

PERSONAL FÜHRUNG



„Wir denken in Generationen“

Festo-Vorstand
Sebastian Beck über
die Digitalisierung von HR,
die Ressort-Kombi
Personal / Finanzen
und den China-Speed

03 2024

BETRIEBSRÄTE

Neues Gesetz
definiert Leitplanken
für die Vergütung

BEST PRACTICE

\ Amnesty International
\ Berthold Hermle AG
\ Charité \ Commerzbank
\ Lufthansa Technik
\ LWL-Klinikum Gütersloh

SCHWERPUNKT

Deskless Workforce „Blue Collars“
wünschen flexibles, selbstbestimmtes
Arbeiten genauso wie „White Collars“.
HR hat dafür gute Konzepte – ganz
ohne Schablonendenken.



12 Raus aus dem Korsett

Blue-Collar-Worker wünschen sich genauso wie ihre Kollegen an den Schreibtischen attraktive und flexible Arbeitszeiten. Strategische Personaleinsatzplanung gewinnt an Bedeutung – auch angesichts der Diskussion um die Viertagewoche.

20 Vertrauen wagen

Das Organisationsmodell vieler Krankenhäuser wirkt wie aus der Zeit gefallen: Top-down-Prinzip und starre Routinen sind nötig, um in kritischen Situationen Patientenleben zu retten. Das LWL-Klinikum Gütersloh hat einen anderen Weg gewählt. Ein soziokratischer Führungsstil, partizipative Dienstpläne und neue Karrieremodelle werten die Tätigkeiten in der Pflege auf.



12

SCHWERPUNKT Deskless Workforce

AKTUELLES

04 HR innovativ

- \ Die Employee Experience messen und steuern
- \ Strategisches Vergütungsmanagement – Benefits im Fokus



07 Kurz gesagt

- \ Risiko-Ausblick 2024
- \ Geflüchtete besser integrieren

08 DGFP vor Ort

DGFP // Kompetenzforum Recruiting für den Shopfloor

10 Evidenz to go

Konzepte für die Digitalisierung

SCHWERPUNKT

12 Strategische Personaleinsatzplanung

Stefan Gerlach / Moritz Hämmerle

20 Partizipation im Krankenhaus

Michael Löhr / Michael Schulz

28 Führung auf dem Shopfloor

Hannah Kleinediekmann / Angela Köhn

36 Pflege auf Reformkurs

Carla Eysel / Friederike Kettelhoit / Laura Brauner

42 Deskless Workforce

Materialien für die Personalarbeit



28 Der Coach als Vorbild

Bei Lufthansa Technik eignen sich die operativen Führungskräfte verstärkt Leadership- und Management-Skills an. Verschiedene Entwicklungsprogramme bereiten sie auf ihre Rolle als Coach in Veränderungsprozessen vor. Ein Baustein ist die kollegiale Fallberatung.

66 KI, dein Freund und Helfer

In seinen Buch „Human Friendly Automation“ erläutert der Sozialwissenschaftler Tobias Kämpf, warum Künstliche Intelligenz kein Schreckgespenst sein muss – sondern Arbeit besser machen und Beschäftigte befähigen kann.

36 Frischzellenkur für die Führung

Der Tarifvertrag „Gesundheitsfachberufe Charité“ des Berliner Universitätsklinikums hat das Ziel, die Qualität der Arbeit in der Pflege zu steigern. In mehreren Workshops wurde herausgearbeitet, was gute Führung auf den Stationen, in den Ambulanzen und Operationssälen bedeutet.



HERAUSGEBER-INTERVIEW

44 Das Werk vieler Hände

Das Familienunternehmen Festo soll langfristig unabhängig bleiben, so Dr. Sebastian Beck, Mitglied des Vorstands für die Bereiche Finanzen und HR. Die nachfolgenden Generationen anzusprechen und ihnen „Purpose“ zu bieten, ist eine herausfordernde Aufgabe. Alle Mitarbeitenden sollen daran mitwirken – getreu dem Leitsatz „Festo ist das Werk vieler Hände“.

Ralf Steuer / Charlotte Schmitz



FACHBEITRÄGE

50 Damit die Fusion rundläuft

Eine gelungene Post-Merger-Integration setzt klare Ziele, regelmäßige Kommunikation und professionelles Risikomanagement voraus. Das Beispiel Commerzbank / Dresdner Bank zeigt, wie das geht.

Markus H. Dahm

56 Casting für Expats

Nicht jede Führungskraft, die bislang hervorragende Arbeit geleistet hat, ist auch für eine Auslandsentsendung geeignet. Diagnostische Verfahren erleichtern die Auswahl.

Claus Vormann / Stefan Remhof

NETZWERK

76 HR Persönlich

Katja Scharpwinkel, Melanie Maas-Brunner, Judith Vitt, Volker Steuer, Rebecca Short, Michael Ilgner, Dominik Hennen, Michelle Robertson, Thomas Rabe, Iris Bruckhaus, Daniel Rook

79 DGFP-Mitglied im Porträt

Wiebke Werner, Berthold Hermle AG

SERVICE

68 Bildnachweise

64 Bücher Kurzrezensionen, Autorengespräch: Tobias Kämpf

01 Editorial

68 Inserenten

69 Recht Lohnsteuerrecht, Aktuelle Rechtsprechung, Arbeitsrecht

11 Termine

80 Vorschau / Impressum

A photograph showing two firefighters in red protective gear running across an airfield tarmac. The image is blurred to convey a sense of motion. In the background, there are trees and a cloudy sky. A large aircraft wing is visible in the upper right corner.

**Attraktive und flexible
Arbeitszeiten ermöglichen**



Strategische Personaleinsatzplanung

Die Diskussion über die Arbeitsbedingungen für „Deskless Workforces“ ist voll entbrannt. Eine Frage lautet, wie sich Arbeitszeiten im Schichtbetrieb attraktiver gestalten lassen. Unter anderem springt die Gewerkschaft GDL auf den Zug auf und fordert die Viertagewoche bei vollem Lohnausgleich.

Strategische Personaleinsatzplanung ist in vielen Unternehmen ein Fremdwort. Oft wird nur die rudimentärste Form der Schichtplanung praktiziert: Wie viele Beschäftigte hat die Kostenstelle? Wer ist krank oder in Urlaub?

Charakteristisch für die Arbeiten von „Deskless Workforces“ sind ortsgebundene, übertragbare und oftmals abhängige Tätigkeiten, die häufig auch im Mehrschichtbetrieb anfallen. Wir wollen uns im Weiteren auf ortsfeste Gruppen und Teams in Schichtarbeit fokussieren, wie sie typisch sind für die Produktion und Logistik. Sie sind genauso im Einzelhandel, im Gesundheitswesen und der Pflege, bei Rettungskräften oder im ÖPNV anzutreffen. In Deutschland leisteten laut Statista im Jahr 2021 etwa 14,7 Prozent der Erwerbstätigen Schichtdienste, das sind mehr als 17 Millionen Personen.

