

PERS[→]NAL FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR
PERSONALVERANTWORTLICHE
AUSGABE 12.2020-1.2021 / € 9,80
www.dgfp.de

„Treiber der Transformation sein“

Volkswagen-Personalvorstand
Gunnar Kilian über
veränderte Strukturen
für HR, den Wandel
zur E-Mobilität und
die Suche nach
neuen Fachkräften

Breaking New Ground

Schwerpunkt:
Global Work – Global Mobility





12 Key to Organizational Success
Encouraging internal mobility and upholding inclusive policies are ways to attract and develop global talent. The rewards of implementing a global talent management strategy do not end when an employee leaves the company – many former employees return at a later stage in their career.



20 Repats: Game Over? Both expatriation as well as repatriation are complex processes. Conflicts often arise due to misunderstandings. Consequently, the need to engage in special efforts on behalf of the repatriate is necessary to avoid a possible job leave.

Schwerpunkt Global Work – Global Mobility



AKTUELLES

04 EVIDENZ TO GO

Ist transformationale Führung noch zeitgemäß?

06 KURZ GESAGT

Zukunft des Mitarbeitergesprächs, Videogestützte Tools im Bewerbungsprozess

10 STUDIE

Sozialpartnerschaftliches Forschungsprojekt zu Künstlicher Intelligenz

THEMENSCHWERPUNKT

12 GLOBAL TALENT MANAGEMENT

Dennis Hoffmeister, Düsseldorf

20 CHALLENGES OF REPATRIATION

Stefan Remhof / Mary Petersen, München

28 INTERCULTURAL BUSINESS TRAINING

Monika Krause, Stuttgart / Stephan Hild, München / Ingeborg Lindhoud, Kleve

36 BEST PRACTICE: ENPACT

Matthias Treutwein, Berlin

42 GLOBAL WORK – GLOBAL MOBILITY

Materialien für die Personalarbeit

28 Training in Times of Covid-19

Facilitating intercultural business training in an online format is challenging, especially when the topic needs self-reflection, and a high level of cultural awareness must be achieved, but if companies consider a few things, it works very well.



36

Network of Startup Ecosystems

The Corona crisis jumpstarted a long-overdue process of defining global work and global mobility in a new way. Enpact, a German nonprofit organization, pushes this development ahead – not only since Corona, but since several years.

HERAUSGEBER-INTERVIEW

44 EINE FABRIK FÜR HR-QUERDENKER

Als Gunnar Kilian 2018 den Posten des VW-Personalvorstands antrat, war ihm sofort klar, dass es im HR-Management des Autobauers einen großen Modernisierungsbedarf gab. Das alte Konzept der Spitzenpersonalarbeit – ein dezentralisiertes Referentenmodell mit weitestgehend vollwertigen Personalabteilungen für jeweils rund 1.500 Mitarbeiter – war zu diesem Zeitpunkt über zehn Jahre alt. Vor allem bei der Digitalisierung habe die Organisation in einer Art Dornröschenschlaf gelegen, sagt Kilian im Gespräch mit PERSONALFÜHRUNG.

Norma Schöwe / Werner Kipp, Berlin



FACHBEITRÄGE

50 LEADERSHIP UND VIELFALT

Diverse Führungsteams können Unternehmen besser durch Krisen steuern, wie wissenschaftliche Untersuchungen zeigen. Im Fokus der Forschung stand bislang die Geschlechterdiversität – doch auch andere Aspekte von Vielfalt sind wichtig.

Lioba Gierke / Fabiola H. Gerpott, Düsseldorf / Sofia Schlamp, Amsterdam

58 KOLLEGIALE BERATUNG

Das Versorgungsunternehmen swb AG nutzt die Kollegiale Beratung zur Führungskräfteentwicklung. Dabei kommt der Werkzeugkasten „PHASE.5“ zum Einsatz: Im Mittelpunkt stehen nicht nur die konkrete Fallarbeit und Lösungssuche, sondern auch die gemeinsame Feedbackkompetenz.

Burkhard Knoch / Hanna Wellmann, Bremen

NETZWERK

76 HR PERSÖNLICH

Elke Breuer, Volker Theißen, Matthias Weber, Bettina Buschhoff, Zvezdana Seeger, Rolf Martin Schmitz, Helen Valerie Reck, Sarah Rössler, Klementina Pejic, Hans C. Werner

SERVICE

69 BILDNACHWEISE

64 BÜCHER Kurzrezensionen, Autorengespräch: Bianca Prommer

01 EDITORIAL

69 INSERENTEN

68 RECHT Aktuelle Rechtsprechung, Arbeitsrecht, Lohnsteuerrecht

09 TERMINE

80 VORSCHAU / IMPRESSUM



Breaking New Ground

Effective Global Talent Management Is Key to Long-term Organizational Success

The pandemic has fast-forwarded business. And one dilemma global companies are facing today is how to build and retain talent in an increasingly connected and complex world. As supply and demand for talent shifts across the world, cross-border hiring continues to rise – the number of globally mobile employees is set to surpass 87.5 million by 2021, according to a Finaccord study (Finaccord 2018). Never before have hiring practitioners had access to such a widespread talent pool. This is both good news and a source of fresh challenges.

ABOUT THE AUTHOR



DENNIS HOFFMEISTER ▶ Senior Partner and Executive Director at Page Executive, Düsseldorf. He joined PageGroup Frankfurt in 2006 as a Consultant, becoming responsible for recruitment in Sales & Marketing. Hoffmeister has been an Executive Director and Board Member of Page-Group Germany since 2015. Page Executive is the executive recruitment division of PageGroup, a British-based recruitment business.

With the acceleration of a digital age that facilitates remote working and virtual collaboration, some may ask whether talent mobility is even still relevant. The costs of international relocation as well as compliance with new safety and legal measures can create additional burdens for cost-conscious organizations. However, strategic mobility projects remain a priority for most companies: a global survey by PwC found that only twelve percent believe the pandemic will trigger a fundamental rethink on mobility (PricewaterhouseCoopers 2020). This is unsurprising; after all, global talent is the backbone of global competitiveness. Let's take a look at some of the reasons why, and what companies can do to stay ahead of the curve.

ADDRESSING THE SKILLS GAP

Global talent is needed not only to address shortages in home markets, but also to expand abroad. The international growth of companies relies on global talent. Employees often drive international growth by taking the reins of operations in new countries. This includes assembling teams of locals to help navigate cultural, legal, and business issues and to establish a “home base” in the new market. To prepare the groundwork and ensure long-term success, drawing on a mix of local and global expertise is fundamental.

