhandenen Kundenressourcen übernimmt von Rundstedt Aufgaben wie die inhaltliche Konzeption, die organisatorische Vorbereitung und/oder die ergebnisorientierte Moderation. Im Rahmen der Veranstaltung wird herausgearbeitet, welche Schritte kurzfristig machbar und welche Meilensteine mittelfristig denkbar sind. Die erfahrenen von-Rundstedt-Berater sorgen dabei für den Erfolg in der kritischen Take-off-Phase.

6. Perspektiven für ALLE Beschäftigten mitgestalten

Die meisten Unternehmen werden sich in den nächsten Jahren deutlich schneller und tiefgreifender verändern als in den vergangenen Jahrzehnten. Einige Mitarbeitendengruppen werden hier mit viel Engagement mitziehen und den Erfolg des Unternehmens als ihren Eigenen erleben. Andere Beschäftigten-Segmente, die sich nach Alter, Qualifikation und Jobprofil sehr unterscheiden können, werden größere Schwierigkeiten haben, neue und ungewohnte Wege mitzugehen. Um dies für sie zu erleichtern, können Arbeitgeber bereits heute proaktiv tätig werden, indem sie konsequent Instrumente wie Strategische Personalplanung und Skill-Management nutzen. Damit können harte Karrierebrüche in den kommenden Jahren vermieden oder zumindest abgemildert werden.

Bevor also Mitarbeitende auf Exit-Listen gesetzt werden, sollte alles dafür getan werden, dass sie bei ihrem jetzigen Arbeitgeber an Bord bleiben können. Das Leistungsportfolio der Workforce Transformation bietet dazu vielfältige Ansätze, die im konkreten Unternehmenskontext auszugestalten sind. Gerade mit Blick auf die demografische Krise werden Arbeitgeber in zunehmendem Maße auch solche Arbeitnehmende weiter beschäftigen müssen, die in früheren Zeiten für Freiwilligenprogramme angesprochen worden wären.

Statt auf den Veränderungsdruck von oben zu setzen, sollten Unternehmen sich deshalb verstärkt den Perspektiven-Sog attraktiver beruflicher Zukunftsaussichten zunutze machen. Das fordert gerade bei Management und Führungskräften ein neues Mindset. Da es aber eben die Stärke des industriellen Mittelstands ist, sich flexibel auf neue Situationen einzustellen, können wir hier hoffnungsvoll sein.

Toolbox: Mit myCHOICE Veränderungsdynamik erzeugen

Die zugangsgeschützte von-Rundstedt-Online-Plattform myCHOICE bietet Unternehmen ein breites Angebot, um die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit ihrer Mitarbeitenden grundsätzlich zu stärken oder eine Veränderungsentscheidung sehr gezielt zu unterstützen. Die Entwicklungsrichtung bzw. das berufliche Ziel kann hierbei sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation liegen. Mittels eines virtuellen Profilings werden der Veränderungstyp und darauf basierend der bestmögliche Transformationspfad definiert. Die Plattform bietet dazu ein breites Angebot von Standortanalyse über Entwicklungshorizonte, Weiterbildungsangebote und Personal Branding bis hin zur Bewerbungsunterstützung für den internen und/oder externen Zielmarkt. Zugleich sorgt der hohe Automatisierungsgrad des Angebots dafür, dass die wertvollste Ressource, Gespräche mit dem Karriereberater, um so zielgenauer eingesetzt werden kann.

7. Technologien von morgen in die heutigen Transformationspfade integrieren

In jedem Unternehmen finden sich ebenso Optimisten wie auch Skeptiker, die naturgemäß grundverschieden auf Technologieprognosen schauen. Sicher ist: Die heutigen Arbeitsplätze und Jobprofile werden sich in unterschiedlicher Geschwindigkeit und Tiefe verändern. In den meisten Fällen werden es aber evolutionäre Veränderungen sein, die im betrieblichen Alltag oft erst nach längerer Zeit – und damit leider oft auch zu spät – wahrgenommen werden.