Personaleinsatzplanung und Personalplanung

Attraktive Arbeitszeiten stellen unter den Rahmenbedingungen einer ortsgebundenen, übertragbaren und abhängigen Schichtarbeit besondere Herausforderungen an die Personaleinsatzplanung. Letztere hat unter anderem die Aufgabe, einen Schichtplan zu erstellen, der alle Personalbedarfe befriedigt und der Personalausstattung genügt (Spengler et al. 2019). Sie erfolgt auf operativer Ebene und unter den Bedingungen von strategischen und taktischen Personalplanungen. Eine strategische Personalplanung zielt auf langfristige Vorgaben insbesondere für die qualitative Personalstruktur und die erforderlichen Kompetenzen ab (Rump /

Eilers 2020). Taktische Planungen erfolgen üblicherweise hinsichtlich der quantitativen Personalausstattung, häufig in jährlichen Budgettrunden.

Streng genommen sollte die strategisch-taktische Personalplanung den quantitativen, qualitativen, temporalen und lokalen / räumlichen Personalbedarf aufzeigen. Es gilt also zu planen, wie viele Beschäftigte mit welchen Kompetenzen vorzuhalten sind und wann, wo und wie sie einzusetzen sind. Leider sind allzu häufig diese Ebenen eher schlecht als recht aufeinander abgestimmt:

- ✖ Die taktische Ausstattungsplanung zielt in der Praxis oftmals nur auf den Mittelwert des quantitativen Faktorbedarfs und die erforderlichen Kompetenzen ab. Es fehlt jedoch die quantitative Berücksichtigung von zeitlich unterschiedlichen Flexibilitätsbedarfen bei Kapazitäts- oder Abwesenheitsspitzen genauso wie die Betrachtung der Reaktionsmöglichkeiten während ruhiger Auftragsphasen.
- ✖ Auf strategischer Ebene finden nur selten Überlegungen zum Schutz vor weitreichenden Bedrohungen wie Konjunkturkrisen, Kundenverlust oder instabilen Lieferketten Eingang in die Planungen (Gerlach / Hämmerle 2020).

Die Ebenen sind keinesfalls unabhängig voneinander zu betrachten. Eine strategisch gewollte Turbulenzreserve, beispielsweise

in Form von Beschäftigungssicherungskonten, muss mit der taktischen Personalausstattung und im Rahmen der operativen Personaleinsatzplanung aufgebaut werden. Nur so ist sichergestellt, dass die Arbeit über längere Zeit in Arbeitszeitkonten fließt und nicht beispielsweise durch den regelmäßigen Einsatz von flexiblen Teilzeitkräften kompensiert wird. Die operative Personaleinsatzplanung kann wiederum eine Kapazitätsspitze nur bewältigen, wenn ausreichend temporale Personalreserven strategisch vereinbart und taktisch vorgehalten sind, beispielsweise in Form von flexiblen Teilzeitkräften oder dem saisonalen Einsatz von Arbeitnehmerüberlassungen.

Die in vielen Unternehmen sträflich vernachlässigte strategische Ausrichtung der Personalplanung zieht sich durch bis in die Personaleinsatzplanung. Nach wie vor praktizieren viele verantwortliche Disponenten nur die rudimentärste Form der Schichtplanung: Wie viele Beschäftigte hat die Kostenstelle? Welche sind krank oder in Urlaub? Für die verbleibenden Anwesenden sucht – und findet – der Disponent eine Arbeit. Die Effekte sind programmiert: Der Personaleinsatz korrespondiert nicht mit Auftragslage und Kapazitätsbedarf, in ruhigen Auftragsphasen ist die Personalproduktivität zu niedrig, da oftmals zu viele Personen eingeplant sind. Zur Vorbeugung dessen wird mit einer knappen Personal-



Dr. Stefan Gerlach
Leiter Team Produktionsmanagement,
Fraunhofer IAO, Stuttgart
stefan.gerlach@iao.fraunhofer.de



Dr. Moritz Hämmerle
Institutsdirektor und Leiter Forschungsbereich
Cognitive Engineering and Production,
Fraunhofer IAO, Stuttgart
moritz.haemmerle@iao.fraunhofer.de



Maßgeschneiderte Beschäftigung

Mix aus Instrumenten mit passenden Regeln zur Einsatzsteuerung

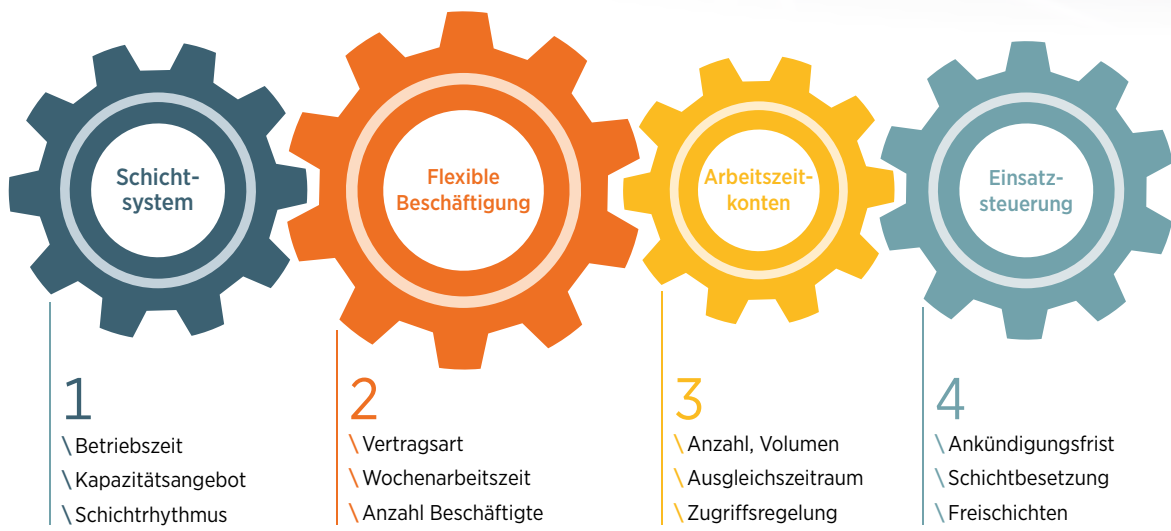


Abb. | Quelle: eigene Darstellung

Continental verplant im Werk Regensburg nur 70 Prozent der Schichten fest. 30 Prozent werden variabel nach Kapazitätsbedarf terminiert und über ein mobiles Schichtplanungstool kurzfristig vergeben.

decke geplant. Die wiederum resultiert bei Auftragspitzen in mangelnder Lieferfähigkeit, überlasteten Arbeitskräften und einem ansteigenden Krankenstand. Ein ebenfalls typischer Indikator für eine unflexible Personaleinsatzplanung sind „überquellende“ und stark gespreizte Arbeitszeitkonten. Kommt Ihnen das bekannt vor? Ist das nicht zu ändern?