Changing demographics and industry needs have widened the skills gap in many markets, making global talent a necessity for businesses to remain competitive. Germany, for example, is confronting the reality of an ageing population and an impending shortage of skilled workers (Deutsche Welle 2017). By 2030, around three million jobs could be unfilled, according to a study by Prognos economic researchers. This includes a lack of doctors and nursing staff, among other sectors. In labor markets where skilled workers are scarce, it is increasingly vital that recruiters keep an open mind and an open door to international talent.

In Saudi Arabia, where many infrastructural projects are underway, expats with relevant experience and skills are often brought in as advisers to local C-suite leaders. For one or two years, the advisers work in tandem with local senior management to oversee the successful launch of new initiatives. The aim is two-fold: to boost skills transfer and to localize leadership. Such arrangements offer a win-win situation for companies, local employees, and imported talent. By pairing local leaders with expats, organizations can ensure that their overarching corporate strategy is globally aligned. In the process, expat advisers gain valuable international experience and sharpen their mentorship abilities, while senior leaders develop crucial skills and know-how for local transmission.

BUILDING A DIVERSE WORKFORCE

Cross-border hiring thus opens possibilities to new skilled talent, potentially unavailable regionally. It also cultivates diversity. A diverse workforce brings many benefits, such as skills transfer, strategy alignment, and a more global outlook among senior leadership. As a result, organizations that embrace diversity tend to be more competitive and better performers (McKinsey 2020). According to a 2018 Boston Consulting Group study, companies with diverse management teams (including women, minorities, different ages, and educational backgrounds) have 19 percent higher revenues, thanks to their capacity for innovation (BCG Henderson Institute 2018).

Investing in global talent management delivers invaluable returns. But to reap these rewards, organizations must be prepared to navigate the intricacies of global talent management. This begins with an inclusive, open-minded approach to hiring. Recruiters need to look for talent in the right place, and that often means moving across borders, cultures, and generations.

For employees, inclusive companies send a clear signal that individual differences are

valued, and that opportunities for career development are available to all. This is key to talent retention – particularly among Millennials. In Germany, Poland, and Chile, Millennials ranked the development of employee skills as among the most important company values, according to a 2018 study by Mironski and Gawlik (Mironski / Gawlik 2018). Millennials also cited a good atmosphere in the workplace as by far the most significant aspect of work-life balance.

Investing in global talent management delivers invaluable returns. But to reap these rewards, organizations must be prepared to navigate the particular intricacies of global talent management. This begins with an inclusive, open-minded approach to hiring. Recruiters need to look for talent in the right place, and that often means moving across borders, cultures, and generations.

OVERCOMING BIAS AND ADOPTING A GROWTH MINDSET

The Millennial generation, born between 1980 and 2000, are the first to have grown up in a globalized, digital culture, they are especially mobile, and in many markets, they are needed to fill the growing talent shortage.

Organizations that aim to attract the very best talent from this pool will find themselves competing on a global scale. Many may need to rethink the way they attract and engage with employees. The emphasis that Millennials place on work-life balance and professional development, as well as competitive compensation, should guide companies to implement policies that deliver on these expectations. Talent development measures such as mentoring, personal learning, leadership training, and mobility programs can empower younger em-



employees to bring their unique skill sets, and greater impact, to the table.

Recruiting and retaining global talent depends on a policy of inclusivity across age as well as cultures. All too often, senior leaders are influenced by unconscious biases or generational stereotypes. They may therefore miss opportunities to offer younger employees the responsibilities and challenges that could truly motivate them.

with career opportunities, confidence in leadership, personal learning and development, or communication, according to Culture Amp (Crowell – Culture Amp 2020).

Combatting age discrimination is particularly critical in markets where a growing number of employees are delaying retirement. In Germany, the number of employees working into their senior years is

unique perspectives, ideas, and experiences. This attitude is essential in order to implement global talent management.

NURTURING A GLOBAL TALENT PIPELINE

The first step towards global talent management is to organize the company and implement a strategy, aligned with the company's targets and goals. What kinds of skills and talent does the company need? A global mobility strategy provides a framework for concrete actions. Moreover, it ensures the company's organic growth and attracts ambitious employees from around the world.

Nurturing a global talent pipeline begins with a non-biased recruitment process. Consistent hiring practices and trainings on equality can help ensure that hiring managers do not let assumptions regarding gender, age, nationality, religion, or sexual orientation influence their decisions (Petters / Schröder 2019; OECD 2017). When faced with a lack of applicants, companies may need to re-evaluate their recruitment strategy and try new methods. For example, a KOFA study from 2019 found that companies in rural areas of Germany are less likely to advertise vacancies online (KOFA 2019). And while the number of unemployed people is low in many German regions, many employees are interested in changing jobs – and may be initially overlooked by recruiters.



In Saudi Arabia, where many infrastructural projects are underway, expats with relevant experience and skills are often brought in as advisers to local C-suite leaders. For one or two years, the advisors work in tandem with local senior management to oversee the successful launch of new initiatives.

However, the same can be said of how companies might view older professionals.

All generations are well-equipped to address the skills gap, although some organizations wrongly associate age with certain career steps, as well as other traits such as technological skills, mobility, or commitment. Many studies, however, have shown that work attitudes are similar across generations. There are few or no differences across generations in terms of engagement

on the rise. 14.5 percent of Germans aged 65 to 69 had a job in 2015, compared to only 6.5 percent ten years earlier, according to the Federal Statistical Office (Destatis 2016).

Fortunately, more and more recruiters are moving from a fixed mindset about global talent to a growth mindset, shaking the very foundation of what being a “generation” is. Observant leaders know that diversity across backgrounds and ages injects new life into the workplace, contributing

