

PERS ONAL FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR
PERSONALVERANTWORTLICHE
AUSGABE 9.2020 / € 9,80
www.dgfp.de

„Selbst für
uns Vorstände
gibt es nur noch
ein Spindfach“

AXA-People-Experience-Vorständin
Sirka Laudon über New Work
und eine Kultur des Miteinanders

Nachhaltige Personalstrukturen

Themenschwerpunkt:

Talentmanagement und Personalplanung



DGFP

16 Zum Handeln verdammt Die Coronakrise zwingt Unternehmen, ihre Personalstrukturen und ihre Arbeitsorganisation neu zu denken. Das kann nicht von heute auf morgen geschehen, aber wer jetzt entschlossen handelt und Strategische Personalplanung (SPP) etabliert, wird gestärkt aus der Krise hervorgehen.



24 Mutter aller Personalprozesse Die Stadtwerke Düsseldorf haben vor drei Jahren entschieden, ihre Personalplanung strategisch auszurichten. SPP erweist sich im Hinblick auf die Weiterentwicklung der HR-Funktion als die „Mutter aller Personalprozesse“.

Talentmanagement und Personalplanung Der Schwerpunkt im Überblick

➔ 14

AKTUELLES

04 EVIDENZ TO GO

Wie hilfreich sind die Phasenmodelle zum Change Management?

06 STUDIEN

Folgen der Coronapandemie am Ausbildungsmarkt, Westbalkanregelung: Erfolgreiche Arbeitsmarktintegration der Eingereisten, Geschärftes Krisenbewusstsein in Unternehmen, Was Arbeitgeber attraktiv macht

11 KURZ GESAGT

DGFP-Jahrestagungen finden digital statt, Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“

THEMENSCHWERPUNKT

16 STRATEGISCHE PERSONALPLANUNG

Benedikt von Kettler, Heidelberg

24 SPP BEI DEN STADTWERKEN DÜSSELDORF

Charlotte Beissel, Düsseldorf

30 ZÜRCHER KANTONALBANK FORDERT TALENTE

Boris Billing, Zürich

36 MITARBEITERBINDUNG BEI ZAHNEN TECHNIK

Helena Nickels / Herbert Zahnen, Arzfeld (Eifel)

42 TALENTMANAGEMENT UND PERSONALPLANUNG

Materialien für die Personalarbeit

30 Selbst ist das Talent Statt auf Zielvereinbarungen und jährliche Beurteilungen setzt die Zürcher Kantonalbank auf die Onlineplattform „Talent Community“. Diese bietet persönliche Entwicklung, Netzwerk, Visibilität und Inspiration. Ziel ist, dass Talente sich aktiv einbringen und selbst Angebote für andere kreieren.



36 Innere Verbundenheit Lebensarbeitszeitkonten, flexible Arbeitszeitgestaltung und Fachlaufbahnen nutzt das mittelständische Unternehmen Zahnen Technik, um die Mitarbeitenden emotional zu binden. Ein Innovation Lab soll ebenfalls dazu beitragen.

HERAUSGEBER-INTERVIEW

44 EIN SPINDFACH MUSS REICHEN

„Wir brauchen einen Dreiklang aus Bricks, Bytes und Behaviour“, sagt Sirka Laudon, Vorstandsmitglied bei AXA Deutschland für das Ressort People Experience. Der Versicherungskonzern hat schon vor der Corona-Krise begonnen, HR-Prozesse zu digitalisieren und neue Arbeitswelten zu gestalten. Silos einreißen, Wände und Hierarchien entfernen, Teams stärker zusammenbringen – AXA mache das so radikal, dass niemand mehr ein Einzelbüro habe, erläutert Laudon. Auch Vorstände müssten sich mit einem Spindfach begnügen.

Norma Schöwe / Werner Kipp, Berlin



FACHBEITRÄGE

50 AZUBIMARKETING

Wie können Unternehmen qualifizierte Bewerber für die Berufsausbildung gewinnen? Die Proবাদis Partner für Bildung und Beratung GmbH und das Sinus-Institut haben dazu Berufseinsteiger befragt. Aus den Umfrageergebnissen werden gezielte Marketingprojekte abgeleitet.

Karsten Rudolf / Markus Vogel, Frankfurt/M.

56 PROZESSWISSEN

Das kombinierte Wissen der Beschäftigten stellt einen Rohstoff dar, der Prozesse verbessern hilft. Um diesen Schatz zu heben, genügt es nicht, eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen. Genauso wichtig sind eine kluge Auswertung der Befragungsergebnisse, eine Nachbearbeitung in Workshops und eine Verstärkung des Austauschs.

Felix Klapprott, Berlin

NETZWERK

76 HR PERSÖNLICH

Bianca Kowaschitz, Birgitt Laschtuwka, Carla Kriwet, Uwe Raschke, Christoph Kübel, Filiz Albrecht, Janina Kugel, Siegfried Russwurm, Roland Busch, Judith Wiese, Peter Arnold, Michael Halberstadt, Anne Francken, Colin von Ettingshausen

79 DGFP-MITGLIED IM PORTRÄT

SWP Stadtwerke Pforzheim GmbH & Co. KG

SERVICE

75 BILDNACHWEISE

62 BÜCHER Kurzrezensionen, Autorengespräch: Peter Baumgartner

01 EDITORIAL

75 INSERENTEN

66 RECHT Lohnsteuerrecht, Arbeitsrecht, Aktuelle Rechtsprechung

07 TERMINE

80 VORSCHAU / IMPRESSUM

Nachhaltige Personalstrukturen Transformationen und Krisen mit

Unternehmen und ihre Geschäftsmodelle verändern sich mit extremer Geschwindigkeit, Corona wird diese Entwicklung auf dramatische Weise beschleunigen. Das hat erhebliche Auswirkungen auf die zukünftige Perso-



Strategischer Personalplanung bewältigen

nalstruktur von Unternehmen und die von ihnen benötigten Kompetenzen. Mit Strategischer Personalplanung (SPP), ergänzt durch ein flankierendes Talentmanagement, hat HR die Chance, diesbezügliche Strategiearbeit essenziell mitzugestalten. Benedikt von Kettler, Autor des Buchs „Strategische Personalplanung“ und Managing Partner bei HUMAN, fasst seine Erfahrungen aus zahlreichen SPP-Projekten und mit personalplanerischen Reaktionen in der Coronakrise zusammen. HUMAN veranstaltet am 5. November 2020 gemeinsam mit der DGFP den „Future Workforce Planning Summit“ als Onlineveranstaltung.