Es gibt durchaus Unternehmen, die eine aktive, am Kapazitätsbedarf orientierte Personaleinsatzplanung betreiben und dazu eine passende strategische Personalplanung vorsehen. In Ditzingen legt beispielsweise Trumpf im Produktionsbereich die Arbeitszeit und Schichtlänge wöchentlich fest. Zur Pufferung der von der vertraglichen Arbeitszeit abweichenden Stunden nutzt Trumpf ein spezielles, ausschließlich vom Arbeitgeber gesteuertes Arbeitszeitkonto. Die Beschäftigten verfügen über weitere, persönliche Gleitzeitkonten. In seinem Werk Regensburg verplant Continental nur 70 Prozent der Schichten fest. Die restlichen 30 Prozent werden variabel nach Kapazitätsbedarf terminiert und über ein mobiles Schichtplanungstool kurzfristig vergeben.

Gleichzeitig wirtschaftlich und attraktiv

Diese Beispiele belegen, dass eine systematische Personaleinsatzsteuerung möglich ist, die Wirtschaftlichkeit mit attraktiven Arbeitszeiten verbindet. Unternehmen können sehr wohl ihr Personal produktiv einsetzen, Leerlaufzeiten vermeiden und trotzdem einen individuellen Freizeitausgleich und Erholungspausen ermöglichen.

Dafür sind jedoch einige zwingende Voraussetzungen zu erfüllen:

- \ Zuerst müssen Unternehmen im Rahmen der strategischen Personalplanung klären und festlegen, wie viel Flexibilität sie benötigen. Wie Flexibilitätsbedarfe konkret aussehen, lässt sich mit vier Kriterien greifbar beschreiben: In welchem Volumenumfang schwanken die Bedarfe an Personenstunden je Periode? Geht es um plus oder minus zehn Prozent, 20 Prozent, 30 Prozent oder mehr? Wie viel Reaktionszeit verbleibt, um das Volumen anzupassen? Wie lange halten diese Anpassungen an? Und: Wie häufig kommen diese Anpassungen vor? Mit diesen Leitfragen lassen sich verschiedene Flexibilitätsbedarfe präzise unterscheiden. Materialstörungen, Auftragspitzen, Konjunkturdellen, Krankheitswellen und viele weitere in der Praxis regelmäßig zu findende Flexibilitätsbedarfe haben stark unterschiedliche Ausprägungen dieser Kriterien und verlangen demnach auch unterschiedliche Flexibilitätsinstrumente.

\ Darauf aufbauend gilt es, elastische Rahmenbedingungen für einen flexiblen Personaleinsatz zu vereinbaren. Wichtig dabei ist, zeitliche, personelle und kompensatorische Flexibilitätsinstrumente passend zueinander zu kombinieren (Abb. S. 15). Das heißt, flexible Arbeitszeiten und Schichtmodelle vorzusehen, aber auch bei der quantitativen und qualitativen Personalausstattung auf Flexibilität zu achten. Konkret sind das unter anderem Springerpools, Teilzeitkräfte, studentische Aushilfen in den Ferien oder Zeitarbeiter. Insbesondere Rotation und Springerpools sind ein häufig nicht oder nur schlecht genutzter Hebel. Viele Firmen

scheuen den Aufwand, Mitarbeitende so fortzubilden, dass sie bei Bedarf auch an anderer Stelle einsetzbar sind oder langfristig einsetzbar bleiben. Trotzdem sind diese Instrumente für Unternehmen besonders interessant, da sie es ermöglichen, eine Vielzahl an Flexibilitätsbedarfen mit verfügbarem und häufig bereits vor Ort befindlichem Personal zu bewältigen.

- \ Die Kombination aus flexiblen Arbeitszeiten und variablen personellen Besetzungen benötigt dann noch kompensatorische Instrumente in Form von zweckkonformen Arbeitszeitkonten oder Auszahlungen. So ergibt sich ein Mix aus mehreren aufeinander abgestimmten Flexibilitätsinstrumenten, die allen Anforderungen an einen flexiblen Personaleinsatz genügen: reaktionsschnell, effizient und attraktiv (Gerlach o. J.).

- \ Sind die Instrumente ausgewählt, sind sie zu dimensionieren. Dabei ist der Grundsatz zu beachten, die Instrumente nicht „auf Kante zu nähen“. Insbesondere ist eine auskömmliche personelle Reserve vorzusehen. Nur wer Schichten nicht grundsätzlich mit einer sehr knappen Personaldecke plant, kann Kapazitätspitzen bewältigen, Lieferzeiten einhalten, im Krankheitsfall Vertretungen organisieren und gleichzeitig auf die Wünsche der Beschäftigten eingehen.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass meistens auch ein Pool von Beschäftigten mit reduzierten Arbeitszeitkontingenten sinnvoll ist. Dies können wenige Prozent der Gesamtbelegschaft sein, die beispielsweise einen Jahresteilzeitvertrag mit einigen hundert Arbeitsstunden haben. Nur mithilfe solcher „Pfeile im Köcher“ kann bei ruhiger Auf-

Angesichts des Personalmangels bieten sich ältere Beschäftigte als ideale Teilzeitkräfte an, weil sie einerseits viel Erfahrung mitbringen, andererseits körperliche Entlastung und längere Erholungszeiten wünschen.

In der Diskussion: Die Viertagewoche

Ganz aktuell wird intensiv die Einführung der Viertagewoche diskutiert. Vorreiter ist die IG Metall mit der Forderung, für Stahlarbeiter in Vollkontinuität die Viertagewoche einzuführen. Auch die GDL fordert die Viertagewoche. Es gibt aber auch Beispiele von Unternehmen, die dies bereits praktizieren. So hat beispielsweise das Maschinenbauunternehmen Wenzel mit Sitz in Wiesthal schon Anfang 2020 die Viertagewoche in der Produktion eingeführt. Bei der Belegschaft ist das Modell mittlerweile durchweg positiv angekommen und nicht mehr wegzudenken. Bei näherer Betrachtung verliert die Viertagewoche ihren vermeintlichen betriebswirtschaftlichen Schrecken.