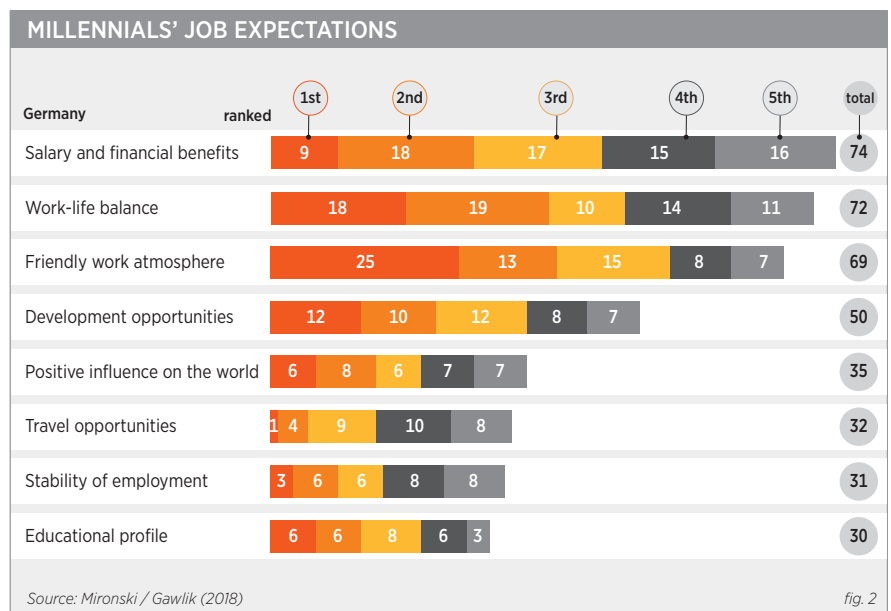
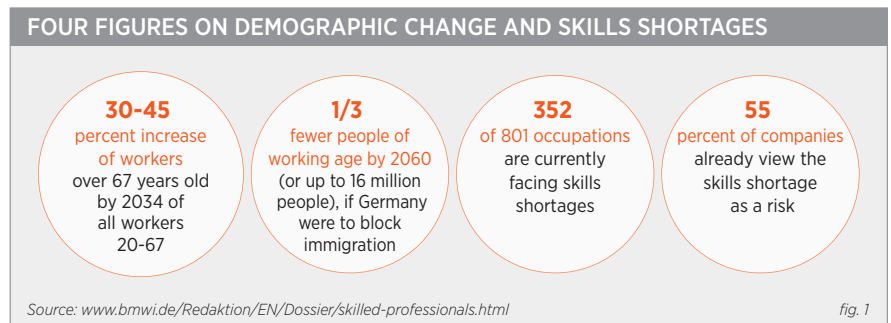
Hiring managers can find the right talent more effectively if they cast a wide net and take a holistic approach to selecting candidates. Awareness of different backgrounds and cultural contexts is crucial, particularly when recruiting from a global talent pool. Otherwise, seemingly minor differences can cause misunderstandings. Take the example of educational background: while recruiters in Germany understand what a Magister degree is, the qualification could be unfamiliar to hiring managers in

other countries, and thus undervalued. Alternatively, focusing on degrees like the MBA as prerequisites can lead hiring managers to overlook candidates without the degree, but with relevant professional experience. Indeed, in the European market, we have seen that professional and international experience is even more important than a specific degree for candidates to thrive in an international career. By taking a flexible approach, and opening doors to talent from different countries and backgrounds, recruiters are more likely to find candidates with the right skills for the job.

IMPLEMENTING CONSISTENCY AND SHARED OWNERSHIP

At the same time, global talent recruitment and management is not simply a matter for HR. Successful companies know that ownership of the talent management process has to be shared by managers at all levels, including the CEO. Global recruitment, succession planning, leadership development, and retention of skilled employees should be among the top priorities of senior leaders. The involvement of line managers – in the recruitment as well as the professional development of their employees – is critical to ensuring internal alignment throughout the organization. In order to foster a culture of internal mobility, managers should take an active role in identifying talent for global assignments and encouraging mobility.

Building a vibrant culture of global mobility benefits both employees and the company. To give an example, my PageGroup colleague Alf Harris started his career in 2006 in London, UK, as a recruitment consultant. After five years, he moved to Russia for a new position, and two years later, he took on a new role in India. Alf Harris has covered four countries in 14 years at PageGroup. Today, he is Senior Director in Frankfurt. International careers such as his enable employees to gain a world of experience, including a wider understand-



ing of the company's business and a broad network with potential new clients.

Company support is critical in order to motivate employees to pursue international careers and to enable them to thrive. Both the management and HR must keep practical aspects in mind, such as language issues and finding suitable living accommodations as well as social integration. Other relevant concerns include visas and legal matters, healthcare and taxation systems, the spouse's job situation and the availability of local schools for children.

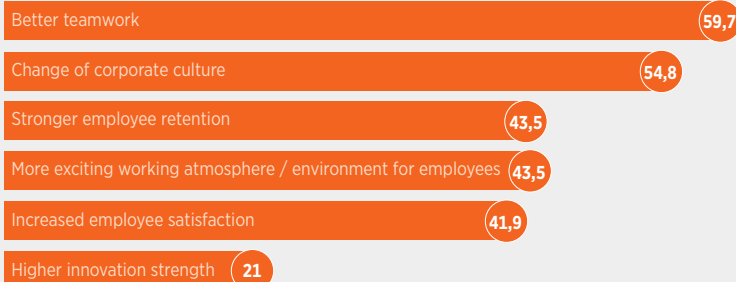
With so many uncertainties involved in talent mobility, consistency is a must for successful global talent management. International companies face a unique set of challenges: depending on the context of each country, they may need different HR poli-

cies, associated processes, and systems in place. These differences make having a standard global approach all the more important. A standardized approach offers the same materials and a common language, which supports internal mobility. Building a diverse and international HR team can also help to better meet the needs of global talent. Onboarding processes should address the hurdles of relocating to an unfamiliar country and culture; buddy programs, settling-in guidelines, and support from third-party partners can help new joiners feel more at ease. Organizational consistency in talent performance processes can also pave the way for seamless transitions across company locations – even while taking local culture and customs into account.

Balancing global consistency with a differentiated local approach presents many chal-

INTERNAL SUCCESS AND CHANGES DUE TO DIVERSITY MANAGEMENT

Multiple answers possible

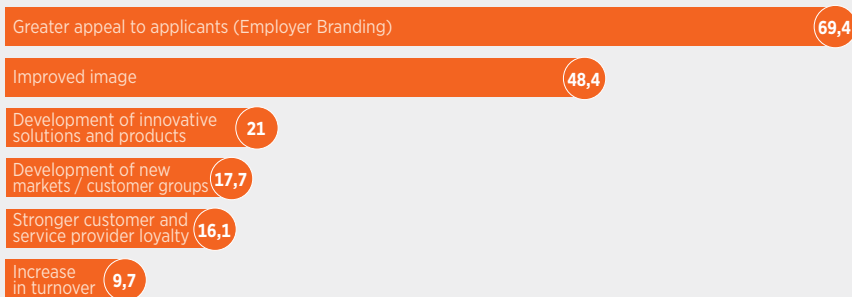


Source: MichaelPage Diversity Management Study 2018, www.michaelpage.de/sites/michaelpage.de/files/DE_Diversity_Management_Study_DIGITAL.pdf

fig. 3

EXTERNAL SUCCESS AND CHANGES DUE TO DIVERSITY MANAGEMENT

Multiple answers possible



Source: MichaelPage Diversity Management Study 2018, www.michaelpage.de/sites/michaelpage.de/files/DE_Diversity_Management_Study_DIGITAL.pdf

fig. 4

allenges. In organizations that operate in multiple countries, cultures, and institutional environments, managers have to respond to local demands while maintaining a coherent HR strategy and management approach. Research by MIT Sloan Management Review described a wide range of successful methods at different companies (Stahl et al. 2011). Shell, for example, takes an inclusive approach to talent management at all levels of the organization. Working within a global framework of standards and values, Rolls Royce recruits senior executives globally while also building local talent pools to meet local demands. Matsushita, rather than emphasizing centrality and global integration, gives a high degree of autonomy to local operations in order to focus on local conditions. There is no one strategy for companies to balance local and global needs; each organization

must find the best fit for their values and objectives.

