

# PERS ONAL FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR  
PERSONALVERANTWORTLICHE  
AUSGABE 2.2020 / € 9,80  
[www.dgfp.de](http://www.dgfp.de)

„Effektiver,  
effizienter und  
schneller“

TRUMPF-Personalleiter  
Oliver Maassen über den Wandel  
von HR und Ausbildung 4.0

Schluss mit Jammern!

Themenschwerpunkt:

Personalmarketing und Employer Branding



DGFP



### 18 Blockaden überwinden

Über den Fachkräftemangel ist (fast) alles gesagt. Was aber immer noch gern verschwiegen wird: Unternehmen stehen sich im Recruiting oft selbst im Weg. Statt zu lamentieren, sollten sie ihre Personalgewinnung auf solide Füße stellen, in Ressourcen investieren und für das „richtige“ Mindset sorgen.



### 26 Rasant, aber nicht abgehoben

Porsche hat eine Employer-Branding-Kampagne aus der Unternehmensstrategie und dem neuen Kulturleitbild abgeleitet. Angesprochen werden Kandidaten, die leistungsstark und zugleich bodenständig sind – und eine gewisse Portion Humor mitbringen.

## Personalmarketing und Employer Branding Der Schwerpunkt im Überblick

# → 16

#### AKTUELLES

##### 04 EVIDENZ TO GO

Was bringt Ambidextrie im HR-Management?

##### 06 KURZ GESAGT

DGFP zieht nach Berlin um, „Rat der Arbeitswelt“ geht an den Start

##### 08 STUDIEN

Gehälter von Fach- und Führungskräften in Deutschland, Brexit und die Folgen für den Arbeitsmarkt, Mobil arbeiten macht zufriedener, Akzeptanz von Freizeit- und Geldboni, Employer-Branding-Konzepte deutscher Unternehmen

#### THEMENSCHWERPUNKT

##### 18 PERSPEKTIVEN FÜR DAS RECRUITING

*Henner Knabenreich, Wiesbaden*

##### 26 EMPLOYER BRANDING BEI PORSCHE

*Konstanze Marinoff / Christoph Welz, Zuffenhausen*

##### 32 FESTO SETZT AUF AZUBI-MARKETING

*Stefan F. Dietl, Esslingen*

##### 36 GIG ECONOMY IM AUFWIND

*Dominik Bernauer, Schöneck*

##### 44 PERSONALMARKETING UND EMPLOYER BRANDING

Materialien für die Personalarbeit

**32 Nachwuchs im Fokus** Das Hightech-Unternehmen Festo will Azubis und dualen Studenten innovative Ausbildungsinhalte bieten und sich als „Employer of Choice“ positionieren. Hierfür sorgen internationale Austauschprogramme, moderne Arbeitsplatz- und Hardwareausstattung sowie attraktive Ausbildungszeitmodelle.



**36 Preis der Freiheit** Freelancer in Mangelberufen, etwa in der IT, sind begehrt. Dagegen finden sich viele „Gig Worker“ mit weniger gefragten Qualifikationen oft in prekären Beschäftigungsverhältnissen wieder und gelten mancherorts als Mitarbeiter zweiter Klasse.

#### HERAUSGEBER-INTERVIEW

##### 46 INNOVATION ENTSCHIEDET

„Alle Mitarbeiter bei TRUMPF sollen Digitalisierung verstehen, verinnerlichen und leben“, fordert Oliver Maassen, Leiter Personal- und Sozialwesen des Herstellers von Werkzeugmaschinen und Lasern. Ein wichtiger Baustein dieser Strategie war es, den „Ausbilder Industrie 4.0“ an den Start zu bringen – als eine Art Botschafter der Digitalisierung. Im Gespräch mit PERSONALFÜHRUNG-Chefredakteur Werner Kipp wirft Maassen ein Schlaglicht auf die Zukunft von HR.  
*Werner Kipp, Berlin*