Die Firma Wenzel hat die vertraglichen Arbeitszeiten von 37,5 auf 36 Stunden bei vollem Lohnausgleich reduziert. Dafür wird in der Produktion nur noch von Montag bis Donnerstag in vier Schichten je neun Stunden gearbeitet, was unter anderem an dem freien Freitag deutlich reduzierte Betriebs- und Energiekosten zur Folge hat.

Die IG Metall verfolgt mit ihrer Viertagewoche eine Reduktion der tariflichen Arbeitszeit von derzeit 35 auf 32 Stunden, sprich 4x8-Stunden-Schichten. Auch hier wird also die Arbeitszeit lediglich um etwa 8,5 Prozent reduziert. Es wird sicher interessant werden, wie das in Tarifverhandlungen kompensiert werden soll. Ob diese Modelle in die volkswirtschaftliche Situation des auf Jahre noch anhaltenden Arbeitskräftemangels passen, ist dabei eine andere Diskussion.

www.wenzel-group.com/news/4-tage-woche

tragslage die Besetzung der Schichten reduziert werden, ohne dass übermäßige „Arbeitszeitschulden“ der Vollzeitbeschäftigten entstehen. Unsere Flexibilisierungsprojekte zeigen, dass in den meisten Fällen ein Anteil an Teilzeitkräften von fünf bis zehn Prozent der Beschäftigten völlig ausreichend ist. Bereits damit wird es wesentlich einfacher, jederzeit beide Dimensionen

der Kapazitätsanpassung zu nutzen, sprich mit mehr oder weniger Beschäftigten länger oder kürzer zu arbeiten. Wohl wissend um die große Lücke bei den Arbeitsbedingungen zwischen Blue und White Collars, sind flexible Arbeitszeiten gerade für Deskless Workforces eine große Chance im „Wettbewerb um Talente“, insbesondere im herausfordernden Schichtbetrieb. Auch hier gibt es Ansätze, starre Schichtmodelle und fixe Arbeitszeiten aufzuweichen.

Schichtarbeit und demografische Entwicklung

Bedingt durch die demografische Alterspyramide, wird Schichtarbeit in Zukunft vermehrt altersgerecht gestaltet werden müssen. Nun gibt es seit Langem die Altersteilzeit, doch genutzt wird sie fast ausschließlich im Blockmodell: Die Beschäftigten arbeiten zunächst weiter in Vollzeit, um in der zweiten Hälfte der Altersteilzeit mit der Freistellungsphase ihren Ruhestand vorzuziehen.

Dieses Modell stammt aus dem letzten Jahrtausend. Damals gab es eine hohe Sockelarbeitslosigkeit, und alle waren froh, wenn ältere Menschen ihre Arbeitsplätze für Jüngere räumten. Doch diese Zeiten sind passé. In Zeiten von Fachkräftemangel und „War for Talents“ sind ältere Beschäftigte zudem ideale Teilzeitkräfte. Sie sind eingearbeitet, benötigen körperliche Entlastung und nutzen gerne auch längere

Erholungszeiten. Warum also nicht während der gesamten Altersteilzeit weiter arbeiten? Aber eben nur noch zwei oder drei anstatt fünf Schichten die Woche und mit deutlich längeren Erholungszeiten.

Eine Alternative dazu ist, Altersteilzeit mit kurzen Schichtzeiten zu organisieren. Insbesondere bei dreischichtigem Kontinuitätsbetrieb könnten die üblichen 3x8-Stunden-Schichten ergänzt werden durch ein 4x6-Stunden-Schichtmodell für Beschäftigte in (Alters-) Teilzeit. Es wird weiterhin die gesamte Betriebszeit abgedeckt, aber die insbesondere für ältere Menschen beschwerliche Nachtschicht wird auf sechs Stunden reduziert.

Schichtarbeit sollte nicht nur altersgerecht, sondern auch alternsgerecht sein. Vor allem kurzzyklische Tätigkeiten führen schnell zu einseitiger Belastung und damit einhergehend physischem Verschleiß und psychischer Abstumpfung. Hier empfehlen sich dringend Belastungswechsel durch Anreicherung mit indirekten oder produktionsnahen Tätigkeiten in der Logistik, Qualitätsprüfung et cetera.

Aber auch der kurzzyklische Wechsel auf andere Arbeitsplätze mit anderen Belastungsprofilen kann die Gefahr gesundheitlicher Schäden reduzieren. Quasi nebenbei können so Vertretungs- und Springerpools in einem Rotationsprinzip aufgebaut werden, was auch die betriebliche Flexibilität erhöht. Wie das kurzzyklisch und auf Grundlage individueller Beanspruchungsprofile erfolgen kann, untersuchen wir zurzeit in einem Forschungsprojekt bei zwei Pilotunternehmen (Scholtz o.J.).

Mobiles Arbeiten vom Laptop oder dem Homeoffice aus lässt sich nur sehr vereinzelt auf Deskless Workforces übertragen.

Kreative Lösung: Ein großer Autobauer ermöglicht seinen Beschäftigten in der Endmontage selbstorganisierte Gleitzeit mit individuell gleitender Schichtübergabe.

Gleitzeit in der Schichtarbeit

Unter dem Aspekt der Zeitsouveränität ist die aus den Büros längst nicht mehr wegzudenkende Gleitzeit auch in der Schichtarbeit möglich; sofern verbindlich vereinbarte Einsatzregeln eingehalten werden. So ermöglicht beispielsweise ein großer Automobilhersteller seinen Beschäftigten in der Endmontage selbstorganisierte Gleitzeit mit individuell gleitender Schichtübergabe in bilateraler Absprache der beteiligten Arbeitskräfte. Je Arbeitsplatz vereinbaren die beiden Personen aus der jeweiligen Gegenseite den Zeitpunkt von korrespondierendem Arbeitsbeginn und -ende und lösen sich bei laufendem Fließband gegenseitig ab. Das geht auch bei mehreren Hundert Beschäftigten je Schicht.

Deutlich über die Idee von Gleitzeit hinaus gehen Ansätze, Schichtarbeit gänzlich unter Verzicht von Schichtmodellen zu organisieren. Im laufenden Forschungsprojekt „agileAssembly“ pilotieren wir am IAO zurzeit einen dahingehenden Versuch in einer Arbeitsgruppe mit etwa 40 Beschäftigten (www.agileassembly.de). Zukünftig sollen die Beschäftigten ihre Arbeitszeiten und Schichteinsätze wöchentlich neu abstimmen, je nach Auftragslage und Kapazitätsbedarf sowie nach ihren individuellen Verfügbarkeiten und persönlichen Wünschen. Dazu erhalten sie eine App mit einem Schichtplaner, über die sie direkt ihre Arbeitseinsätze eigenverantwortlich koordinieren.