RETAINING GLOBAL TALENT THROUGH INCLUSIVITY

Creating an inclusive culture starts with implementing a company-wide diversity and inclusion policy – and from the earliest points of contact. Organizing internal training programs in cultural sensitivity and inclusivity for every new employee encourages openness and an international mindset. These programs should continue throughout an employee's career and be tailored to the day-to-day experiences of contributors and managers at all levels.

Particularly for companies that rely on global talent, diversity must be aligned with inclusion and a sense of belonging. Even

among companies with the best of intentions, the benefits of diversity can be lost if senior teams ignore the daily commitment required to promote inclusivity. According to Page research on inclusion in the UK workplace, 61 percent of workers have experienced feelings of exclusion within the workplace, most commonly because of office cliques (30 %), or witnessing bullying or discrimination (21 %) (MichaelPage n.d.). How can global companies follow through their commitment to diversity and inclusion with visible action? Establishing a diverse leadership team with clear role models can be highly effective. Managers are well placed to set a positive example by respecting differences and ensuring that all voices are heard. When inclusion is treated as core to everyday business, it can become the bedrock for a company culture that encourages cohesion and adhesion among employees.

In our experience, such efforts are highly valued by employees. At PageGroup, employees regularly rank our Diversity and Inclusion programs among those most appreciated. We have launched dedicated global networks to ensure that everyone on the workforce – including women, parents, LGBTI+ employees and employees with disabilities – has the environment, tools, and potential for success at work. In addition to highlighting our group's diversity and fostering a sense of belonging, these networks provide ongoing support to our employees through tailored resources, mentoring, and other tools.

CONCLUSION AND OUTLOOK

Recruiting from the international talent pool, encouraging internal mobility, and upholding inclusive policies are all ways for companies to attract and develop global talent. It is worth noting that the rewards of implementing a global talent management strategy do not end when an employee leaves the company. In fact, in our experience, it is precisely because of our glob-

al presence, well-established policies, and supportive work environment that former employees return at a later stage in their career.

Consistency helps to keep the door open for returning global talent, whether they are in Sydney or San Francisco. In order to stay in touch with our global network of former employees, PageGroup has recently established an alumni group on LinkedIn, which is a part of an alumni program. This enables us to regularly share

egy, consistency and transparency are essential to promoting fairness, engaging employees, and ensuring long-term success.

As we have seen, the management of global talent presents its own unique challenges. But tackling the challenges of this new reality is well worth it. Diverse leaders and teams are an invaluable source of creativity and innovation. In today's hyper-connected world, organizations that invest in global talent management will be well placed to succeed. ●



Observant leaders know that diversity across backgrounds and ages injects new life into the workplace, contributing unique perspectives, ideas, and experiences. This attitude is essential in order to implement global talent management.

relevant content with our followers, strengthening the relationship between us and our alumni as well as the bonds between our former employees.

The hiring of global talent inevitably changes the dynamics of local work environments. Multinationals need to balance global management strategies with the demands of local customs and contexts. Organizations must develop strategies that fit their own needs, whether that means allowing room for country-specific management practices or giving preference to a worldwide corporate culture. Whatever the strat-

Literature

- BCG Henderson Institute (2018): How diverse leadership teams boost innovation, www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation (accessed August 20, 2020)
- Croswell, A. – Culture Amp (2020): New data on what's keeping older generations engaged at work, www.cultureamp.com/blog/new-data-on-older-generations-employee-engagement/ (accessed August 20, 2020)
- Destatis (2016): Employment rate of 65 to 69-year-olds markedly higher, www.destatis.de/EN/Press/2016/09/PE16_343_122.html;jsessionid=0212ED3C7180DDAC72866E94601D794E.internet8732 (accessed August 20, 2020)
- Deutsche Welle (2017): Germany faces huge shortage of skilled workers, [www.dw.com/en/germany-](http://www.dw.com/en/germany-faces-huge-shortage-of-skilled-workers/)


[faces-huge-shortage-of-skilled-workers/a-40294450](http://www.dw.com/en/germany-faces-huge-shortage-of-skilled-workers/a-40294450) (accessed August 20, 2020)

- Finaccord (2018): Global expatriates: Size, segmentation and forecast for the worldwide market, www.finaccord.com/Home/About-Us/Press-Releases/Global-Expatriates-Size,-Segmentation-and-Forecas (accessed November 20, 2020)
- Ideas for Leaders (2013): Principles of competitive global talent management, www.ideasforleaders.com/ideas/principles-of-competitive-global-talent-management, (accessed August 27, 2020)
- KOFA Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung des Instituts der deutschen Wirtschaft (2019): Wie Unternehmen trotz Fachkräftemangel Mitarbeiter finden, Köln, www.kofa.de/service/publikationen/detailseite/news/kofa-studie-12019-wie-unternehmen-trotz-fachkraeftemangel-mitarbeiter-finden (accessed August 20, 2020)
- McKinsey & Company (2020): Zusammenhang zwischen Diversität und Geschäftserfolg so deutlich wie nie, www.mckinsey.de/news/presse/2020-05-19-diversity-wins (accessed August 27, 2020)
- MichaelPage (n.d.): Inclusion in the UK workplace: Common challenges and how to tackle them, www.michaelpage.co.uk/report/inclusion-in-the-UK-workplace (accessed August 20, 2020)
- Mironski, J. / Gawlik, M. (2018): Job expectations of millennials in Poland, Germany and Chile, in: *Gospodarka Narodowa*, 296, 125-153, www.researchgate.net/publication/330692804_Job_Expectations_of_Millennials_in_Poland_Germany_and_Chile (accessed August 20, 2020)
- Petters, L. / Schröder, M. (2019): Negative side effects of affirmative action – How quotas lead to distortions in performance evaluation, Köln / Hannover, papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3417102 (accessed August 20, 2020)
- PricewaterhouseCoopers (2020): COVID-19: The impact for global mobility and the mobile workforce, www.pwc.com/gx/en/services/tax/publications/covid-19-mean-for-global-mobility.html (accessed September 4, 2020)
- OECD (2017): The pursuit of gender equality, www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/the-pursuit-of-gender-equality_9789264281318-en (accessed August 20, 2020)
- Stahl, K. / Björkman, I. / Farndale, E. / Morris, S. S. / Paaue, J. / Stiles, P. / Trevor, J. / Wright, P. (2011): Six principles of effective global talent management, in: MIT Sloan Management Review, sloanreview.mit.edu/article/six-principles-of-effective-global-talent-management/ (accessed September 4, 2020)

„TREIBER DER TRANSFORMATION SEIN“



Volkswagen-Personalvorstand Gunnar Kilian
über veränderte Strukturen für HR,
den Wandel zur E-Mobilität und
die Suche nach neuen Fachkräften

A portrait of Gunnar Kilian, a middle-aged man with dark hair, wearing a dark blue suit jacket over a white button-down shirt. He is standing outdoors, with a white car partially visible in the background. He has his hands in his pockets and is looking directly at the camera with a slight smile.