#### FACHBEITRÄGE

##### 52 ATTRAKTIVE EXPERTEN-KARRIERE

Die BMW Group ermöglicht es hochqualifizierten Mitarbeitern, als Fach-, Projekt- oder Unternehmensexperten einen Weg zu beschreiten, der gleichwertig zur Führungslaufbahn ist. Das Konzept kommt vor allem bei jungen Leuten an.  
*Erich Thanner / Stephani Hilgers, München*

##### 58 BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Digitalisierte Managementprozesse verleihen dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement neuen Schwung, wie das Beispiel des Bremer Versorgungsunternehmens swb AG zeigt. Die neue Gesundheitsplattform swb-machtfit.de stärkt die Eigenverantwortung der Beschäftigten.  
*Burkhard Knoch, Bremen*

#### NETZWERK

##### 75 HR PERSÖNLICH

Sabine Maaßen, Wendelin Göbel, Ulrike Lüneburg, Michael Bernhardt, Tom Blades, Dirk Barnard, Michael Niggemann, Bettina Volkens, Karl-Ludwig Kley

##### 79 DGFP-MITGLIED IM PORTRÄT

Henkel AG & Co. KGaA

#### SERVICE

##### 75 BILDNACHWEISE

**64 BÜCHER** Kurzrezensionen, Autorengespräch: Monika Kraus-Wildegger

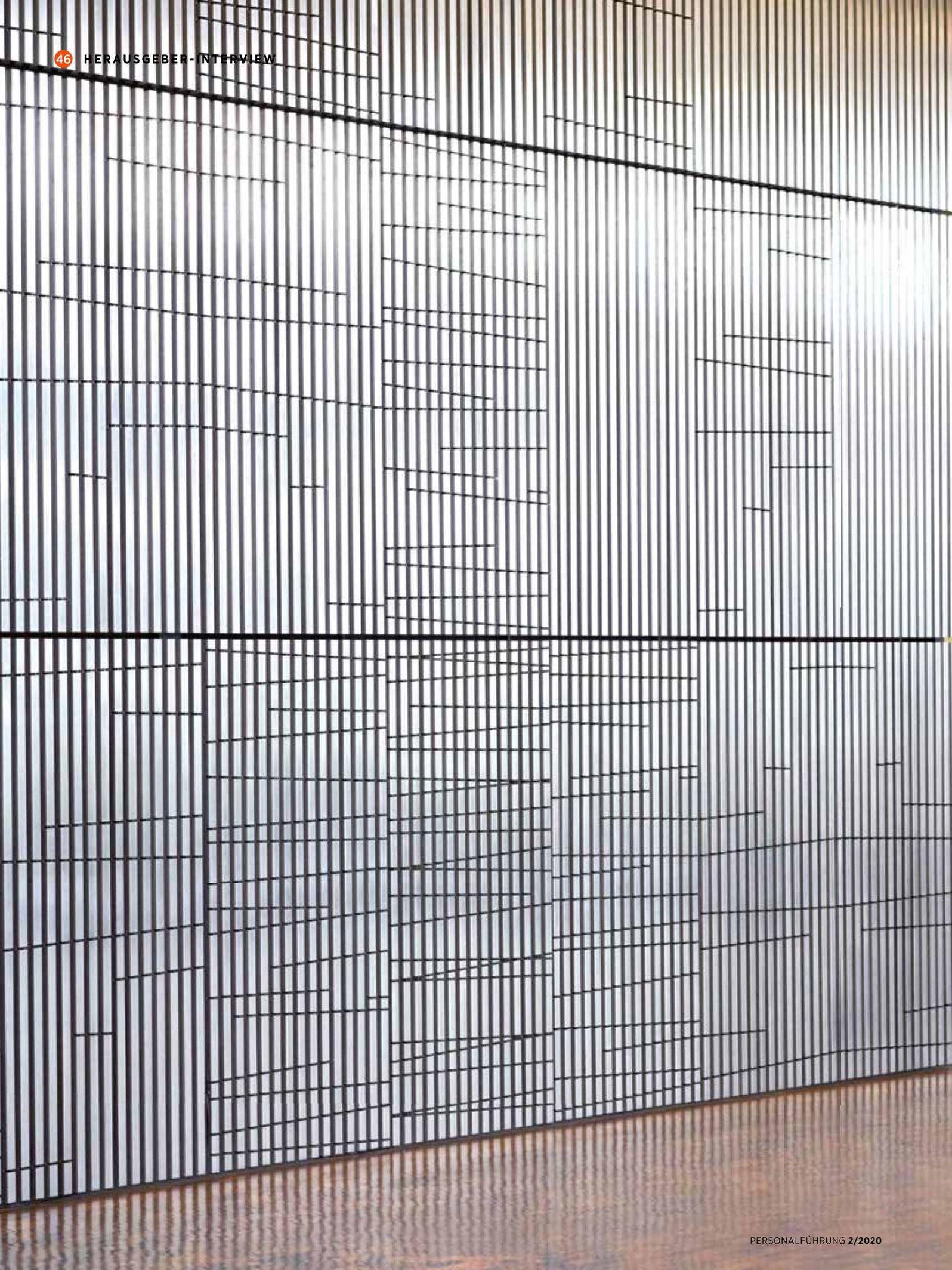
##### 01 EDITORIAL

##### 75 INSERENTEN

**68 RECHT** Lohnsteuerrecht, Arbeitsrecht, Aktuelle Rechtsprechung

##### 13 TERMINE

**80 VORSCHAU / IMPRESSUM**



# „EFFEKTIVER, EFFIZIENTER UND SCHNELLER“

TRUMPF-Personalleiter  
Oliver Maassen über  
den Wandel von HR,  
Ausbildung 4.0 und  