IT-gestützte Planungswerkzeuge

Moderne Planungswerkzeuge erweisen sich als „Enabler“ für eine flexible Personalein-

satzplanung. Mittlerweile sind genügend erprobte, kommerzielle Produkte verfügbar, die per App über das Smartphone einfach und intuitiv bedienbar sind, Beschäftigten individuelle Sichten auf ihren persönlichen Schichtplan bieten und eine komfortable und vor allem transparente Kommunikation mit Disponenten ermöglichen. Je höher die Flexibilität und Anzahl der verfügbaren Flexibilitätsinstrumente und je intensiver und kurzfristiger diese genutzt werden, umso wichtiger ist ein geordneter und transparenter Workflow. Das sind die wichtigsten Stärken moderner Apps zur Schichtplanung und Personaleinsatzsteuerung. Dabei gilt: Werkzeuge sind nützlich, wenn nicht unverzichtbar, um flexible Arbeitszeiten effizient zu organisieren, mehr aber auch nicht.

Die Flexibilität, die Effizienz und die Attraktivität eines Personaleinsatzes resultieren aus den Rahmenbedingungen, nicht aus den Werkzeugen. Es müssen zwingend die oben ausgeführten, strategisch-taktischen Grundlagen in einer Personalplanung verankert sein (Gerlach o.J.). Darauf aufbauend ist eine Personaleinsatzsteuerung möglich, die auch „Deskless Workforces“ mehr Spielraum bei der Gestaltung der eigenen Arbeitszeiten bietet und die Vorteile schicker, neuer Apps erst richtig zum Tragen bringt.

Ausblick

Die eingangs zitierte Diskrepanz der Arbeitsbedingungen von Deskless Workforces und Desk Workforces wird auch bei besten Rahmenbedingungen nicht vollständig auszugleichen sein. Mobiles Arbeiten vom Laptop aus oder im Homeoffice lässt sich

nun einmal nur in sehr vereinzelt Fällen auf Deskless Workforces übertragen. Andere Konzepte hingegen schon, mit entsprechenden Regelungen für den Umgang und den Einsatz, wie am Beispiel der Gleitzeit geschildert.

Für die Zukunft werden die Konzepte eines „New Work“ zu übersetzen sein für Deskless Workforces und den Shopfloor. Neben attraktiven Arbeitszeiten werden dafür vor allem Formen agiler Organisation und Führung sowie stimulierende Arbeitsumgebungen benötigt, die Foren und Räume für produktionsnahe indirekte Tätigkeiten bieten (Pokorni et al. 2022). Erste Beispiele und Umsetzungen lassen sich bereits finden, wir sind gespannt auf weitere Lösungen. ●

Literatur

Gerlach, S. (o.J.): Personaleinsatz flexibilisieren; www.engineering-produktion.iao.fraunhofer.de/de/produkte-und-losungen/produktion/flexibler-personaleinsatz-in-der-produktion-kapaflexcy.html

Gerlach, S. / Hämmerle, M. (2020): Volatilität beherrschen, Ludwigsburg

Pokorni, B. et al. (2022): Self-directed shop floor teams for industry 4.0, in: Human Aspects of Advanced Manufacturing, 66, 49-57

Rump, J. / Eilers, S. (Hg.) (2020): Strategische Personalplanung, Wiesbaden

Scholtz, O. (o.J.): proRotation. Beanspruchungsgerechte Rotationsplanung in Produktion und Logistik; www.engineering-produktion.iao.fraunhofer.de/de/forschung/prorotation.html

Spengler, T. / Metzger, O. / Volkmer, T. (2019): Moderne Personalplanung, Wiesbaden

„Mit den Menschen

Festo-Vorstand Dr. Sebastian Beck über die Digitalisierung von HR, die Ressort-Kombi Personal / Finanzen und den China-Speed

Lösungen finden“

Eine Doppelrolle: Seit Frühjahr 2023 ist Dr. Sebastian Beck Mitglied des Vorstands bei Festo für die zwei eigenständigen Ressorts Finanzen und HR. Wie er die Prozesse im Familienunternehmen zukunftsfest macht und die gewachsene Kultur an die Generation Z vermittelt, erklärt er im Gespräch mit PERSONALFÜHRUNG.



Herr Dr. Beck, Sie waren vier Jahre in China tätig, was können deutsche Personalmanager von chinesischen Unternehmen lernen?

Dr. Sebastian Beck Das ist der China-Speed. In einer langjährig gewachsenen Organisation in Deutschland gehen viele Dinge natürlich langsamer. Als ich nach China kam, sah ich, dass es auch anders geht. Überspitzt gesagt: Da wird etwas vorgeschlagen, und am nächsten Tag ist es umgesetzt. In China wird ein Plan, der erst zu 80 Prozent besteht, sofort angegangen. Die restlichen 20 Prozent werden auf dem Weg gerade gebogen.

Auf Ihrer Webseite heißt es: „Wir denken in Generationen statt in Geschäftsjahren.“ Ein Gegenteil zum China-Speed. Kann man es sich angesichts des raschen Wandels überhaupt noch leisten, in Generationen zu denken?

Beck Das Familienunternehmen Festo soll auch in ein paar Generationen noch unabhängig sein. Das erfordert natürlich besondere Verantwortung auf verschiedenen Ebenen. Wir sind finanziell unabhängig. Wir im Management müssen etwa nicht aufgrund von kurzfristigem Profitdenken Entscheidungen treffen, die möglicherweise eine Unabhängigkeit langfristig gefährden. Diese Situation ermöglicht es uns, auch einmal etwas ausgiebiger an aufkommenden Trends zu arbeiten – beispielsweise wenn wir von einer bestimmten Zukunftstechnologie überzeugt sind. Innovationsführer zu sein ist nämlich auch Teil der Verantwortung, über Generationen hinweg zu bestehen. Der Gedanke der Langfristigkeit spiegelt sich auch in der Verantwortung für die Mitarbeitenden: Aktuell sind die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für viele Unternehmen nicht so gut. Wir bleiben aber vorbereitet für den Moment, wenn der Markt wieder anzieht. Das ist eine echte Herausforderung: anbremsen und gleichzeitig bereit sein für einen dynamischen Aufschwung.

Flexibel auf Schwankungen reagieren

Wie überbrücken Sie die Zeit, bis die Nachfrage wieder anzieht?

Beck Wir nutzen Flexibilitätsinstrumente, zum Beispiel das systematische Herunterfahren von Überstunden. Uns ist in solchen Situationen wichtig, dass wir flexibel auf Schwankungen reagieren können – immer mit der Maxime: Wir brauchen die Stärke unserer Belegschaft für den Aufschwung. Denn mittelfristig sehen wir für die Automatisierungsbranche sehr gute Wachstumsperspektiven in vielen Feldern.

Die Rezession ist das eine, der Druck durch den zunehmenden Wandel, vor allem die Digitalisierung, das andere. Wo steht Festo in diesem Spannungsfeld?