DER AUTOR



BENEDIKT VON KETTLER ▶
Managing Partner
HUMAN HMN GmbH,
Heidelberg
▶ bvk@human.consulting

Die Coronakrise stellt ein enormes Risiko für die Beschäftigung dar, sie könnte 59 Millionen Arbeitsplätze in Europa in der einen oder anderen Form betreffen, etwa durch Arbeitslosigkeit oder Gehaltskürzungen (McKinsey 2020). Die Krise macht zudem Restrukturierung wieder zu einem Kernthema in vielen Unternehmen, gleichzeitig stecken die meisten Branchen mitten in einem tiefgreifenden Strukturwandel.

WORAUF STRATEGISCHE PERSONALPLANUNG JETZT REAGIEREN MUSS

Die Automobilbranche bewegt sich in Richtung neuer Antriebsformen und Mobilitätskonzepte, die Energiewirtschaft weg von der Kern- hin zu erneuerbaren Energien und intelligentem Netzbetrieb, Versicherungen nutzen immer stärker KI, und der Bereich Logistik wird roboterisiert. Auch dadurch fallen zahlreiche Jobs weg, gleichzeitig entstehen in den meisten Unternehmen neue durch den Strukturwandel, allerdings mit völlig anderen Qualifikationsanforderungen. Dieser Skill Shift wird Millionen Menschen betreffen – und in vielen Fällen ein Skill Mismatch sein.

In Deutschland müssen jede vierte Frau und jeder dritte Mann bis 2030 in neue Berufsfelder eingearbeitet werden oder sich weiterbilden, so eine Studie vom Stifterverband (Kirchherr et al. 2018). Zudem ergänzt Technologie menschliche Arbeit oder ersetzt sie in immer mehr Bereichen sogar komplett. Neun Millionen derzeit noch bestehender Jobs könnten bis 2030 in Deutschland aufgrund von Automatisierung wegfallen. Allerdings könnten gleichzeitig bis zu zehn Millionen Jobs aufgrund des technologischen Fortschritts und demografischer Faktoren entstehen (McKinsey 2019).

Angesichts des laufenden Strukturwandels und der Coronakrise sind aus der Sicht von HUMAN aktuell vor allem zwei Dinge zu tun:

„Intelligent“ auf Corona reagieren

Neben der Sicherstellung der Gesundheit aller Beschäftigten, dem Ermöglichen von Remote Work und der Schaffung effektiver Kommunikationsstrukturen, haben uns



Der Bereich Logistik wird roboterisiert. Auch dadurch fallen zahlreiche Jobs weg, gleichzeitig entstehen in den meisten Unternehmen neue durch den Strukturwandel.

viele Unternehmen in den letzten Wochen immer wieder folgende Fragen gestellt:

- Wie identifizieren wir jetzt die für uns kritischen Rollen?
- Wie können wir die personellen Folgen möglicher weiterer Infektionswellen je nach Region oder Altersgruppe vorhersagen?
- Welche Möglichkeiten der Reduktion von Personalkosten haben wir?
- Wie sieht unsere Personalstruktur bei einem V-, U- oder L-förmigen Verlauf des Erholungsszenarios aus?
- Wie passen wir die Belegschaft der neuen Realität an (neue Arbeitsmodelle, flexible Personalstrukturen, veränderte Organisationsstrukturen etc.)?

Mittelfristige Transformation weiter vorantreiben

Die oben beschriebenen Veränderungen in fast allen Branchen bleiben trotz Corona weiterhin bestehen. Die Entwicklungen beziehungsweise Transformationen werden sich sogar beschleunigen, beispielsweise im Hinblick auf die Digitalisierung von Leistungen oder die Roboterisierung jenseits von Fertigungshallen. Daraus er-

wachsen für die Unternehmen folgende Fragen:

- Welche Qualifikationen werden in Zukunft wichtig, um unsere Strategie umzusetzen?
- Wie viele Beschäftigte benötigen wir wann und an welchen Standorten?
- Wie soll unsere Belegschaft zusammengesetzt sein (z. B. Berücksichtigung demografischer Faktoren, Anteil interner und externer Beschäftigter)?

WIE SPP UND TM VERBUNDEN SIND

Daraus resultieren Themen beziehungsweise Fragestellungen, auf die im Rahmen

der Strategischen Personalplanung (SPP), ergänzt durch ein zielgerichtetes Talentmanagement (TM), Antworten zu finden sind, um die neu zu definierende Personalstruktur erfolgreich umsetzen zu können.

Talentmanagement (TM) identifiziert, gewinnt, bindet, bewertet und entwickelt „Funktionseliten“. Der Begriff Funktionseliten ist nicht im arbeitsrechtlichen Sinn

(ausführlich Kettler 2018 und 2016):

- **Kapazitäten:** Wie viele Beschäftigte brauchen wir in den nächsten drei bis zehn Jahren?
- **Kompetenzen:** Welche Qualifikationen werden wichtig?
- **Komposition:** Wo, wann und in welcher Zusammensetzung brauchen wir die Mitarbeiter?
- **Kosten:** Welche Kosten verursacht unsere dann veränderte Personalstruktur?

des Begriffs Talentmanagement ist im Hinblick auf die Reichweite breit auf diejenigen Beschäftigtengruppen angelegt, die im Fokus der SPP stehen.

STATE OF THE ART

Einen Einblick in den grundlegenden Ablauf der Strategischen Personalplanung gewährt Kettler (2018) oder ist auf der Webseite von HUMAN zu finden. Dieses Grund-



Effektive Kommunikationsstrukturen schaffen die Voraussetzungen für Remote Work.

zu verstehen, sondern bezeichnet Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die entsprechend ihrer Kompetenzen adäquat an den „richtigen“ Plätzen eingesetzt sind. Talentmanagement bezieht sich demnach nicht nur auf den sogenannten Goldfischteich.

Strategische Personalplanung (SPP) hat zur Aufgabe, die Unternehmensstrategie in Personalanforderungen zu übersetzen. Die Unternehmensstrategie beantwortet das „Warum“: Warum brauchen wir mehr oder weniger Mitarbeiter mit bestimmten Kompetenzen? Was sind die Geschäftstreiber, die unsere Personalbedarfe definieren? SPP beantwortet diese Fragen entlang der „4 K“

Talentmanagement beantwortet entsprechende „Wie“-Fragen:

- Wie schließen wir unsere zukünftigen Talentlücken?
- Wie entwickeln wir unsere Beschäftigten gezielt weiter?
- Wie lange dauert der Qualifizierungsprozess? Besteht im Hinblick auf die übergeordneten Unternehmensziele ausreichend Zeit, kritische Skills intern zu entwickeln, oder müssen sie auf dem Markt gewonnen werden?