Jahrelang ging Volkswagen mit der „Spitzenpersonalarbeit“ seinen eigenen Weg in HR. Anfang 2020 führte Personalvorstand Gunnar Kilian eine neue Struktur ein, die sich am Dreisäulenmodell von Dave Ulrich orientiert. Mit den Veränderungen sieht sich Kilian gerüstet, die gewaltigen Veränderungen zu schultern, die auf den größten Autobauer der Welt durch den Wandel zur E-Mobilität zukommen.

GUNNAR KILIAN ist seit April 2018 Personalvorstand der Volkswagen AG und seit September 2020 zusätzlich Vorstand für die Bus & Truck Holding des Unternehmens. Er begann seine berufliche Laufbahn mit einem Zeitungsvolontariat, arbeitete als Redakteur und wurde im Jahr 2000 Referent für Öffentlichkeitsarbeit bei Volkswagen. Von 2003 bis 2006 leitete er das Büro eines Bundestagsabgeordneten und kehrte 2006 als Pressesprecher des Konzernbetriebsrats zu Volkswagen zurück. 2012 arbeitete Kilian im Salzburger Büro des VW-Aufsichtsratsvorsitzenden Ferdinand Piëch, ein Jahr später wechselte er als Generalsekretär und Geschäftsführer des Konzernbetriebsrats nach Wolfsburg.

Herr Kilian, welche Situation haben Sie vorgefunden, als Sie 2018 das Amt des Personalvorstands bei Volkswagen übernahmen?

GUNNAR KILIAN Bei meinem Amtsantritt war sofort klar, dass es einen immensen Modernisierungsbedarf bei der Organisation der Personalarbeit gab und diese Aufgabe mit höchster Priorität anzugehen war. Das alte Konzept der Spitzenpersonalarbeit – im Kern ein sehr dezentralisiertes Referentenmodell mit weitestgehend vollwertigen Personalabteilungen für jeweils rund 1 500 Mitarbeiter – war zu diesem Zeitpunkt schon über zehn Jahre alt. Vor allem bei der Digitalisierung lag die Organisation in einer Art Dornröschenschlaf. Mit deutlichen Auswirkungen auf die Stimmung der Mannschaft: Die Klagen über die hohe Arbeitslast und die unzureichenden Arbeitsmittel hörte man auf jedem Gang. Es war daher klar, dass wir in einen grundlegenden Erneuerungsprozess gehen mussten.

Im ersten Schritt haben wir, vor allem um die Situationsanalyse schnell voranzutreiben, einen in die Breite gehenden „bottom-up-Ansatz“ gefahren. Dafür wurde die HR-Querdenkerfabrik ins Leben gerufen. In einer leer stehenden Produktionshalle im Werk Wolfsburg haben wir 90 Kolleginnen und Kollegen aus den verschiedenen Personalbereichen zusammengebracht und über drei Wochen in Sprints an unseren Themen gearbeitet. Dabei wurden viele gute Ideen generiert, doch gleichzeitig wurde uns immer klarer: Ein einfaches Umbauen im Bestand würde nicht mehr helfen. Wir mussten ganzheitlich ansetzen und das Betriebsmodell von HR bei Volkswagen neu aufsetzen. Bevor wir aber in die große Strukturreform gegangen sind, haben wir uns drei Monate lang zunächst, dem Prinzip „fix the basics“ folgend, der Basisarbeit gewidmet und so die gewichtigsten Fehler ausgeräumt. Das anschließende „100-Tage-Programm“ war dann das Gegenteil der Querdenkerfabrik. Wir haben es konsequent top-down durchgesteuert und vor allem auf schnelle Entscheidungsfindung ausgelegt.

Ich erinnere mich noch gut, dass ich jeden Mittwochmorgen um sieben Uhr mit meinem Strategieteam zusammengekommen bin, um die neuesten Erkenntnisse zu analysieren und darauf aufbauend entsprechende Entscheidungen zu treffen – zum Beispiel zu Prozessverbesserungen und Dingen, die es sofort einzustellen galt. Ab Oktober 2018 waren dann Kienbaum Consultants mit Walter Jochmann an der Spitze an Bord. Binnen eines Jahres haben wir uns mit der Hilfe von Kienbaum neu strukturiert: Anstelle des alten Referentenmodells trat zum 1. Januar 2020 eine moderne Dreisäulen-Plus-Organisation. Das heißt, wir folgen in der Grundkonstruktion dem Modell von Dave Ulrich, haben aber noch einige zusätzliche Funktionen ausdifferenziert.

Mit welchem Zielbild haben Sie sich an die Transformation von HR gemacht?

KILIAN Die wesentliche Änderung war die Umstellung von einer direkten Betreuung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einer indirekten. Umgesetzt haben wir das über die Gründung unseres HR-Beratungszentrum und die Einführung einer Business-Partner-Organisation. Verbunden war dies mit der klaren Prämisse, dass wir uns als Personalfunktion nicht aus der Fläche zurückziehen wollen. Wir verfügen deswegen nach wie vor über HR-Servicecenter vor Ort an den Produktionsstandorten.

TROTZ EFFIZIENZDRUCK FREIRÄUME SCHAFFEN

Die Betreuung ist dadurch persönlicher, als dies in einem Shared-Service-Modell der Fall wäre. Ein wichtiger Aspekt für das Gelingen des neuen Modells bestand darin, den Aufwand für administrative Tätigkeiten zu reduzieren und so trotz Effizienzdruck Freiräume für Strategie- und Transformationsarbeit zu schaffen. Wir haben sehr früh mit Walter Jochmann diskutiert, was wir als HR strategisch erreichen wollen. Kurz gesagt: Wir wollen als Personalbereich in dieser historisch größten Veränderung der Automobilindustrie Treiber der Transformation sein.

Deshalb liegt unser besonderer Fokus auf der Business-Partner-Rolle, die wir immer weiter ausdifferenzieren. Wir bauen zudem gerade die neue Funktion der HR Consultants auf, die konkret die Transformation in den Fachbereichen begleiten sollen, etwa wenn es um Restrukturierungen, Reskilling oder die Einführung neuer Arbeitsmethoden geht. Wir investieren also bewusst in unsere HR-Organisation und haben nach wie vor einen hohen Anspruch an die Qualität unserer Arbeit.