die Vorbereitungen auf  
eine schwächere Konjunktur



**Als eines der ersten Unternehmen setzt TRUMPF in der Ausbildung auf einen „Ausbilder Industrie 4.0“. Was steckt hinter dem Konzept?**

**OLIVER MAASSEN** Im Wesentlichen geht es um zwei Dinge: Zunächst ist er als klas-

re Tätigkeiten zu entwickeln, denn unsere Produkte werden komplexer und die Abläufe in der Produktion auch. Die Grenzen zwischen den Fachbereichen und Berufen werden unschärfer. Das Basis-Know-how für eine Tätigkeit in der vernetzten

ten, unabhängig davon, ob es sich um Werkzeugmaschinen, Lasersysteme oder den 3D-Druck mit Metall handelt. Mit unserer Kompetenz im Maschinenbau und unserem Wissen über Laser und Digitalisierung sind wir bestens aufgestellt und in

Die Digitalisierung gehört bei TRUMPF schon seit Jahren zum Geschäftsmodell. Mit dem „Ausbilder Industrie 4.0“ hat das Unternehmen vor kurzem eine Funktion geschaffen, die alle digitalen Inhalte der verschiedenen Ausbildungsrichtungen koordiniert und für die Betreuung der Auszubildenden und dual Studierenden verantwortlich ist. Auf nachlassende Aufträge und eine schwächere Konjunktur hat sich TRUMPF mit drei Szenarien vorbereitet. Auf die Stufe eins – nachlassende Erträge – reagiert der Hersteller von Werkzeugmaschinen und Lasern mit der Nichtnachbesetzung von Stellen, dem Abbau von Leasingkräften und der gut gefüllten Arbeitszeitkonten.