Talentmanagement ist der Prozess, wie Unternehmen ihren strategischen Personalplan umsetzen (Abb. 1). Diese Definition

gerüst beziehungsweise dieser Ablauf ist nach wie vor aktuell. Nur zwei Jahre später ist SPP jedoch deutlich schlanker und datenbasierter möglich sowie stärker im Strategieprozess zu verankern. SPP liefert heutzutage für die Geschäftsbereiche einen vielfach höheren Wert durch: aktives Management von Personalkosten, ganzheitlicher Blick auf die benötigten Talente der Zukunft, Szenarien bilden die Basis für Managemententscheidungen, objektives Forecasting durch Big Data (Abb. 2).

Folgende Punkte sind bei der Strategischen Personalplanung „State of the Art“ zu beachten:

1. Agiler Planungsansatz, agile Umsetzung

Sowohl SPP als auch TM sind Themen, die „geeignet“ sind, sich in Details zu verlieren. Wir haben dagegen gute Erfahrungen mit iterativen, agilen Planungsprozessen gemacht; insbesondere beim Forecasting von quantitativen und qualitativen Personalbedarfen.

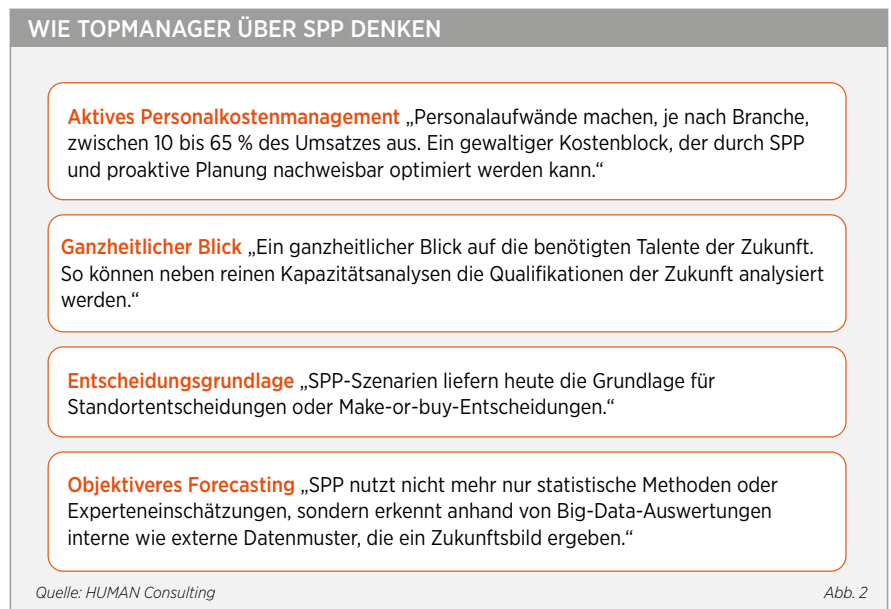
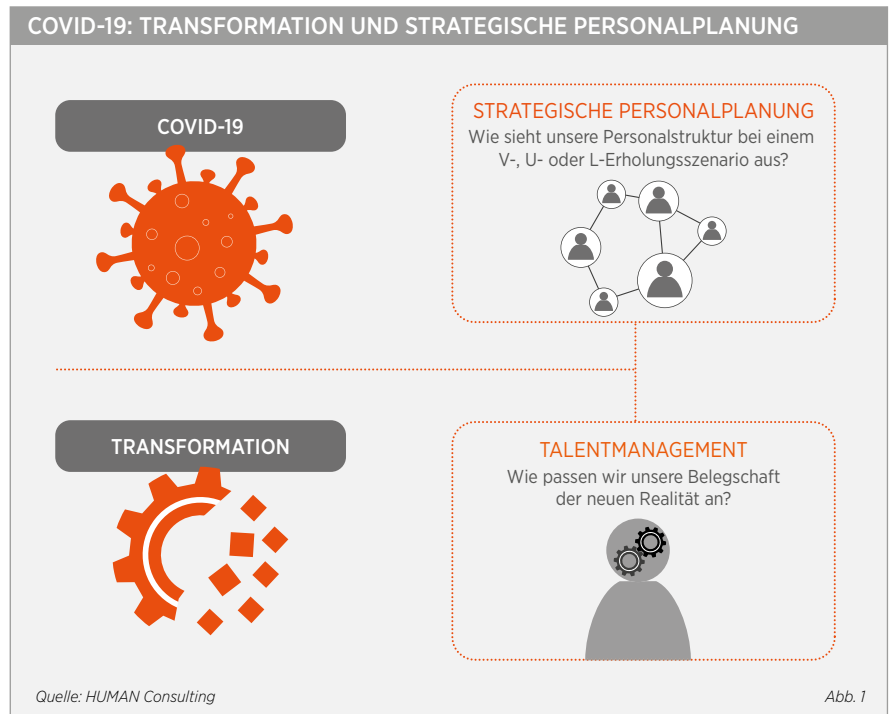
2. Analytics nutzen

Analytics kann beispielsweise dafür genutzt werden, zukünftig relevante Jobprofile zu bestimmen, etwa anhand der Auswertung von Stellenausschreibungen des Wettbewerbs oder anhand angemeldeter Patente. Durch Big-Data-Auswertungen werden zudem objektivere Empfehlungen im Talentmanagement ermöglicht, die vorher eher subjektiv in Personalentwicklungskonferenzen oder über vergleichsweise aufwendige manuelle Evaluationen von Kompetenzen und Karriereverläufen erfolgten.

Unternehmen sollten sich nach vorne wagen und erste Schritte in durch Big Data gestützte Personalbedarfsermittlungen machen. Hier können hervorragende Lerneffekte beispielsweise anhand von Sales Forecasts im Vertriebsbereich erzielt werden. Vergleichbar mit Wettervorhersagen wird bei Konsumgütern der Bedarf / Absatz für bestimmte Produkte und deren Preisspanne vorhergesagt. Teilweise gibt es dazu langjährige Erfahrungen, die Methodik lässt sich auf die Personalplanung übertragen.

3. Talentdefinition erweitern

Bei der Frage, was ein Talent ausmacht, werden Ausbildungen und Erfahrungen weniger wichtig, Lern- und Veränderungsbereitschaft rücken dagegen in den Mittelpunkt. Heterogene Talentprofile jenseits klassischer „Kaminausbildungen“ und „Kaminkarrieren“ sind inzwischen nicht nur immer akzeptierter, sondern auch notwendig, wenn Innovationen entstehen sollen. Zudem sollte die Talentdefinition mehr Reichweite haben. Sie sollte keiner zu engen, elitären Definition folgen, aber dennoch ausreichend fokussiert sein.