Daher lohnt es sich für Management, HR und Linien-Führungskräfte, gemeinsam mit dem Betriebsrat die längerfristigen Einwirkungen von neuen Technologien zu diskutieren. Manchmal reicht schon der Blick nach Nordamerika und Ostasien, die beide bereits zwei oder drei Jahre weiter in der Transformation bestimmter Tätigkeitsgruppen sind.

Schon in den frühen 2000er-Jahren gab es einen starken Fokus auf Blue-Collar-Jobs, die sich aufgrund der Automatisierungswelle veränderten oder verdrängt wurden. Nun zeichnet sich aber ab, dass bis 2030 Köpfe noch schneller als Hände durch die neuen Technologien wie Künstliche Intelligenz oder Natural Language Processing ersetzt werden könnten. Daher sollte sich HR stärker als bisher mit der Transformation der White-Collar-Tätigkeiten, ganz gleich ob Akademiker oder Nicht-Akademiker, beschäftigen. Gerade weil die Veränderung oder gar Verdrängung nicht über Nacht einbricht, sondern sich über Jahre an der alltäglichen Nahtstelle zwischen Mensch und Technologie vollziehen wird, lohnen hier Skill-Gap-/Skill-Closing-Analysen und speziell ausgerichtete Weiterbildungsangebote.

Toolbox: HR-Gestaltungsfelder bis 2030

Gemeinsam mit einem Technologiepartner werden in einem Workshop mit HR ausgewählte Jobprofile unter dem Aspekt der Technologie-Einwirkung untersucht und Handlungsmöglichkeiten skizziert. Statt detaillierter Prognosen, die aus heutiger Sicht oftmals illusorisch wären, werden konkrete und umsetzbare Maßnahmen diskutiert, mit deren Hilfe das Veränderungsbewusstsein von Management, Führungskräften, Betriebsrat und Beschäftigten weiterentwickelt werden kann. Statt die Angst vor Technologien zu schüren, gilt es vielmehr Mut zu machen, die Transformation zu gestalten.

Autor:

Christian Heppe

v. Rundstedt & Partner GmbH

Partner, Director Region Nord & Head of Business Development

Experte für Transformation im Mittelstand

Fon +49 511 45089613

Mobil +49 173 5491821

heppe@rundstedt.de

Ihre DGFP – Ihr HR-Kompetenz- und Karrierenetzwerk

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) ist seit 1952 das Kompetenz- und Karrierenetzwerk für HR-Professionals. Wir organisieren den Erfahrungsaustausch für Personaler, qualifizieren in HR- und Führungsthemen und sind die Stimme des Personalmanagements gegenüber Politik und Gesellschaft. In unserem Netzwerk engagieren sich DAX-Konzerne ebenso wie kleine und mittelständische Unternehmen, renommierte Wissenschaftsorganisationen und Beratungen sowie zahlreiche Persönlichkeiten aus dem Human-Resources-Management. Mit unseren Mitgliedern und Partnern arbeiten wir an aktuellen Trends und HR-Themen, begleiten Personaler in ihrer Karriere und sind die Stimme des HR-Management gegenüber Politik und Gesellschaft. Der persönliche Erfahrungsaustausch steht im Zentrum unserer Arbeit. Hier engagieren sich jährlich über 4.000 HR-Entscheider und HR-Manager in rund 100 ERFA-Gruppen. Darüber hinaus bieten wir anerkannte Aus- und Weiterbildungsprogramme zu HR- und Führungsthemen an. In unseren Studien und Publikationen bündeln wir aktuelles HR-Wissen. Gemeinsam mit unseren Mitgliedern gestalten wir so die Arbeitswelten von heute und morgen.

Impressum

Publikationsreihe DGFP // Wissenswert

Die sieben Erfolgsfaktoren für die Workforce Transformation im industriellen Mittelstand

Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

Linkstraße 2

10785 Berlin

www.dgfp.de

Kai H. Helfritz, MBA

Leiter Mitgliedermanagement & Kooperationen

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

Linkstraße 2

10785 Berlin

helfritz@dgfp.de

Fon 030 8145543-70

Copyright

Der Herausgeber behält sich das ausschließliche Recht auf Vervielfältigung und Nachdruck der veröffentlichten Beiträge, auch in elektronischer Form, vor. Jede, auch die auszugsweise Veröffentlichung bedarf der Zustimmung des Herausgebers.