sischer Ausbilder für die IT-Ausbildungsberufe und die Studierenden der dualen Hochschule mit IT-Bezug zuständig. Seine Aufgaben reichen vom Personalmarketing über das Recruiting, die Betreuung während der Ausbildungszeit bis hin zur Begleitung der Übernahme der Absolventen. Die Ausbildung solcher Berufe erfordert auch aufseiten des Ausbilders sehr fundiertes Wissen und tiefgehende Erfahrungen. Zweitens sehen wir die Digitalisierung der Ausbildung selbst als Kernaufgabe. Ein banales Beispiel: Dass wir in der Kennlernlernwoche unserer Azubis wie vor 20 Jahren Wollknäuel und Bälle bemühen, muss nun wirklich nicht sein. Viel wichtiger ist aber die Umsetzung der digitalen Ambition von TRUMPF für eine echte Ausbildung 4.0. Hierzu gehören das Identifizieren von Handlungsfeldern, das Ableiten und Umsetzen von Maßnahmen wie etwa die bessere Vernetzung einzelner Berufsbilder mit digitalen Projekten oder auch die Digitalisierung der Ausbildungsinhalte und -prozesse.

**Warum ist die Vernetzung von Ausbildungsberufen erforderlich?**

**MAASSEN** In der heutigen Zeit ist es enorm wichtig, ein Verständnis für ande-

Fertigung wollen wir bereits in der Ausbildungszeit vermitteln, damit die Berufsanfänger kompetent in den Beruf starten können. Ziel ist es, Ängste vor neuen Themen abzubauen und Silodenken abzuschaffen.

**Wie viele Mitarbeiter werden in zehn Jahren noch ihren heutigen Job machen?**

**MAASSEN** Keiner, auch wenn vielleicht noch dasselbe Etikett auf dem Job steht. Wir gehen davon aus, dass sich sämtliche Jobs wandeln, jedoch in unterschiedlicher Intensität. Natürlich entstehen auch völlig neue Tätigkeiten – wer hat beispielsweise vor zehn Jahren schon an Entwickler von Künstlicher Intelligenz oder Gesichtserkennung gedacht? Andererseits werden auch Berufsbilder durch den Einsatz von Technik abgelöst. Insofern kann es nur ratsam sein, sich beständig neue Kompetenzen anzueignen.

**Wie verändert die Digitalisierung Ihr Geschäftsmodell?**

**MAASSEN** Die Digitalisierung bestimmt unser Geschäftsmodell bereits seit Jahren. Sie manifestiert sich in all unseren Produk-

der Lage, unseren Kunden passende Lösungen anzubieten. Das sind Softwarelösungen, datenbasierte Services von der digitalen Maschinenakte bis hin zu Smart-Factory-Lösungen und -Diensten. Unser Geschäftsmodell heute besteht aus Maschinen, Software und Services.

**Wie sehen die Mitarbeiter den Veränderungen durch die Digitalisierung entgegen?**

**MAASSEN** Gemischt. Die Digitalisierung bietet die Chance, ungeliebte Routineaufgaben zu vereinfachen oder zu automatisieren. Das erleben die Mitarbeiter als Erleichterung in ihren eigenen Arbeitsabläufen. Der Weg dorthin fällt mal leichter, mal schwerer. In unserer jüngsten Mitarbeiterbefragung sehen wir aber, dass die Mitarbeiter zum ganz überwiegenden Teil positiv und neugierig mit der Digitalisierung umgehen.

**Wie qualifizieren Sie ältere Mitarbeiter für die Digitalisierung?**

**MAASSEN** Alle Mitarbeiter bei TRUMPF sollen Digitalisierung verstehen, verinnerlichen und leben. Unsere Angebote richten sich an Mitarbeiter mit wenig Vor-

kennnissen und solche, die bereits Expertise mitbringen. Das ist erst einmal unabhängig vom Alter. Aber: Mit Reverse Mentoring haben wir auch ein spezielles Format, bei dem ältere Mitarbeiter von digital aufgewachsenen Auszubildenden lernen.



**OLIVER MAASSEN** ist seit dem 1. April 2017 als Leiter Personal- und Sozialwesen für TRUMPF tätig. Der gelernte Bankkaufmann und studierte Betriebswirt war seit 2013 Geschäftsführer bei Pawlik Consultants. Zuvor war er in verschiedenen Bankhäusern für Personal- und Organisationsentwicklung, Führungstraining, Personalmarketing und Talentmanagement verantwortlich.