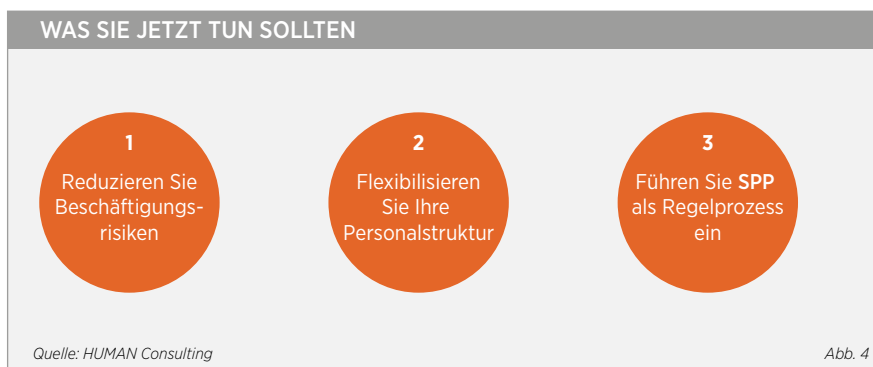
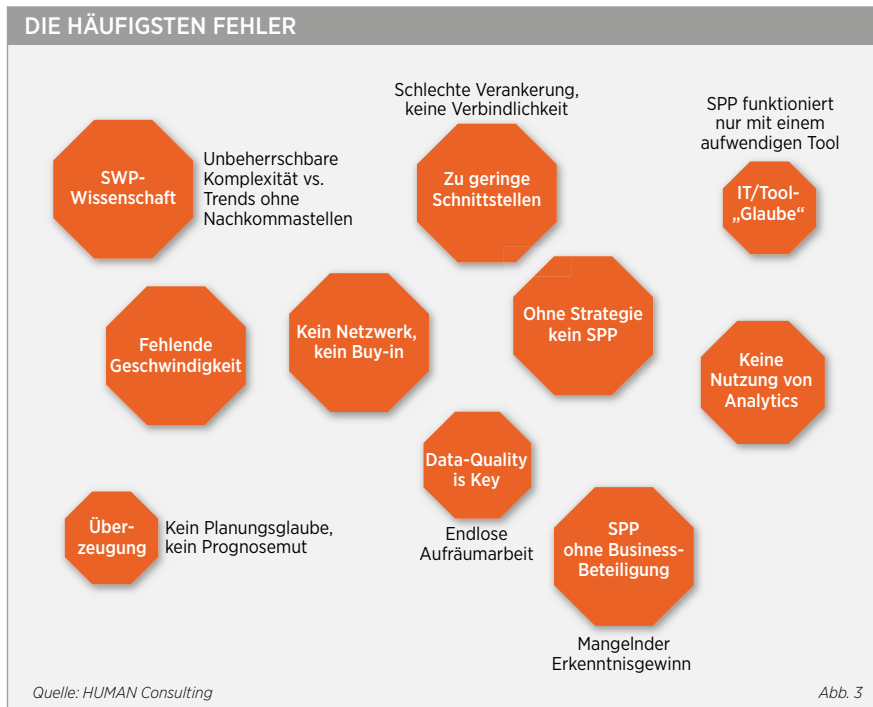


4. SPP und TM abgrenzen und zugleich Schnittstellen bestimmen

SPP ist keine Nachfolgeplanung auf der Mitarbeiterebene. Sie liefert vielmehr Trendaussagen, wie sich Mitarbeitergruppen (Jobfamilien / Qualifikationscluster) in den nächsten drei bis zehn Jahren entwickeln werden. TM legt dagegen auf individueller Ebene fest, wie eine Personallücke, die beispielsweise durch SPP iden-

tifiziert wurde, geschlossen werden kann. Deshalb sollten TM und SPP auch innerhalb der HR-Organisation getrennte, aber gleichwohl eng miteinander verzahnte und durch Schnittstellen verbundene Bereiche sein.

5. SPP innerhalb des strategischen Planungsprozesses des Unternehmens verankern



Strategische Personalplanung entfaltet dann ihr volles Potenzial, wenn sie Teil des strategischen Unternehmensplanungsprozesses ist und zwischen der strategischen Unternehmens- und der langfristigen Finanzplanung verortet ist. Wichtig ist dabei, dass sie mittels eines „Veränderungswertemodells“ (s. Best Case Automobilbauer) nur in denjenigen Geschäftsfeldern angewendet wird, wo sich, gemessen an eindeutig definierten KPIs, die Welt auch wirklich verändert.

HÄUFIGE FEHLER

Soll Strategische Personalplanung im Unternehmen State of the Art sein beziehungsweise sich diesem Niveau annähern, sind

folgende Fehlerquellen beziehungsweise Versäumnisse (Abb. 3), die wir in der Praxis häufig beobachten, zu vermeiden: Daten und Analyticstechnologien werden nicht genutzt; SPP wird zur reinen „HR-Übung“, indem das Business außen vor gelassen wird; zu hohe Komplexität (bspw. durch die Nutzung zu komplexer Kompetenzmodelle oder Jobfamilienstrukturen). Auch der Wunsch, nachkommastellengenaue Prognosen zu erstellen, erhöht die Komplexität enorm.

BEISPIELE GUTER PRAXIS

Wie Unternehmen ihren Personalbedarf State of the Art strategisch geplant oder schnell auf die Coronakrise reagiert haben,

zeigen folgende Beispiele guter Praxis aus unterschiedlichen Branchen:

Maschinenbauer: Flexible Personalstrukturen während Corona aufbauen

Das Beispiel des Familienunternehmens aus dem Bereich Maschinenbau zeigt, wie SPP in der Coronakrise frühzeitig geholfen hat, (1) die Personalkapazitäten zu flexibilisieren. Konkret wurde die Einsatzflexibilität crossfunktional gestärkt. Mitarbeiter aus den Salesbereichen unterstützen F&E, um nur ein Beispiel zu nennen. (2) Der genaue Qualifizierungsbedarf je Mitarbeitergruppe war aufgrund der vorgehenden SPP bekannt. Die Coronaphase wurde nun intensiv zur Weiterqualifizierung genutzt, um crossfunktional unterstützen zu können. (3) Es konnten mit geringem Aufwand und auf Wochenbasis neue Analysen zur Auswirkung der Coronaeffekte auf die Personalbedarfe gefahren und so Kurzarbeit und Rückkehrszenarien just in time angepasst werden. Erst wenn die Auswirkungen eines Produktionsstopps, eines Nachfrageeinbruchs oder einer erneuten Infektionswelle in einzelnen Ländern auf die Personalstruktur bekannt sind, kann HR angemessen reagieren.