Beck Unsere Produkte kommen ursprünglich aus der Mechanik. Wir befinden uns aber schon seit vielen Jahren in einer massiven digitalen Transformation. Das zeigt sich in smarten Produkten, aber auch in neuen Geschäftsmodellen. Unser Portfolio wird digitaler: Software, Sensorik und KI sind aus unseren Produkten und Services kaum mehr wegzudenken. Mithilfe von Daten können wir in der Fabrik- und Prozessautomation viele Faktoren beeinflussen, die in der heutigen Produktion eine große Rolle spielen: Energieeffizienz, flexible Produktionsprozesse, aber auch eine höhere Produktivität, etwa durch Predictive Maintenance. Für Letzteres verwende ich immer gerne das Beispiel „Schweißroboter in der Autoindustrie“: Die Schweißzangen haben einen pneumatischen Antrieb. Diesen können wir überwachen und anhand der Daten genau sagen, in welchem Betriebszustand die einzelne Zange ist und wann eine Wartung durchgeführt werden sollte. So können wir Stillstandszeiten um bis zu 20 Prozent verringern, was bei den Produktionsvolumina im Automobilsektor durchaus ein Wort ist.

Das ist die Digitalisierung der Produkte. Wie sieht es mit der Digitalisierung des Unternehmens selbst aus?

Beck Im Vergleich zu Start-ups, die ja quasi „born digital“ sind, blicken wir auf eine lange Historie zurück. Dementsprechend gibt es in allen Unternehmensbereichen gewachsene Prozesse, die wir aus der analogen in die digitale Unternehmenswelt überführen müssen. Hier hat sich in den letzten Jahren enorm viel getan. Aber die Transformation ist natürlich noch im Gange.

Beim Blick auf Ihren voll beladenen Schreibtisch muss ich an das Wunschbild des papierlosen Büros denken...

Beck ...das sieht anders aus. (lacht) Aber wir kommen voran. Bevor ich 2019 nach China ging, waren viele Prozesse – auch bei uns im HR-Bereich – noch nicht digitalisiert oder automatisiert. Besonders in unseren Werken waren viele Prozesse noch papierbasiert. Das umzustellen ist schwieriger, als es klingt – Stichwort flächendeckender Zugang zu Computern auf dem Shopfloor. Das konnten wir ändern und werden unsere zunehmend digitalen HR-Services zukünftig auch allen Mitarbeitenden im Werk zur Verfügung stellen.

Digitalisierung ist kein Selbstzweck

Wie weit sind Sie bei den HR-Prozessen mit der Digitalisierung fortgeschritten?

Beck Grob geschätzt haben wir derzeit etwa 40 Prozent des Potenzials gehoben, das wir an Digitalisierungsmöglichkeiten im HR-Bereich haben. Wobei die reine Zahl nicht alles sagt: Wichtig ist für mich, dass es an den entscheidenden Stellen um die Optimierung unserer Prozesse geht. Wir brauchen den besten Service für unsere Kunden, also die Führungskräfte und Mitarbeitenden. Daher sind Digitalisierung und Automatisierung für mich absolut zentral, aber eben kein Selbstzweck. Gerade sind wir etwa dabei, ein HR-Self-Service-Portal einzuführen und einen KI-Chatbot



Dr.-Ing. Sebastian Beck wurde 1976 in Pforzheim geboren. Er studierte Maschinenbau an der Uni Karlsruhe und schloss an der Fernuni Hagen ein Studium in Wirtschaftsingenieurwesen ab. Zudem promovierte er am Forschungszentrum Karlsruhe mit einer Arbeit über Entscheidungstheorie. Nach dem Berufseinstieg bei McKinsey arbeitet er seit 2010 für Festo, unter anderem als Managing Director Business Region Greater China. Seit 2023 ist er im Vorstand für Finance und HR zuständig. Er ist verheiratet und hat drei Kinder. In der Freizeit fährt er Rennrad oder kocht für seine Familie – sowohl deutsche als auch asiatische Gerichte.

zu pilotieren. Parallel gehen wir eine lange Liste an Standardprozessen durch, die wir nach und nach digitalisieren und – wo möglich – sogar automatisieren.

Welche Prozesse stehen an erster Stelle?

Beck Wir sind dabei, elektronische Workflows für wichtige Standardprozesse aufzusetzen. Das sind beispielsweise Änderungen von Arbeitsverträgen, Bescheinigungen oder Zeugnisse. Ein größeres Thema ist das globale Datenmanagement entlang des Mitarbeiterlebenszyklus. Ziel ist, dass wir alle relevanten Daten zukünftig sauber in einem globalen System erfassen. Hierzu haben wir gerade ein Harmonisierungsprojekt gestartet, um unsere über hundert HR-spezifischen IT-Systeme global aufeinander abzustimmen.

Das ist nicht wenig.

Beck Eben, und das zieht sich vom Recruiting-System über das Onboarding bis hin zu Zeitwirtschafts- und Payroll-Systemen. Ich habe so einen ähnlichen Prozess zu Beginn meiner Zeit bei Festo begleitet, allerdings für die Finanzwelt. Damals haben wir verschiedene SAP-Systeme auf ein einziges reduziert. Diese Erfahrung ist jetzt für mich von Vorteil. Bei der HR-Software können wir aber nicht ein einziges weltweites System anstreben, weil lokale Regularien in einzelnen Ländern unterschiedlich sind. Wir werden damit also einige Zeit beschäftigt sein.

Kann KI-basierte Digitalisierung helfen, solche Prozesse voranzutreiben?

Beck Ich glaube, da hilft die KI im ersten Schritt noch nicht. Da muss ich zuerst meine Hausaufgaben machen und sagen, wie der Prozess aussehen soll.

Sehen Sie überhaupt eine Rolle von KI in HR-Prozessen?

Beck KI wird uns beim „Big Picture“ unserer Arbeitsorganisation auf jeden Fall helfen, vor allem bei bisher manuellen Standardprozessen. Hier kann KI die Effizienz und Produktivität steigern. Unsere HR-Expertinnen und Experten können sich dann stärker auf gestaltende und komplexere Aufgaben konzentrieren. Kurz gesagt: Hände frei machen für Wichtiges – das kann KI.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Beck Nehmen wir mal einen HR-Chatbot. Ich kann mir vorstellen, dass in Zukunft eine Mitarbeiterin oder auch ein Mitarbeiter, die oder der in Elternzeit gehen will, den Chatbot zu Rate zieht und die KI antwortet: „Schritt eins ist das, Schritt zwei ist das, Schritt drei ist das. Hier sind die Links zum Workflow und zu den wichtigsten Informationen.“ Und wenn wir jetzt noch ein Stückchen weiter in die Zukunft blicken, könnte ich mir sogar vorstellen, dass eine KI bei der Zuordnung von Mitarbeitenden zu Projekten hilft. Ich möchte etwa ein neues Produkt entwickeln und

weiß, welche Rollen ich im Entwicklungsteam habe. Jetzt geht es darum, wer die entsprechende Kapazität und die Fähigkeiten besitzt. Vielleicht weiß die KI sogar, welche Projektkonstellationen in der Vergangenheit schon gut funktioniert haben, und kann einen Vorschlag machen. So ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass es ein High-Performance-Team wird.