### Hilft Ihnen das Qualifizierungschancengesetz der Bundesregierung?

**MAASSEN** Mitarbeiter fit für die Digitalisierung zu machen – die Idee des Qualifizierungschancengesetzes ist sehr gut. Leider hapert es an der Umsetzung: überbordende Vorgaben, fehlende Flexibilität bei der erforderlichen Zertifizierung und ein zehnteitiger Antrag für die Beantragung. Das macht es in der Handhabung gelinde gesagt schwierig.

### Wie verändert sich die Unternehmenskultur durch die Digitalisierung?

**MAASSEN** Jede grundlegende Transformation im Unternehmen hat Auswirkungen auf die Unternehmenskultur. Wir haben in diesem Jahr weltweit alle unsere rund 1 500 Führungskräfte in Zweitagesworkshops fit für die Digitalisierung gemacht. Rund die Hälfte der Zeit drehte sich eher um Führungs- und Unternehmenskultur, nicht um digitale Tools und Prozesse. Die Digitalisierung verlangt, dass wir uns mit neuen Formen der Zusammenarbeit, anderen Formen des Lernens, aber auch einer veränderten Bedeutung von Führung und Hierarchie auseinandersetzen. Wer glaubt, diese Veränderungen ohne ein begleitendes Programm für den kulturellen Wandel umsetzen zu können, wird Schiffbruch erleiden.

### Wie verändert die Digitalisierung HR? Werden künftig die Führungskräfte Personalaufgaben weitgehend übernehmen?

**MAASSEN** Das Ziel jeder guten Personalfunktion sollte es sein, sich selbst weitgehend überflüssig zu machen. Insofern steht die Befähigung der Führungskräfte

natürlich ganz oben auf unserer Prioritätenliste. Dabei hilft es, wenn künftig noch mehr administrative Aufgaben von IT-Lösungen übernommen werden. Die globale Einführung unseres Personalmanagementsystems Workday war hierzu ein ganz wichtiger Schritt in die richtige Richtung. Dadurch wird bei HR und den Führungskräften Arbeitszeit frei für mehr gemeinsames Arbeiten an strategischen Fragestellungen: von Potenzialerfassung und Mitarbeiterentwicklung bis hin zur Kulturarbeit.

### NEUE BERUFSBILDER IN HR DURCH DIGITALISIERUNG

Die Digitalisierung wird mit ihrem Fortschreiten auch im Personalbereich zu neuen Berufsbildern und Arbeitsweisen führen – darauf müssen wir uns einstellen. Dabei ist es wichtig, dass wir nicht gleich jedem Pseudotrend hinterherlaufen, sondern verantwortungsvolle Entscheidungen treffen. So diskutieren wir im Team derzeit mehr über die ethischen Grenzen und moralischen Aspekte von Künstlicher Intelligenz als über ihren direkten Einsatz durch entsprechende Tools.

### TRUMPF hat sich mit mehreren Szenarien auf eine konjunkturelle Schwäche

### vorbereitet. Wie sehen diese aus und welche Folgen ergeben sich für die Mitarbeiter?

**MAASSEN** Wir haben zur Vorbereitung auf eine Krise ein Programm aufgelegt, das alle Maßnahmen für bestimmte Krisenverläufe vorab definiert hat. Wir haben ihm den Namen „Koyer“ gegeben, nach den norddeutschen Deichbauern, deren Aufgabe es war, die Küste vor Sturmfluten zu schützen. Mit der Einteilung in drei Krisenstadien – Ertragskrise, Liquiditätskrise, Existenzkrise – haben wir anhand von Kennzahlen wie Wertbeitrag, Probabilität, Liquidität oder Eigenkapital festgelegt, wann wir Gegenmaßnahmen treffen. Je nach Stadium wurden verschiedene Maßnahmen auf Kosten- und Ertragsseite definiert. Sie reichen vom Abbau von Arbeitszeitkonten bis hin zur Kurzarbeit.