Logistikunternehmen:

Trendbasierter Blick nach vorne

Das global operierende Logistikunternehmen hat den Blick auf die Jobprofile der Zukunft bis ins Jahr 2030 mit dem Anspruch geworfen, Tendaussagen für die wichtigsten Beschäftigtengruppen zu erhalten. Wie verändert sich der Anteil an Lagerarbeitern und Zustellern, aber auch der von Experten und Managern? Was sind die wichtigsten Veränderungstreiber in der Branche? Auf diese Fragen hat das Unternehmen als Ergebnis einen Zielkorridor ermittelt: Es plant 25 bis 35 Prozent aller Aktivitäten bis 2030 zu automatisieren. Die Mitarbeiter müssen entsprechend auf neue Rollen und Anforderungen vorbereitet werden. Es ging bei diesen Analysen nicht um eine nachkommastellengenaue Betrachtung, sondern um das frühzeitige

Erkennen von Trends und die Ausrichtung des zukünftigen Talentmanagements auf die wichtigsten Veränderungsgruppen.

Automobilzulieferer:

Nur das planen, was sich verändert

Einer der größten deutschen Automobilzulieferer hat SPP eingeführt und schnell festgestellt, dass es in keinem Aufwand-Nutzen-Verhältnis steht, wenn das Gesamtunternehmen einem jährlichen SPP-Prozess unterzogen wird. Stattdessen wurde nur in denjenigen Bereichen des Unternehmens SPP durchgeführt, die sich auch tatsächlich verändern werden.

Aber wie wird Veränderung definiert? Dazu haben wir ein „Veränderungswertemodell“ entwickelt. Darin sind Werte wie Wachstum, Produktveränderung und Automatisierungsgrad definiert. Nur wenn vorher festgelegte Schwellenwerte überschritten werden, wird eine Strategische Personalplanung durchgeführt. Nur in diesen Fällen wird davon ausgegangen, dass sich auch die Personalstruktur verändern wird.

Das Ergebnis ist ein im Aufwand deutlich reduzierter SPP-Ansatz, der mit vertieften Analysen wirkliche Insights für die sich verändernden Geschäftsbereiche liefert. Unnötige „Alles-bleibt-beim-Alten“-Analysergebnisse gehören der Vergangenheit an. HR wird damit unverzichtbarer Teil des Unternehmensplanungsprozesses.

Bank: Analytics in SPP und TM nutzen

Die europäische Bank nutzt People Analytics im Rahmen ihrer Strategischen Personalplanung, um die ideale Filialbesetzung zu finden. Die Bank hat die Leistungsdaten der Filiale mit Mitarbeiterdaten (demografische Daten, aber auch Performancedaten) verbunden und dadurch ein Muster für die jeweils beste Filialbesetzung ermittelt. Diese Filialbesetzung hat messbar positiven Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit der Einheit, die Kundenzufriedenheit und andere Leistungsindikatoren. Das ist aus unserer Sicht „Next-Level“-Personalplanung.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN: JETZT PRAGMATISCH STARTEN

Bricht mit Corona eine Phase mit neuen Arbeitsformen an? Wir denken ja. Zumindest zwingt die Krise die Unternehmen dazu, ihre Personalstrukturen und ihre Arbeitsorganisation neu zu überdenken. Das kann nicht von heute auf morgen geschehen, aber Unternehmen, die jetzt entschlossen handeln und die folgenden Maßnahmen bis hin zur Einführung von SPP als Regelprozess ergreifen, werden gestärkt aus der Krise hervorgehen (Abb. 4):

Reduzieren Sie Beschäftigungsrisiken:

- Identifizieren Sie, welche Beschäftigungsgruppen besonders geschäftskritisch („show-stopper“ oder nicht kurzfristig ersetzbar Gruppen etc.) und welche am stärksten von den Coronaauswirkungen betroffen sind.
- Führen Sie eine Szenarioplanung für die relevantesten Gruppen durch: Wie entwickelt sich unser Personalbestand? | Welche Bedarfe haben wir bei unterschiedlichen Szenarien der Erholung? | Wo ergeben sich die größten Über- oder Unterdeckungen?
- Hinterlegen Sie die Kosten.
- Bieten Sie Ihrem Management proaktiv Analysen an und fragen Sie die Bereiche, welche weiteren Auswertungen benötigt werden.
- Aktualisieren Sie während der Coronakrise beziehungsweise beim Herunterfahren der Einschränkungsmaßnahmen die Planung auf einer zwei- oder vierwöchigen Basis.

Flexibilisieren Sie Ihre Personalstruktur (auf Basis der Analysen s.o.)

- Realisieren Sie Transferpotenziale innerhalb und außerhalb Ihres Unternehmens, wie dies beispielsweise McDonald's und Aldi in Deutschland getan haben.
- Passen Sie Übernahme-, Rekrutierungs- und kurzfristige Flexibilisierungsmöglichkeiten an, beispielsweise mittels Zeitkontenabbau oder Minisabbaticals.

- Nutzen Sie Zeitarbeit und Freelancer für kurzfristige Einsätze.

Führen Sie Strategische Personalplanung als Regelprozess ein und verzahnen Sie von Beginn an SPP und Talentmanagement:

- Entwickeln Sie ihr unternehmensspezifisches SPP-Modell und binden Sie Ihr Talentmanagementteam mit ein.
- Verproben Sie SPP in zwei bis drei Pilotbereichen agil und innerhalb von zwei Wochen.
- Arbeiten Sie im ersten Schritt mit der vorhandenen Datenbasis und entwickeln Sie einen pragmatischen Plan zu Ausbau und Vereinheitlichung der Daten (schrittweise in 3 bis 6 Monaten, ggf. auch über einen längeren Zeitraum).
- Nutzen Sie HR-Analytics dort, wo es einen klaren Beitrag leisten kann (bspw. bei der Analyse von Skills oder der Arbeitsmarktverfügbarkeit).
- Verankern Sie SPP im Prozess der Unternehmensplanung.
- Nutzen Sie externe Unterstützung etwa bei Ad-hoc-Analysen (innerhalb von 48 Stunden) oder bei der Einführung eines pragmatischen, datenbasierten SPP-Ansatzes. ●

Literatur

- Kettler von, B. (2018): Future Workforce Planning. Die größte Chance für HR. Mit strategischer Personalplanung Transformationen aktiv gestalten, in: Personalführung (51) 9, 20-25
- Kettler von, B. (2016): Strategische Personalplanung, Stuttgart
- Kirchherr, J. W. et al. (2018): Future Skills. Welche Kompetenzen in Deutschland fehlen, www.stifterverband.org/medien/future-skills-welche-kompetenzen-in-deutschland-fehlen (Stand: 5.5.2020)
- McKinsey (2020): Safeguarding Europe's livelihoods. Mitigating the employment impact of COVID-19, www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/safeguarding-europes-livelihoods-mitigating-the-employment-impact-of-covid-19 (Stand: 5.5.2020)
- McKinsey (2019): The future of women at work. Transitions in the age of automation, www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/the-future-of-women-at-work-transitions-in-the-age-of-automation (Stand: 5.5.2020)

AXA-
People-Experience-
Vorständin Sirka Laudon
über New Work und
eine Kultur des
Miteinanders



**„Selbst für uns
Vorstände gibt
es nur noch ein
Spindfach“**



Vor drei Jahren hat der Versicherungskonzern AXA begonnen, New Work einzuführen. Im Deutschland-Headquarter in Köln entstehen beeindruckende Arbeitswelten in unterschiedlichen Anmutungen. Selbst für die Führungsebene gibt es keine Einzelbüros mehr, so People-Experience-Vorständin Sirka Laudon. Doch für New Work reichen Infrastruktur oder die Arbeitsplatzumgebung nicht aus: „Wir brauchen einen Dreiklang aus Bricks, Bytes und Behaviour“, so Laudon.