Wer unterstützt Sie und wie sind die Erwartungen an Sie im Vorstand?

KILIAN Alle Kolleginnen und Kollegen im Vorstand sind sich einig: Es geht um eine umfassende Transformation unseres Konzerns. Mit dem europäischen Green Deal und der Umstellung auf Elektromobilität werden sich auch die qualitativen und quantitativen Auswirkungen auf die Beschäftigung weiter verstärken, sowohl im Fahrzeugbau wie auch bei den Komponenten. HR muss daher noch viel stärker als zuvor eng in die technischen und strategischen Entscheidungen eingebunden sein, denn diese haben signifikante Effekte auf die Beschäftigung. Da reicht es nicht mehr aus, wenn sich HR nur als Dienstleister der anderen Bereiche versteht. Wir müssen ganz vorne mitreden, um klarzumachen, was personalpolitisch umsetzbar ist. Voraussetzung dafür ist eine tief greifende Kenntnis der Themen der Fachbereiche.

EXTERNE IMPULSE AUFNEHMEN

Im HR-Bereich kann ich zum Glück auf ein sehr starkes Team in meiner First Line zurückgreifen, das viele Jahre Erfahrung bei Volkswagen mitbringt. Was uns lange gefehlt hat, war aber der Blick nach außen. Wir waren als Personalfunktion sehr auf uns selbst fokussiert und sind unseren eigenen Weg gegangen, was manchmal gut, manchmal aber auch aufwendig und teuer war. Deswegen war und ist es mir wichtig, dass wir uns viel stärker nach außen orientieren und externe Impulse aufnehmen.

Zum Blick nach außen gehört auch, dass wir uns beispielsweise wieder aktiver in der DGFP einbringen. Das hat über viele Jahre nicht mehr stattgefunden, ist aber enorm wertvoll. Ich bin überzeugt: Der fachliche Austausch mit externen Stakeholdern bringt uns weiter, auch wenn man nicht jeden Impuls eins zu eins umsetzt.

Welche HR-Funktionen haben Sie neu aufgesetzt?

KILIAN Im Prinzip alle. Unsere alten Personal-Service-Center haben sich zu annähernd gleichen Teilen auf die neu geschaffenen Funktionen Recruiting, Business-Partner-Organisation und HR-Beratungszentrum verteilt. Wir haben aber auch einige gänzlich neue Einheiten geschaffen, etwa den Bereich HR Strategie & Innovation oder die gerade in Gründung befindliche Culture Change Factory.

Wie verändert sich die Beschäftigung durch den Megatrend E-Mobilität?

KILIAN Das ist ein Punkt, auf den ich bei Volkswagen besonders stolz bin: Wir haben es geschafft, die Transformation durch eine frühzeitige strategische Planung sozialverträglich zu gestalten, in der Hauptsache über die Altersteilzeit. Ausgehandelt haben wir dies mit dem Betriebsrat zunächst im Zukunftspakt und später in der Roadmap Digitale Transformation. Bei unserer Beschäftigungsplanung blicken wir sehr weit in die Zukunft: Das Jahr 2030 bildet momentan den Referenzpunkt. Wir betreiben auch systematische Forschungen, um die anstehenden Veränderungen noch besser vorherzusehen und damit zu steuern. Unser Nachhaltigkeitsbeirat hat gerade mit dem Fraunhofer IAO aus Stuttgart eine große Studie vorgestellt. Die bescheinigt uns im Kern ein exzellentes Transformationsmanagement und sagt voraus, dass wir durch E-Mobilität und Digitalisierung nicht in eine große Beschäftigungskrise gelangen werden, weil wir uns proaktiv neue Geschäftsfelder erschließen. Volkswagen ist ein gutes Beispiel, wie man diese Transformationen durch rechtzeitiges unternehmerisches Han-

Klimaneutral bis 2050

Mit seinen Marken Volkswagen Pkw, Seat, Škoda, Audi, Bentley, Bugatti, Ducati (Motorräder), Lamborghini, Porsche und Volkswagen Nutzfahrzeuge ist der Volkswagen-Konzern einer der führenden Automobilhersteller weltweit. 2007 bis 2011 erweiterte der Konzern seinen Geschäftsbereich Nutzfahrzeuge um die Unternehmen MAN und Scania. Der Volkswagen-Konzern treibt die Transformation zum digitalen Mobilitätskonzern weiter voran und investiert bis 2025 rund 73 Milliarden Euro in E-Mobilität, Hybridisierung und Digitalisierung. Mindestens 2 000 neue Arbeitsplätze mit Bezug zur Digitalisierung sollen bis 2023 in Konzern, Marke und Komponente geschaffen werden. Der Aufbau erfolgt unabhängig von den bereits im Zukunftspakt von 2016 zugesagten Zukunftsarbeitsplätzen. Volkswagen hat sich zudem als erster Automobilkonzern dem Pariser Klimaschutzabkommen verpflichtet und will bis 2050 klimaneutral werden.



deln sowohl wirtschaftlich als auch beschäftigungspolitisch gestalten kann. Die Studie werden wir übrigens veröffentlichen.

Der vom US-Justizministerium eingesetzte Compliance-Monitor Larry Thompson hat zu seinem Abschied die Unternehmenskultur vor dem Dieselskandal kritisiert. Mitarbeiter hätten Angst gehabt, ihren Vorgesetzten die Wahrheit zu sagen. Wie gelingt es, Kultur und Führung bei Volkswagen nachhaltig zu verändern?

KILIAN Wir haben seit 2015 sowohl beim Kulturwandel wie bei der Weiterentwicklung der Führungskultur erhebliche Schritte nach vorne gemacht. Wir haben zum Beispiel in allen deutschen Werken gemeinsam mit den Betriebsräten offene Diskussions- und Dialogformate zur Unternehmenskul-

tur durchgeführt. Unser Ziel war es, dort bewusst auch kontroverse Meinungen aufeinanderprallen zu lassen, um zu lernen, wie man im konstruktiven Streit das Unternehmen weiterentwickeln kann.

Die Kulturfrage ist bei uns aber nicht nur getrieben von dem Thema der Speak-up-Kultur. Sie ist vor allem so entscheidend, weil unsere neuen Wettbewerber wie Netflix, Amazon oder Google von ihrer Unternehmenskultur leben. Im IT-Bereich bewerben wir uns zunehmend um die gleichen Köpfe wie die Techgiganten. Positiv ist: Die für unsere Transformation zum digitalen Mobilitätskonzern notwendigen Experten und Talente zu gewinnen, gelingt uns immer erfolgreicher. Wir haben heute eine deutlich offenere Unternehmenskultur, in der auch kritische Themen offen an-

gesprächen werden. Ich persönlich merke das beispielsweise an den Mails von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich über bestimmte Dinge offen beschweren oder sie hinterfragen. Dieses Feedback ist mir extrem wichtig. Keine Mail bleibt unbeantwortet – auch wenn ich nicht immer dazu komme, am gleichen Tag zu antworten.