### Welches Szenario halten Sie derzeit für das wahrscheinlichste?

**MAASSEN** Im Moment befinden wir uns in der ersten Stufe der Krisenszenarien und damit in der Ertragskrise. Wir reagieren mit der Nichtnachbesetzung von Stellen, kurbeln den internen Transfermarkt an und bauen Leasingkräfte und befristete Arbeitsverträge ab. Zudem helfen uns in dieser Phase unsere gut gefüllten Arbeitszeitkonten – Zeitspeck, den wir uns in guten Zeiten für eine bevorstehende Krise zugelegt haben.

### Als Markt- und Technologieführer ist TRUMPF ein hoch attraktiver Arbeitgeber. Gelingt es Ihnen, genug geeignete Kandidaten zu finden?

**MAASSEN** Grundsätzlich ja, aber natürlich gibt es Ausnahmen. Jeder Arbeitnehmer, der heute Kompetenzen im digitalen Umfeld mitbringt, ist heiß umkämpft. Softwareentwickler und andere IT-Fachkräfte sind auch für uns schwer zu finden. Ein vielleicht überraschender Befund: Wir suchen Servicemitarbeiter für den technischen Kundendienst. Da unsere Kunden in aller Welt sind, ergeben sich spannen-

de Auslandseinsätze. Leider finden sich trotzdem immer weniger Leute, die auf diese Herausforderung Lust haben.

**TRUMPF geht Ausbildungspartnerschaften mit Schulen, bereits auch mit Grundschulen, ein. Welche Erfahrungen machen Sie hier?**

**MAASSEN** Wir haben über viele Jahre sehr gute Partnerschaften aufgebaut. Wir arbeiten in verschiedenen Konstellationen mit Schulen im regionalen Umfeld der TRUMPF-Standorte zusammen, häufig auch mit anderen Unternehmen. Wir müssen aber aufpassen, dass sich beim verstärkten Engagement der Unternehmen nicht die staatlichen Stellen aus der Verantwortung stehlen. Das Thema frühkindliche Bildung ist uns deshalb wichtig, weil wissenschaftlich bewiesen ist, dass Kinder im Grundschulalter bereits Neigungen zu bestimmten Themen entwickelt haben.

### BILDUNGSPROJEKTE BEREITS IM KINDERGARTEN

Klischees wie „Technik nur für Jungs“ haben hier bereits erste Formen angenommen. Daher setzen wir auch im Kindergartenalter Projekte an. Aufgrund der über Jahrzehnte kaum veränderten niedrigen Frauenquote bei MINT-Studien- und Ausbildungsgängen müssen Themen wie Technik und Naturwissenschaften auch und gerade bei Mädchen weiter platziert werden. Nach wie vor sind traditionelle Rollenbilder in unserer Gesellschaft fest verankert, und wenn Grundschüler in ihrem Umfeld keine Kontaktmöglichkeiten zu Technik bekommen, ist es schwierig, sie für das Thema zu begeistern.

**Bereits die Azubis lernen den Umgang mit agilen Formen der Zusammenarbeit. Warum, und wie sieht das in der Praxis aus?**

**MAASSEN** TRUMPF hat den „Ausbilder Industrie 4.0“ auch deshalb installiert, um neue Formen des Arbeitens in unser Ausbildungskonzept zu integrieren. Die Azubis sind in den Fachbereichen eingesetzt. Da TRUMPF schon seit Jahren auf agile Methoden setzt, kommen sie gar nicht drum herum, und deshalb sind Scrum, Sprints und Design Thinking für sie auch keine Fremdwörter. Wichtig ist, dass die Azubis ein entsprechendes Methodenset erlernen und wissen, wie es am besten mit den klassischen Methoden gemixt werden kann.