Frau Laudon, wie hat AXA auf die Ausbreitung des Coronavirus in Deutschland reagiert?

SIRKA LAUDON Ich kann mich daran erinnern, wie wir uns zu Anfang noch in Town Halls als Vorstände den Fragen der Mitarbeitenden gestellt und erläutert haben, wie wir die ersten Vorsichtsmaßnahmen einführen. Wir hatten im Vorstand nach dem Aufkommen der Devise „Flatten the Curve“ die Idee, eine Mathematikerin im Team die exponentielle Ausbreitung des Virus erklären zu lassen. Unsere Abteilungsleiterin aus dem Bereich Lebensversicherung hat dann den Mitarbeitenden sehr anschaulich dargelegt, warum wir als Unternehmen eine gesellschaftliche Verantwortung haben und wie wir das exponentielle Wachstum bremsen können. Das war im Prinzip auch schon der Start ins Homeoffice. Sehr geholfen hat uns, dass AXA wirklich perfekt vorbereitet war. Vor drei Jahren haben wir im Prinzip alle Geschäftsprozesse digitalisiert, sämtliche Dokumente und Postvorgänge werden eingescannt. Zu Beginn der Pandemie hatten schon 85 Prozent der Mitarbeiter eine unterschriebene Homeofficeregelung, zu Hause standen bereits zweite Bildschirme und andere technische Hilfsmittel. Und für den Rest haben wir dann auch noch rasch die notwendigen Voraussetzungen geschaffen. Wir haben dann mehr oder weniger so weitergemacht, wie wir es auch in Präsenz getan hätten. Wir haben alle Anstrengungen hochgefahren, die Mitarbeiter zu Hause bestmöglich zu unterstützen. Wir haben Angebote gemacht für Führung auf Distanz, aber auch für Sport und Ernährung zu Hause, für den Umgang mit der

Kinderbetreuung oder gegen die Gefahr von Depressionen.

Wie hat die Mitarbeiterschaft beigetragen?

LAUDON Wir haben zusammen das Format „AXA to go“ entwickelt, eine Art täglichen Newsletter. Darin haben dann Mitarbeitende für Mitarbeitende aus ihrer aktuellen Lebenswirklichkeit berichtet. Und dort haben wir auch unsere Themen platziert, die digitale Spielzeugkiste für die Kinder zum Beispiel, das Sportangebot oder die Führungskräfte trainings. Auf diesem Weg haben wir versucht, die Performance bestmöglich oben zu halten und auch das Gefühl der Mitarbeiter zu bewahren, mit dem Unternehmen verbunden zu sein. Das war gerade am Anfang sehr herausfordernd. Aber ich würde sagen, es ist uns super gelungen.

Zu wieviel Prozent war AXA Deutschland virtuell?

LAUDON 95 Prozent der Mitarbeitenden haben tatsächlich remote gearbeitet. Wir haben die Büros aber auch nie ganz geschlossen. Wer zu Hause absolut nicht die passende Situation hatte, konnte auch an den Standort gehen. Und dort gearbeitet haben natürlich die Kolleginnen und Kollegen, die für unsere Infrastruktur zuständig sind.

Wir führen dieses Interview Mitte Juni. Wie ist die Situation derzeit, wie sieht das viel zitierte neue Normal bei Ihnen aus?

LAUDON Wir sind ein internationales Unternehmen mit entsprechenden Gruppenvorschriften, die regeln, wie wir das Zu-

rückkommen steigern. Bis zu 20 Prozent der Mitarbeitenden können aktuell wieder zurück in die Büros kommen, zurzeit liegen wir bei elf, zwölf Prozent. Die Betreuungssituation in Deutschland macht es ja auch noch schwierig für viele, wieder voll präsent zu arbeiten. Aber wir machen uns natürlich Gedanken, was das New Normal ist. Bisher sah unsere Homeofficeregelung zwei Tage pro Woche für die Mitarbeitenden vor, also viel mehr als bei den meisten Unternehmen. Und dennoch werden wir nicht die Büroräume abschaffen, weil wir überzeugt sind, dass durch Präsenz und Miteinander andere Dinge passieren als in der digitalen Remotesituation.

War es möglich, alle elementaren HR-Prozesse mitzunehmen ins Virtuelle?

LAUDON Im Prinzip haben wir auch in HR alles digital abgewickelt. Die Trainings habe ich ja schon angesprochen. Wir haben den Lockdown aber auch genutzt, um den gesamten Recruitingprozess digital und remotefähig zu machen. Wir haben uns entschlossen, weiter einzustellen, um unsere Zukunftsfähigkeit zu erhalten. Unsere Azubiauswahl haben wir komplett digitalisiert, inklusive Assessment-Center. Die Bewerbenden können sich im Video vorab vorstellen. Und wir tun das als Unternehmen auch, indem wir unseren potenziellen neuen Kolleginnen und Kollegen im Film zeigen, wie unsere Arbeitsumgebungen aussehen. Auch das Onboarding läuft digital, zum Beispiel mit einer Kennenlernchallenge im Netz.

Was sind aus Ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren für mobiles Arbeiten?



Sirka Laudon ist seit Oktober 2019 Vorstandsmitglied bei AXA Deutschland für das Ressort People Experience. Die Diplom-Psychologin wechselte von DB Vertrieb, einer Tochter der Deutschen Bahn, wo sie Geschäftsführerin Personal und Arbeitsdirektorin war. Zuvor war Laudon 14 Jahre in leitenden Personalpositionen bei Axel Springer und OTTO tätig.

LAUDON Von New Work sprechen ja viele Unternehmen und glauben, damit einen Weg gefunden zu haben, mit dem sich Kosten für Büroflächen sparen lassen. AXA hat vor drei Jahren damit begonnen, alle Standorte auf unseren New Way of Working, NWoW, umzustellen. Dabei geht es um viel mehr als nur die Infrastruktur oder die Arbeitsplatzumgebung.