KI wird den Menschen nicht ersetzen

Wird es dann auch den „Kollegen KI“ geben, etwa in der Produktion?

Beck Die KI wird den Menschen nicht ersetzen. Aber in puncto Effizienzsteigerung und Entlastung kann sie – vor allem auch in der Produktion – große Potenziale heben. Nehmen wir zum Beispiel Aufgaben wie Wartung, Instandhaltung, Material- oder Zeiteinsparung oder auch das Monitoring des Energieverbrauchs. Hier können Mensch und KI sich ideal ergänzen.

KI wird also keine Jobs zerstören?

Beck Ich glaube, sie wird die Arbeit von Menschen sukzessive verändern. Genau so wie das Internet die Arbeit verändert hat. Ich glaube, die Chance von KI liegt vor allem in der Unterstützung, Erweiterung und Optimierung der menschlichen Arbeit.

Inwiefern?

Beck In vielen Produktionsumgebungen sieht man heute teils noch klassische Wartungspläne an Maschinen, und zwar in Form von Karteikarten: „einmal am Tag dies erledigen, einmal im Monat jenes erledigen...“ Entsprechend gehen die Instandhalter dann ans Werk. Das wird sich in Zukunft ändern: Wir bieten etwa eine Wartungs-App mit allen Maschinendaten für unsere Produkte an und digitalisieren das Ganze. Dabei gehen wir aber erstmal ganz klassisch vor: Wir automatisieren den Prozess. Die KI kann darüber hinausgehen und sagen: Im Vergleich mit vielen anderen

Maschinen ist zu erkennen, dass ein bestimmtes Wartungsintervall gar nicht oder auch früher nötig ist. Die Wartung an sich muss aber weiterhin ein Mensch erledigen, etwa ein Ersatzteil bestellen und einbauen. Im HR-Bereich ist der Einsatz von KI aber deutlich komplexer als bei diesem Beispiel.

Wieso?

Beck Weil hier der Mensch und seine individuelle Situation zählen. Es ist doch so: Die HR-Funktion entwickelt sich seit Jahren zu einer strategischen Unternehmensfunktion. Denn in unserer immer komplexeren Welt machen die Menschen den entscheidenden Unterschied aus. Es reicht also nicht mehr, Prozesse einfach abzuwickeln: Unsere Mitarbeitenden brauchen Zeit für das Gespräch und die Auseinandersetzung mit der persönlichen Situation. Wir müssen an allen Stellen des Mitarbeiterlebenszyklus einen guten Service bieten, sei es beim Anwerben der besten Köpfe, in der Entwicklung unserer Belegschaft, im Coaching unserer Führungskräfte oder in der Beratung des oberen Managements zu großen Themen der Organisationsentwicklung. KI kann maßgeblich unterstützen, aber nicht die Empathie unserer HR-Fachkräfte ersetzen. Hier finden wir gemeinsam mit den Menschen Lösungen.

Das sagt auch etwas über die Unternehmenskultur bei Festo. Wie würden Sie die beschreiben?

Beck Bei Festo gibt es einen zentralen Satz: „Festo ist das Werk vieler Hände.“ Das beschreibt unsere Kultur aus meiner Sicht ziemlich gut. Wir sind geprägt von Zusammenhalt und Teamgeist. Damit geht aber auch einher, dass die eine oder andere Entscheidung vielleicht nicht so schnell getro-

fen wird, weil viele beteiligt sind. „Das Werk vieler Hände“ hat aber durchaus auch eine zeitliche Dimension: Das Generationendenken ist tief verankert. Wir tun Dinge für den langfristigen Erfolg, investieren früh im Produktentstehungsprozess und setzen auf eine langfristige Beziehung mit unseren Kunden und Mitarbeitenden. Das habe ich in meiner Vergangenheit – in anderen Branchen – anders kennengelernt.

Die Unternehmenskultur ist für Suchende eines der wichtigsten Auswahlkriterien. Spielt Ihnen der von Ihnen genannte Teamgeist im Unternehmen da in die Hände? Finden Sie dadurch leichter Fachkräfte?



Automatisierung plus technische Bildung

Festo ist ein Familienunternehmen in dritter Generation mit Sitz im baden-württembergischen Esslingen. Der Anbieter von Automatisierungstechnik und technischer Bildung hat weltweit über 300 000 Kunden in der Fabrik- und Prozessautomation und versorgt im Geschäftsbereich Didactic über 56 000 Industrieunternehmen und Bildungseinrichtungen mit Qualifizierungslösungen. Die Festo-Gruppe erzielte im Geschäftsjahr 2022 einen Umsatz von 3,81 Milliarden Euro und ist mit rund 20 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an 250 Standorten global präsent.

Beck Als Arbeitgeber setzen wir auf Themen wie Sicherheit, langfristiges, nachhaltiges Denken und Handeln, individuelle Entwicklung und Teamgeist. Das sind zentrale Pfeiler. Ist es dadurch einfacher, Fachkräfte zu gewinnen? Ich glaube, das kommt auf die Zielgruppe an. Für den Einzugskreis rund um unseren Hauptstandort gesprochen: ein klares Ja! Aber gerade in Software- oder IT-lastigen Bereichen spüren wir, dass wir nicht mit dem klassischen Maschinenbau konkurrieren, sondern mit Softwareunternehmen wie Google oder Microsoft. Da ist es schon schwieriger für uns, Mitarbeitende – rein durch kulturelle Aspekte – anzuziehen.

Wie finden Sie Fachkräfte in heiß umworbenen Fachrichtungen?

Beck Gerade im Bereich Software arbeiten wir erfolgreich mit Gamification. Wir haben etwa einen Wettbewerb entwickelt, die „Coding Challenge“. Hier gilt es, über einige Wochen programmiertechnische Rätsel zu lösen und verschiedene Level zu erreichen. Dieser spielerische und gleichzeitig hoch anspruchsvolle Ansatz erweitert unser Netzwerk und unsere Bekanntheit als Arbeitgeber speziell für IT-Fachkräfte. Und klar, die kluge Nutzung von Social Media hat in den vergangenen Jahren natürlich drastisch an Bedeutung gewonnen. Es ist spannend, zu sehen, wie sich da auch der HR-Bereich weiterentwickelt hat. Hierfür

haben wir jetzt Teams, die hätten wir so vor fünf Jahren noch nicht an Bord gehabt.