**Sie sind seit über 20 Jahren in leitenden Positionen in HR tätig. Wie hat sich die Funktion in dieser Zeit gewandelt?**

**MAASSEN** Die HR-Funktion hat sich parallel zu allen Funktionen weiterentwickelt, wurde effektiver, effizienter und schneller. Zudem sind wir näher an das Business gerückt und transparenter geworden. HR als Black Box, wie ich es früher öfter gehört habe, gibt es nicht mehr. Was gleich geblieben ist, ist das

Jammern um vermeintliche Augenhöhe und die Forderung, mit am Tisch sitzen zu wollen. Am Tisch sitzt der, der einen Beitrag bringen kann, dessen Meinung gefragt ist, der Lösungen anbietet, die für das Business einen Mehrwert besitzen. Hier sehe ich nach wie vor viel Luft nach oben für unsere Funktion.

### Zu Hause in Hightech

TRUMPF ist Markt- und Technologieführer bei Werkzeugmaschinen und Lasern für die industrielle Fertigung mit Hauptsitz in Ditzingen bei Stuttgart. Das familiengeführte Unternehmen ist global mit über 70 Tochtergesellschaften in allen wichtigen Märkten vertreten. Weltweit arbeiten rund 14 500 Mitarbeiter für TRUMPF. Den größeren Umsatzanteil machen Werkzeugmaschinen für die flexible Blech- und Rohrbearbeitung aus. TRUMPF stellt



**Was begeistert Sie an HR?**

**MAASSEN** Es ist immer noch eine der vielseitigsten Aufgaben, die ich mir vorstellen kann. Und die Funktion hat eine große Gestaltungsmöglichkeit in der Transformation unserer Unternehmen. Das gilt übrigens nicht nur für den CHRO, sondern für jede und jeden in unserer Community. Und last but not least: Selbst nach gefühlt 10 000 Interviews habe ich immer noch Spaß, den Menschen, der mir gegenüber sitzt, in seiner Vielfalt zu verstehen.

**Welchen Rat würden Sie jungen HRlern mit auf den Weg geben?**

**MAASSEN** Weniger planen – und damit meine ich die eigene Karriere. Ich habe so viele junge Kolleginnen und Kollegen erlebt, die sich mit ihren genauen Vorstellungen

Maschinen zum Stanzen, Biegen, für kombinierte Stanz-Laserprozesse sowie für Laserschneid- und Laserschweißanwendungen her. Hinzu kommen Automatisierungslösungen und Software für die vernetzte Produktion. Das Produktprogramm in der Lasertechnik umfasst Lasersysteme für das Laserschneiden, das Schweißen und die Oberflächenbearbeitung dreidimensionaler Teile sowie Prozessstromversorgungen für industrielle Anwendungen.



## 04. DGFP // Jahrestagung HR Business Partner

05.05.2020, Bielefeld

Zu Gast  
bei



**Für HR Business Partner aus  
KMUs und großen Unternehmen**

Die Anforderungen sind klar: HR soll in Zukunft kundenorientierter arbeiten, in End-to-End-Prozessen denken, gleichzeitig effizient und agil aufgestellt sein.

Diskutieren Sie mit uns und unseren Gästen über neue Organisationsmodelle, veränderte Anforderungsprofile für HR BP, neue Tools und vieles mehr. Wir freuen uns auf Sie bei der 04. DGFP // Jahrestagung HR Business Partner am 05.05.2020 bei unserem Gastgeber Dr. Oetker in Bielefeld.

**Im Fokus:**

// **Neue HR-Organisations- und Betriebsmodelle:**

Verdrängt das agile Modell die 3-Säulen?

// **Stärkung Kundenorientierung:**

# Lust auf mehr?

## Hier geht's zum Personalführung-Probeabo!



Übrigens - als Abonnent unseres Newsletters informieren wir Sie regelmäßig über Neuigkeiten rund um die PERSONALFÜHRUNG und die DGFP!

Mehr unter:

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