SELBST FÜR VORSTÄNDE GIBT ES NUR NOCH EIN SPINDFACH

Wir brauchen einen Dreiklang aus Bricks, Bytes und Behaviour. Wir bilden mit der Arbeitsplatzumgebung unseren Gedanken einer Kultur der künftigen Zusammenarbeit ab. Wir reißen Silos ein, entfernen Wände und Hierarchien und bringen Teams stärker zusammen. AXA macht das so radikal, dass niemand mehr ein Einzelbüro hat. Selbst für uns Vorstände gibt es nur noch ein Spindfach, wir suchen uns jeden Morgen einen Arbeitsplatz. Damit sind wir Vorbild und schaffen Transparenz. Für ein Jour fixe können wir uns in eine Sofalandschaft setzen, wo aber im Prinzip jeder zuhören kann. Für wirklich Vertrauliches haben wir natürlich auch sogenannte Bubbles, in die man sich zurückziehen kann. Aber erst mal wollen wir vieles transparenter machen als vorher. Das ist das Gebäude als erste Dimension, dazu kommt die Technik. In der digitalen Infrastruktur gibt es keine Druckerzuweisungen mehr, sondern Cloudtechnik und natürlich überall WLAN auf dem Campus. Dazu kommen kollaborative Arbeitsumgebungen für die Teams, in denen alle zum Beispiel den Chatverlauf zu einem Projekt

einsehen oder auf Dokumente zugreifen können. Und die dritte Dimension von New Work findet im Mindset statt. Wir wollen Transparenz, Empowerment und Kollaboration in allen Arbeitsprozessen leben. Wir schulen Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen, um das Miteinander als Kultur zum Fliegen zu bringen. Und ich bin stolz darauf, dass das funktioniert.

Erwarten Sie eine bleibende Verhaltensänderung der Mitarbeitenden? Oder wird es zumindest teilweise ein Zurück zum alten Normal geben?

LAUDON Ich denke, die Pandemie hat auch die letzten zehn Prozent überzeugt, dass vieles sehr gut digital geht. Ich glaube, vor allem Führungskräfte haben früher das digitale Arbeiten weniger für sich in Anspruch genommen. Auch die sollten nun überzeugt sein, dass ihnen nichts entgleitet. Wir diskutieren, ob wir die Homeofficeregeln nun ausweiten. Gerade für konzeptionell oder kreativ arbeitende Bereiche bietet aber auch das Miteinander in physischer Präsenz einen Mehrwert, der nicht so einfach aufzuwiegen ist.

Befragen Sie die Mitarbeitenden zu ihren Erfahrungen im Homeoffice?

LAUDON Mitarbeitendenbefragungen haben wir während der ganzen Zeit gemacht. Bei unserem Pulse Check haben wir regelmäßig Feedback zur Remotesituation eingeholt. Wir haben gefragt: Wie stark nimmst du AXA als Arbeitgeber in seinem Informationsverhalten wahr? Fühlst du dich gut informiert über die Abläufe? Wie verbunden fühlst du dich mit deinem Team? Wie

ist deine persönliche Stimmung in dieser Zeit? Wir haben sehr gute Werte erzielt, auf die wir stolz sind. 94 Prozent haben uns zweimal hintereinander gesagt: „Ihr habt uns super informiert“.

FOTOS AUS DEM HOMEOFFICE STATT BEGEGNUNGEN AUF DEM FLUR

Bei der Verbundenheit gab es mit 84 Prozent ebenfalls einen enorm hohen Wert. Ich führe das darauf zurück, dass wir mit unseren Formaten auch immer dafür gesorgt haben, dass die Mitarbeitenden wissen, wie es ihren Kolleginnen und Kollegen geht. Und wenn informelle Begegnungen auf dem Flur gerade nicht gehen, helfen zum Beispiel Fotos aus dem Homeoffice. Dafür war es uns wichtig zu wissen, ob die Mitarbeitenden nun bedrückt zu Hause sitzen oder ob sie die Energie und die Power und das Engagement wie in der Präsenzsituation haben. In der letzten Befragung kam im Freitext von vielen Mitarbeitenden der Wunsch nach einer Mund-Nasen-Maske mit dem AXA-Logo. Als Vorstand hätte ich mich nicht getraut, das zu initiieren, das wäre mir fast schon übergriffig erschienen. Aber die Mitarbeitenden hätten das gerne gehabt. Wir haben als Aktion unseres gemeinnützigen Vereins „AXA von Herz zu Herz“ allerdings Masken selbst genäht, zum Teil gespendet und zum Teil den Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt.

Wie sieht sich AXA unterstützt durch die Politik und wie stehen Sie zu einem gesetzlichen Anspruch auf Homeoffice?

LAUDON Gut, dass es die Maßnahmen der Politik gab und gibt. Aber wir haben sie als Unternehmen nicht in Anspruch genommen, keine Kurzarbeit, keine Staatshilfen. Wir hatten den Anspruch, die schwierige wirtschaftliche Zeit aus eigener Kraft zu bewältigen. Natürlich schauen wir auch, wie wir uns kostenbewusst aufstellen. Für die Menschen im Homeoffice könnte die Politik sehr viel tun, indem sie eine gute Infrastruktur zur Verfügung stellt. In Deutschland ist das Internet in vielen Gebieten unterdimensioniert. Wir mussten Mitarbeitenden aus dem ländlichen Raum zum Teil Surfsticks zur Verfügung stellen, um sie arbeitsfähig zu machen. Solange es kein flächendeckendes schnelles Internet gibt, macht die Forderung nach einem Anspruch auf Homeoffice keinen Sinn.

Bei Versicherungen denkt man gerne an ein graues Heer von Schadenssachbearbeitern oder an Charaktere wie Stromberg aus der gleichnamigen Fernsehserie. Wie ist die Wirklichkeit?

LAUDON Also, Ordner und Hängeregister gibt es nicht mehr. Mich hat folgender Punkt hier besonders gereizt: Ich habe bisher die Transformation bei Medien und Handel begleiten dürfen. Nun war klar, die Technologie ist so reif, dass auch Finanzdienstleister und Versicherungen Prozesse automatisieren und ihre Geschäftsmodelle digitalisieren können. Für die Verarbeitung von 500 Millionen Datensätzen hat man noch vor kurzem eine Stunde gebraucht. In der Multi-Cloud schaffen wir das heute in unter drei Sekunden. Das bringt den Durchbruch für Künstliche Intelligenz, die wir jetzt auch in der Versicherung zum Einsatz bringen. Dadurch können wir vielleicht schon bald einem Kunden mit einem Kfz-Schaden die beste Werkstatt in seiner Nähe nennen oder erkennen, wenn Krankenversicherte Medikamente nehmen, die sich nicht gut vertragen. Das reicht bis hin zu Preventive Maintenance in der Industrie, wo durch

das Internet of Things erst gar keine Schäden entstehen. Versicherung ist nicht mehr Papier, sondern ist Tech- und datengetrieben. Und es ist sehr spannend, diesen Wandel mitzerleben.