Sie haben mehrere Initiativen gestartet, um IT-Kräfte für Volkswagen zu gewinnen. Wie machen Sie das?

KILIAN Wir werden unsere Personalbedarfe künftig nicht mehr nur am externen Arbeitsmarkt decken können. Deshalb haben wir mehrere große Eigeninitiativen gestartet und bilden selbst im IT-Bereich aus. Eines meiner Lieblingsprojekte ist die sogenannte Fakultät 73, an der wir in zwei Jahren zum Softwareentwickler ausbilden. Es gibt keine Formalqualifikation, bewerben können sich Interne und Externe. Am Anfang steht ein Assessment zu logischem Denken und Programmierfähigkeiten. Inzwischen läuft erfolgreich der dritte Ausbildungsjahrgang.

HEUTIGE GESCHWINDIGKEIT REICHT NICHT AUS

Für die 100 Plätze bewerben sich regelmäßig etwa 1 500 Interessenten. Wer die Ausbildung besteht, wird bei Volkswagen übernommen. Die ersten Abgänger absolvieren gerade den Praxisteil in ihren Fachbereichen. Als jüngstem Coup ist es uns gelungen, einen Ableger der legendären Pariser École 42 nach Wolfsburg zu bringen. Die École ist eine offene, gemeinnützige und gebührenfreie IT-Schule, die bei uns unter dem Namen 42 Wolfsburg mit Peer-to-Peer-Pädagogik und projektbezogenem Lernen ab nächstem Jahr 600 jungen Menschen eine hochkarätige Programmierausbildung bieten wird. Warum investieren wir derzeit so gezielt zum Beispiel in eine Fakultät 73 oder in den gemeinnützigen Verein 42 Wolfsburg? Weil wir sehen, dass unsere heutige Geschwindigkeit nicht ausreicht, um den Digitalisierungsschub in Deutschland realisieren zu können. Parallel

dazu arbeiten wir intensiv an der Erneuerung unserer Managementqualifizierungen und Leadershipprogramme für das höhere Management. Die Basisqualifizierung für unsere angehenden Führungskräfte machen wir gemeinsam mit Malik Management. Für unser Topmanagement haben wir in eine Kooperation mit dem Massachusetts Institute of Technology (MIT) eingerichtet. Hier geht es primär um die Herausforderungen durch Digitalisierung, Elektromobilität und künftige Geschäftsmodelle. Auch das ist Teil unserer Kulturveränderung: weg vom klassischen Automobilhersteller, hin zum integrierten Hard- und Softwareunternehmen.

Sie möchten zum attraktivsten Industrieunternehmen Deutschlands werden. Wie kann das gelingen?

KILIAN Inmitten der Transformation müssen wir den Spagat hinbekommen und in beiden, den Ingenieurs- und Facharbeiterwelten, genauso zu Hause sein wie in dem für uns recht neuen Feld der IT-Professionals. Mir liegt die Produktionsarbeit mit ihren zahlreichen hochwertigen Facharbeitertätigkeiten sehr am Herzen. Aber wir haben auch Bereiche wie unsere Car.Software Org oder unsere unternehmenseigene IT, in denen wir mit den Apples, Googles und Microsofts dieser Welt konkurrieren. Und diese Herausforderung nehmen wir gerne an! Im Jahr 2013 waren wir schon einmal der Toparbeitgeber in Deutschland. Dann kam Diesel. Klar ist aber: Wir wollen wieder an die Spitze der Arbeitgeberattraktivität und ein weithin sichtbarer Leuchtturm für möglichst diverse Talente sein. Dafür müssen wir verstehen: Das althergebrachte Rezept „one size fits it all“ greift schon lange nicht mehr. Für unsere Car.Software Org verhandeln wir aktuell beispielsweise mit Betriebsrat und Gewerkschaft einen eigenen Haustarifvertrag, in dem wir uns von unseren normalen Vereinbarungen absetzen wollen und neue Wege gehen. In den Verhandlungen geht es daher um kompetenzbasierte Vergütung und um mehr Flexibilität. Aber auch in den Produktionsbereichen wünsche ich mir für unsere Belegschaft, dass wir uns wie-

der mehr Innovationen zutrauen. Die Frage lautet daher: Wie kann es auch in der Fabrik gelingen, mehr zeitliche Flexibilität anzubieten? Möglichkeiten sehe ich zum Beispiel durch Schichtarbeit in Teilzeit, durch Apps zur digitalen Planung von Schichten oder auch die Option, verschiedene Verwaltungs- und Dokumentationsarbeiten von zu Hause zu erbringen.

Wie stark verändern sich Ausbildungsgänge durch die Digitalisierung? Und wie nutzen Sie digitales Lernen?

KILIAN Auch bei den Ausbildungsberufen erleben wir eine stärkere Orientierung in Richtung Digitalisierung. Wir haben unter unseren Auszubildenden heute um die 40 Prozent metallbearbeitende Berufe und etwa 60 Prozent im IT-affinen Bereich. Vor allem müssen wir an einer Modernisierung der Lernformen arbeiten. Unsere Ausbilder haben sehr früh bemerkt, dass junge Menschen Wissen heute anders aufnehmen. Die Azubis arbeiten heute zum Beispiel mit Youtubevideos, die sie selbst für die nächste Generation der Lernenden aufnehmen. Die Pandemie gibt uns bei Digitalisierung, Qualifizierung und Weiterbildung gerade einen zusätzlichen Push. Ich bin gemeinsam mit meinem Kollegen Ralph Linde, dem Leiter unserer Group Academy, der Überzeugung, dass gerade der Bildungssektor von der Digitalisierung am stärksten betroffen sein wird. Nicht nur in der Berufsausbildung und Qualifizierung, auch die Schulen und Universitäten werden sich verändern müssen. Vor diesem Hintergrund analysieren wir gerade unser gesamtes Bildungs- und Qualifizierungsportfolio und wollen dieses zeitnah und so umfassend wie möglich digitalisieren. Unsere Vision geht noch einen Schritt weiter: Wir wollen Bildung zeit- und ortsunabhängig abrufbar und die Inhalte und Qualifizierungen fakultativ für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügbar machen. Wer Spaß hat am Lernen, soll auch lernen können.

Erwarten Sie hier Unterstützung von der Politik?