Geschäftserfolg und HR gehen Hand in Hand

Das HR-Thema ist neu für Sie. Sie vereinigen Finance und HR in einer Vorstandsposition. Wie splittet sich das auf im Arbeitsalltag?

Beck Ich habe vor über einem halben Jahr in dieser Doppelfunktion angefangen. Meine Vergangenheit liegt mehr in der Finance-Ecke. Daher verbringe ich gerade etwa zwei Drittel der Zeit mit HR- und ein

Drittel mit Finanzthemen. Mittelfristig wird sich das sicherlich auf ungefähr halbe halbe einpendeln.

Was muss man lernen, wenn man neu ist in HR?

Beck Man muss die Zusammenhänge im Mitarbeiterlebenszyklus kennen und verstehen. Was ich aber auch als wichtig erachte, ist der Geschäftsbezug von HR: Wenn jemand eine Geschäftsentscheidung trifft, zieht er selbstverständlich Finanzdaten heran. Ich behaupte, dass der Zusammenhang zwischen Geschäftserfolg und HR genauso relevant ist. Da geht es beispielsweise um die Fähigkeiten, die ich brauche, um Erfolg zu erzielen. Der HR-Faktor ist aber zugegebenermaßen etwas schwieriger zu greifen.

Für Sie ist also HR für den Geschäftserfolg genauso wichtig wie das Finanzthema?

Beck Aus meiner Sicht ja. Ich sehe die großen Zusammenhänge in der Organisation zum Beispiel in puncto Fach- und Führungskompetenzen. Wenn wir mal nach vorne gucken: Welche Fähigkeiten und Fachkräfte brauche ich für den Geschäftserfolg in fünf bis zehn Jahren? Und was muss ich heute tun, dass ich sie dann an Bord habe? Dann sind wir schnell bei zentralen HR-Aufgaben und beim Thema Arbeitgeberattraktivität. Ich muss verstehen, was ein Unternehmen perspektivisch attraktiv für diese Zielgruppe macht. Um das alles sauber zu planen, müssen die Daten und Prozesse sitzen. Das ist für mich ein ganz wichtiger Punkt.

Was macht Festo attraktiv als Arbeitgeber?

Beck Ich glaube, beim Thema Arbeitgeberattraktivität – und das gilt für bestehende und potenzielle Mitarbeitende gleichermaßen – muss man zwei Ebenen berücksichtigen. Es gibt zum einen „harte Faktoren“: Dinge wie Vergütung, Zusatzleistungen oder Arbeitszeitmodelle. Da tun

wir eine Menge: Betriebliche Altersvorsorge, Kindergartenbelegplätze, Gesundheitsangebote und anderes. Gleichzeitig probieren wir aber auch neue Konzepte aus, etwa Jobsharing in Führungspositionen, Alternativen zum klassischen Firmenwagen, hybride Arbeitswelten und vieles mehr.

Zum anderen geht es um die „weichen Faktoren“, und da sind wir wieder beim Thema Kultur, Führung und Unternehmenswerte: In all diesen Punkten bringen wir als Familienunternehmen eine sehr gute Basis mit. Und dann gehört dazu auch noch der Punkt „Purpose“ oder Sinn der Arbeit. Hier kann Festo besonders punkten: Durch unseren Fokus auf ökologische Innovationen tragen wir zur Energie- und Ressourceneffizienz bei unseren Industriekunden bei. Gleichzeitig sind wir Partner für viele Branchen wie Life Science, Wasserstoff oder Elektromobilität, die einen Beitrag zur wachsenden, nachhaltigen oder gesunden Weltbevölkerung leisten. Das sind alles Themen, die viele Menschen bewegen, weshalb sie gerne zu uns kommen. Mir selbst geht es auch so: Teil dieses Wandels zu sein, ist sehr, sehr reizvoll.

Wie wichtig ist das Thema Diversität und Inklusion bei Ihnen?

Beck Ich bin davon überzeugt, dass wir nur mit einem guten Maß an Diversität die zukünftigen Anforderungen unserer Mitarbeitenden sowie der Bewerberinnen und Bewerber berücksichtigen können, sodass wir als Unternehmen erfolgreich sind. Wir wollen sicherstellen, dass alle gleichermaßen die Chancen auf einen Aufstieg bei Festo haben, unabhängig von Alter, Herkunft, Weltanschauung oder Geschlecht. Ein zentraler Punkt ist dabei aktuell – nicht nur bei Festo – das Thema Teilzeit. Jetzt kann man sich fragen: Müsste man, um etwa die Hürde für berufstätige Mütter zu senken, einfach jede Stelle im Unternehmen als teilzeitfähig ausschreiben? Denn die einfachste Ausrede, um

Frauen nicht zu fördern, ist ja: „Es funktioniert nicht, es bewirbt sich niemand auf die Stellen.“ Da müssen wir meiner Meinung nach ganz vorne anfangen. Und das bedeutet schon, die Hürden abzubauen, die Frauen von einer Bewerbung abhalten. Dazu gehört auch, dass man Jobsharing für Führungspositionen in Teilzeit anbietet. Wir schauen aber auch auf Themen wie Altersdiversität – Stichwort Gen Z – oder auf die Diversität im Hinblick auf international gemischte Teams.

Sie haben das Stichwort genannt: Die nachfolgende Generation Z stellt ganz andere Ansprüche an einen Arbeitsplatz als die älteren Generationen. Wie gehen Sie darauf ein?

Beck Die Ansprüche an uns als Arbeitgeber wandeln sich gerade massiv, allerdings nicht nur durch die Gen Z. Auch für die Generationen der Gegenwart, also die Babyboomer sowie Gen X und Y, gilt es, neue und attraktive Arbeitgeberangebote zu machen. Da ist zum einen die „Purpose-Frage“, die wir gerade schon angesprochen haben. Die Arbeit muss also Sinn ergeben. Aber auch handfeste Dinge wie Arbeitsplatzgestaltung und Büroräumlichkeiten stehen zur Debatte. Es gibt aber auch neue Ansprüche an Führung oder andere Erwartungen an Benefits. Wir müssen in HR mit all diesen Themen am Ball zu bleiben und immer wieder Pilotprojekte ins Leben rufen – sei es mit Shared-Desk-Flächen, neuen Lernformaten, Führungsprogrammen oder Podiumsdiskussionen zu wichtigen Kulturfragen. Das ist wirklich anspruchsvoll, macht aber auch jede Menge Spaß.

Vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führten Ralf Steuer und Dr. Charlotte Schmitz.