AMBITIONIERTER ZIELE FÜR FRAUENANTEIL IM MANAGEMENT

AXA ist außerdem ein Unternehmen, das in puncto Diversity sehr viel unternimmt. Wir wären dieses Jahr zum fünften Mal beim Christopher Street Day in Köln dabei gewesen, wenn der stattgefün-

derung auseinander; im Mai konnten die Mitarbeitenden Gebärdensprache lernen, und unsere Konzern-Schwerbehindertenvorsitzende hat in einem Interview erläutert, wie es ist, mit Schwerhörigkeit zu leben. Und natürlich ist da auch das Thema Migration, das wir versuchen bei AXA gut abzubilden. Vor kurzem hatten wir zum Beispiel eine Remote-Cooking-Session mit einem thailändischen Koch, der schon seit 15 Jahren im Unternehmen ist und der sich riesig über die Anerkennung gefreut hat. Das sind kleine Nudges, die Menschen Denkanstöße geben und die

Vorsorge und Versicherung

AXA Deutschland zählt mit erzielten Einnahmen in Höhe von 10,86 Milliarden Euro (2019) und 8 687 Mitarbeitenden zu den führenden Erstversicherern und Finanzdienstleistern. AXA Deutschland ist Teil der AXA-Gruppe, einem der weltweit führenden Versicherungsunternehmen und Vermögensmanager mit Tätigkeitsschwerpunkten in Europa, Nordamerika und dem asiatisch-pazifischen Raum. Die Geschäftstätigkeit umfasst Vorsorge und Versicherung. Dazu zählen in erster Linie private Renten-, Lebens- und Berufsunfähigkeitsversicherungen, betriebliche Altersvorsorge, Krankenversicherungen, Schaden- und Unfallversicherungen sowie Vermögensanlagen und Finanzierungen. Die Angebotspalette richtet sich an Privat- und Firmenkunden gleichermaßen.



den hätte. Gender ist uns sehr wichtig. Wir sind ein französisches Unternehmen mit überaus ambitionierten Zielen, was den Anteil von Frauen im Management angeht. Wir haben den Generationendialog als festes Format etabliert. Dort trifft man sich – derzeit eher remote und per Video – zum Kaffee und gleicht Überschneidungen und Perspektiven ab. Wir setzen uns mit dem Thema Schwerbehin-

den wichtig sind, weil viele kulturelle Dimensionen daran hängen. Wie schau ich auf andere Menschen, wie wertschätzend gehe ich mit unterschiedlichen Denkweisen um, und so weiter. Sich dem Thema so zu nähern, ist zielführend und hilfreich für unsere Organisation.

Was macht Arbeitgeber im Allgemeinen attraktiv, was AXA im Speziellen?

LAUDON Das Thema Personalmarketing begleitet mich ja schon die letzten 15 oder 20 Jahre. Bei der Arbeitgeberattraktivität hat es dabei immer wieder Verschiebungen gegeben. Mal stand das Gehalt ganz oben, bei den Jüngeren sind es heute Aspekte wie Work-Life-Balance und Sicherheit. Wir denken gerne, die Digital Natives wollen vor allem in Start-ups arbeiten. Tatsächlich sucht die Generation Z aber eine gute Work-Life-Balance. Wie großartig, wenn man beides bieten kann: tolle Herausforderungen, aber auch die Strukturen eines etablierten Unternehmens. Gerade

menskultur, die die Leute anzieht. Die Menschen wollen einen Arbeitgeber, der eine Kultur schafft, in der sie sich als Mensch authentisch zeigen können, in der sie auf gute Führungskräfte treffen und auf eine Kultur, die sie so wahrnimmt, wie sie sind. Deshalb sprechen wir bei AXA auch nicht von Human Resources, sondern von People Experience. Wir sehen die Menschen nicht nur als eine Ressource zur Erreichung von Zielen. Wir möchten eine Umgebung schaffen, in der Menschen sich bestmöglich entfalten und performen können.

bin ich dann aus dem Marketing über Vertriebstraining und Event wieder zurück zu Personal gekommen, was ich bereits im Studium viel gemacht hatte. Und da habe ich den Unterschied bemerkt, ob man Kunden für eine Marke begeistert oder Mitarbeitende für ihr Unternehmen. Klar: Die Grenzen sind fließend. Wir setzen auch in der Mitarbeitendenkommunikation Elemente aus dem Marketing ein. Aber eben mit einem didaktischen Hintergrund und vor allem mit sinnstiftenden Werten. Was will People Experience? Dass Mitarbeitende gerne in die Firma kommen, dass sie ihre Potenziale voll entfalten können, dass sie auf Führungskräfte und Kolleginnen und Kollegen treffen, die sympathisch sind und ihnen bestmögliche Rahmenbedingungen schaffen. Da wir alle ja viel Zeit im Job verbringen, ist das doch das Beste, was wir machen können.

Welchen Rat würden Sie einer jungen Kollegin, einem jungen Kollegen mit auf den Karriereweg geben?

LAUDON Ich finde es wichtig, dass die Inhalte faszinieren, dass man neugierig ist und für seine Sachen brennt. Die Diskussion rund um Remote- und Präsenzworking finde ich so spannend, dass ich am Wochenende Psychologiebücher heraushole oder Studien lese, um mich dem Thema nicht nur aus der Praxis zu nähern. Für mich ist es wichtig, Spaß am Lernen zu haben und nie damit aufzuhören, das eigene Bild und die eigene Idee von dem, wie HR sein sollte, in die Welt zu bringen. Das hat mit Leidenschaft zu tun. Aber man sollte auch nicht immer nur das tun, was man schon gut kann. Das Bild wird erst komplett, wenn man auch seine Komfortzone verlässt und sich von neuen Themen fordern lässt.

Danke für das Gespräch! ●

Das Interview führten Norma Schöwe und Werner Kipp Mitte Juni.



für viele ITler ist der Job bei uns sehr spannend.

EINE UMGEBUNG, IN DER SICH MENSCHEN ENTFALTEN KÖNNEN

Wenn wir in den Gesprächen von unseren Datatechnologien berichten, bekommen die Bewerbenden leuchtende Augen. Und dann ist es einfach die Unterneh-

Das Emotionale und das Sinnstiftende an Ihrem Job seien Ihnen besonders wichtig, haben Sie einmal gesagt. Was genau meinen Sie damit?

LAUDON Ich habe nach dem Studium im Marketing angefangen, ganz klassisch in einer Werbeagentur. Das fand ich super spannend, aber am Ende ging es immer darum, eine Marke zu inszenieren und Kunden zum Kaufen zu bringen. Bei OTTO