KILIAN Die Politik interessiert sich zwar für unsere Konzepte, aber umsetzen tun wir sie selbst. Der Erfolg zeigt uns, dass wir auf dem richtigen Weg sind: Das Konzept der Fakultät 73 etwa wird in China und in Spanien übernommen. Wir rufen hier nicht nach dem Staat. Wir machen selbst. Und das konsequent und durchaus erfolgreich. Dennoch freut es mich, dass die EU beim Mitte November verabschiedeten „Skills-Pact“ auch unsere Volkswagen Expertise interessiert hat. Das zeigt, wir können mit unseren Konzepten auch gesellschaftspolitisch einen wertvollen Beitrag zur Zukunft der Arbeit leisten.

Welche Erfahrungen haben Sie mit der Covid-19-Pandemie gemacht?

KILIAN Im März habe ich gemeinsam mit unserem Finanzvorstand Frank Witter die Leitung des konzernweiten Krisenstabs übernommen. Aus den chinesischen Standorten gab es zu diesem Zeitpunkt bereits zahlreiche Erkenntnisse und Maßnahmen, die wir nach Europa übertragen konnten. Wir haben unsere Werke im Lockdown heruntergefahren und mit den Lockerungen die Produktion Stück für Stück wieder aufgenommen. Parallel dazu haben wir mit den Kollegen der Produktion und unseren Ärzten einen 100-Punkte-Plan erarbeitet. Wir haben unter anderem die Arbeitsplätze an allen Standorten weltweit, dem Ampelsystem folgend, in grün, gelb und rot geclustert. Grün sind die Arbeitsplätze, an denen der Mindestabstand von 1,5 Meter eingehalten werden kann und ausreichend Belüftung vorhanden ist. Gelb erfordert zusätzliche Maßnahmen. An den roten Arbeitsplätzen muss dauerhaft mit Mundnasenschutz gearbeitet werden. Außerhalb der Produktion haben wir alle Beschäftigten, die nicht zwingend am Arbeitsplatz präsent sein müssen, auf mobile Arbeit umgestellt. Eine fortlaufende und intensive Kommunikation hat sich gerade in der Krise als essenziell erwiesen. Daran halten wir fest und fahren in der internen Kommunikation fortlaufend Sensibilisierungskampagnen. Zudem setzen wir auf den Dialog zwischen Führungskräften und den Beschäftigten.

INFEKTIONEN ÜBERWIEGEND AUS DEM PRIVATEN UMFELD

Bundeskanzlerin Angela Merkel hat vor kurzem gesagt: Jeder Kontakt, der nicht stattfindet, ist gut. Das müssen wir den Menschen immer wieder ins Gedächtnis rufen. Bisher hat es bei Volkswagen gut geklappt. Aber auch wir können uns dem allgemeinen Trend nicht entziehen. Die Covid-19-Zahlen steigen auch bei uns, aber noch immer weniger als im Bundesdurchschnitt. Herzstück unserer Coronamaßnahmen sind die eigenen Testkapazitäten für PCR-Tests, die wir an allen deutschen Standorten aufgebaut haben. Am Konzernsitz in Wolfsburg haben wir eine Partnerschaft mit dem Klinikum der Stadt und teilen uns ein Labor. Dadurch bekommen wir in der Regel die Testergebnisse nach vier bis maximal 24 Stunden. Dieser Ansatz ist wegweisend und hat dazu beigetragen, dass wir das Infektionsgeschehen im Unternehmen bislang gut kontrollieren konnten. Wir haben auch festgestellt, dass so gut wie keine Übertragungen in unseren Werken stattfinden. Die Infektionen kommen überwiegend aus dem privaten Umfeld. Wir müssen die Menschen daher weiter sensibilisieren, auch dort soziale Kontakte zu minimieren – so schwer uns dies mit zunehmender Dauer der Pandemie auch fallen mag.

Neben den umfassenden Maßnahmen, die wir zum Schutz unserer Belegschaft seit dem Beginn der Pandemie ergreifen, beschäftigen uns auch Themen wie die mobile Arbeit oder die Arbeitswelt nach Corona. Damit sind wir nicht allein. Vielmehr hat die Pandemie bei vielen Unternehmen eine Lawine ins Rollen gebracht. In der Volkswagen AG sind wir bei vielen dieser Themen weiter als andere Unternehmen, die erst jetzt angefangen haben zu handeln. So verfügen wir zum Beispiel über eine gute Betriebsvereinbarung für mobiles Arbeiten, die den Beschäftigten viel Flexibilität bietet. Bauchschmerzen macht uns aber der Glaube, man müsse dieses Thema nun bis zum letzten Komma regulieren. Das halte ich für einen Rückschritt. Wie alle Unternehmen gehen

wir davon aus, dass die Menschen mobiles Arbeiten auch nach Corona nutzen wollen. Das wollen wir natürlich ermöglichen. Persönlich sage ich aber auch, 100 Prozent mobile Arbeit wird es bei Volkswagen zumindest in meiner Amtszeit nicht geben. Ein gewisser Prozentsatz an Anwesenheit vor Ort, an Verbindung zum Unternehmen und damit auch an Identifikation muss auch in Zukunft gewährleistet bleiben. Ich bin bekennender Anhänger der mobilen Arbeit. Aber eine völlige Entkopplung vom Unternehmen halte ich für falsch.

Wie haben Sie persönlich die Zeit seit 2018 als Vorstandsmitglied erlebt?

KILIAN Ich kenne das Unternehmen lange, habe es in verschiedenen Positionen begleiten dürfen. Aber die Führungsaufgabe in einem relativ großen Bereich und in einer Phase, in der das Unternehmen so sehr im Umbruch ist wie noch nie zuvor, flößt bisweilen Respekt ein. Sich diesen zu bewahren, halte ich aber für wichtig. Schließlich bringt die Position eine große Verantwortung für viele Menschen mit sich. Umso schöner ist es, dass ich mit voller Überzeugung sagen kann, dass die Freude an den Aufgaben meistens überwiegt. Insbesondere die Arbeit mit meinem Personalteam, aber auch mit den vielen unterschiedlichen Menschen, mit denen ich innerhalb, aber auch außerhalb des Unternehmens täglich im Austausch stehe, ist eine Bereicherung – dafür bin ich dankbar. Es gibt aber auch Momente, die schlaflose Nächte bereiten können. Vor kurzem habe ich zusätzlich die Verantwortung für unsere Nutzfahrzeugsparte übernommen. Bei MAN stehen wir am Anfang einer großen Restrukturierung. Mein Anspruch ist es, auch dort gute Lösungen für das Unternehmen und für die Beschäftigten zu finden. Ich bin guter Dinge, dass dies gelingen wird. Aber klar ist auch: Nichts kommt von allein und gute Lösungen sind immer das Ergebnis von harter Arbeit und ernst zu nehmendem Verständigungswillen auf beiden Seiten. Wenn wir uns diesen erhalten, haben wir auch eine gute Zukunft.

Danke für das Gespräch! ●

Das Interview führten Norma Schöwe und Werner Kipp Anfang November.