

PERSONAL FÜHRUNG

„Wir erleben eine doppelte demografische Herausforderung“

Claudia Franko, Personalchefin der Deutschen Rentenversicherung Bund, über alternde Gesellschaften und Unternehmen

06.2025

TRAUMFABRIKEN

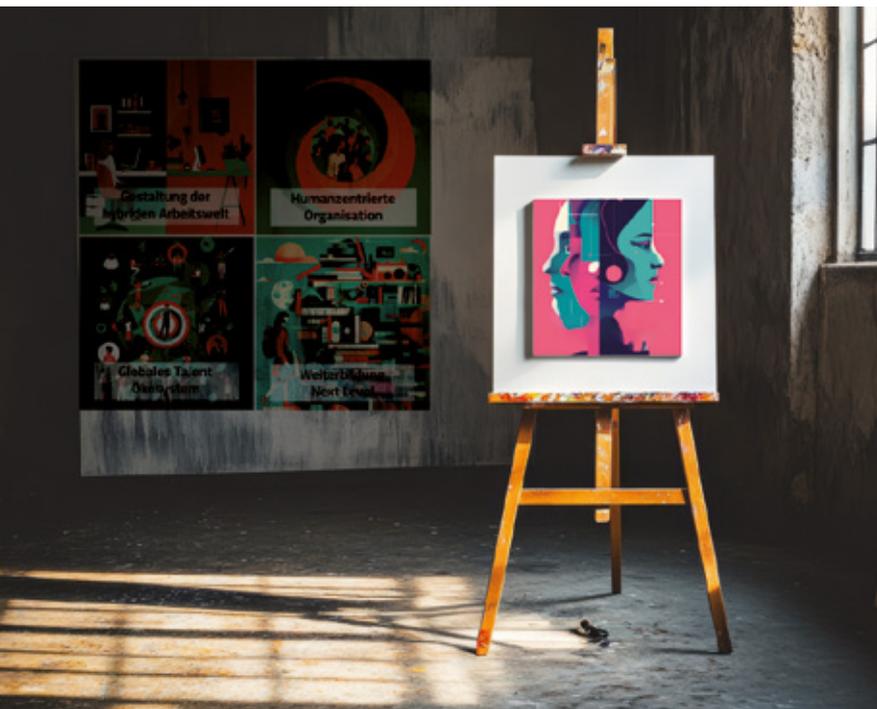
Wie Architektur eine neue Kultur der Arbeit inspiriert

BEST PRACTICE

\ Dachser
\ ING Deutschland
\ KPMG
\ BEW

SCHWERPUNKT

HRM der Zukunft Die humanzentrierte Organisation steht oben auf der Agenda. Das Personalmanagement wird zum strategischen Werttreiber und etabliert ein globales Talent-Ökosystem.



18 Agieren statt reagieren

Das auf drei Jahre angelegte DGFP-Projekt „HRM der Zukunft“ lotet Wege für die Transformation des Personalmanagements aus. Zentrale Trends sind die humanzentrierte Organisation und die Einbindung von KI. Fest steht, dass HR mehr und mehr eine gestaltende Rolle spielen wird.



24 Sensor und Motor

Zukunftsfähigkeit bedeutet im HR-Kosmos weit mehr, als Prozesse zu digitalisieren oder Strukturen effizienter zu machen. Das Personalmanagement muss Impulse aus der Unternehmensrealität frühzeitig aufnehmen und in strategisches Handeln übersetzen.

18

SCHWERPUNKT HRM der Zukunft

AKTUELLES

04 DGFP vor Ort



- \ Frühjahrsempfang der DGFP
- \ Jahrestagung Mitbestimmung
- \ Kompetenzforum Nachfolgeplanung

10 70 Jahre ERFA

Interview mit HR-Consultant
Güldem Demirel

12 Studie

„State of HR“ benennt Erfolgsfaktoren
für das Personalmanagement

14 Leadership Fiction

Toxische Führung in der TV-Serie
„Succession“

16 HR innovativ

KPMG rückt mit „TrueYOU“ das
Individuum in den Vordergrund

SCHWERPUNKT

18 Die Initiative der DGFP

Susanne Blüml, Berlin

24 Dynamische Personalarbeit

Susanne Blüml, Berlin

28 Talentmobilität stärken

Maria Fernanda Both / Stefan Remhof

36 Kompetenzen für morgen

Bettina Faude / Katrin Denison

42 HRM der Zukunft

Materialien für die Personalarbeit

28 Weitsicht für weite Wege

Auslandsentsendungen bleiben ein wichtiger Baustein jeder globalen Personalstrategie, auch wenn zunehmend Formen der virtuellen Zusammenarbeit genutzt werden. Damit Expats ihr Potenzial ausschöpfen können, braucht es neue Konzepte für Recruiting, Onboarding, Entwicklung und die Rückkehr in die Heimat.



64 Träume aus Beton und Glas

Gelungene Industriearchitektur geht über ökonomische Zweckmäßigkeit hinaus, indem sie zugleich soziale und kulturelle Räume schafft. Ein Gespräch mit Hartmut Rauen, Spitzenmanager des VDMA und Mitherausgeber des Buchs „Traumfabriken“.



36 Die richtigen Skills

Mit Skill-Management ist ein systematischer Prozess gemeint, der darauf abzielt, Fähigkeiten in einer Organisation zu identifizieren, zu nutzen und weiterzuentwickeln. Der Logistikdienstleister Dachser hat mit diesem Ansatz sein Talentportfolio nachhaltig erweitert.

HERAUSGEBER-INTERVIEW

44 Doppelt gefordert

In einer alternden Gesellschaft sind die Aussichten für die Volkswirtschaft und besonders für die Sozialsysteme getrübt. Auch jedes Unternehmen muss sich mit Problemen wie Talentsicherung und Know-how-Transfer auseinandersetzen. Die Deutsche Rentenversicherung Bund trägt dazu bei, dass die volkswirtschaftliche Rechnung aufgeht – und sie sucht Möglichkeiten, die eigene Organisation zukunftsfit zu halten, wie Personalchefin Claudia Franko erläutert.
Chris Löwer



FACHBEITRÄGE

50 Willkommen an Bord!

Professionelles Pre- und Onboarding verhindert, dass Unternehmen und neue Mitarbeitende in die „Probezeit-Falle“ tappen. Enttäuschte Erwartungen müssen nicht sein.

Marlow D. Guttmann

56 Gute Note im Stresstest

Gesunde Führung hilft, psychische Belastungen am Arbeitsplatz zu verhindern. Die Unternehmenskultur profitiert insgesamt davon.

Markus Gaugler

NETZWERK

76 HR persönlich

Jordan von Kröcher, Mihaela Ioniță, Matthias Füssel, Khadija Ben Hammada, Urszula Nartowska, Mihaela Seidl, Holger Schötz

79 DGFP-Mitglied im Porträt

Ulf Stockmeier, BEW Berliner Energie und Wärme AG

SERVICE

78 Bildnachweise

62 Bücher Kurzrezensionen, Autorengespräch: Hartmut Rauen

01 Editorial

78 Inserenten

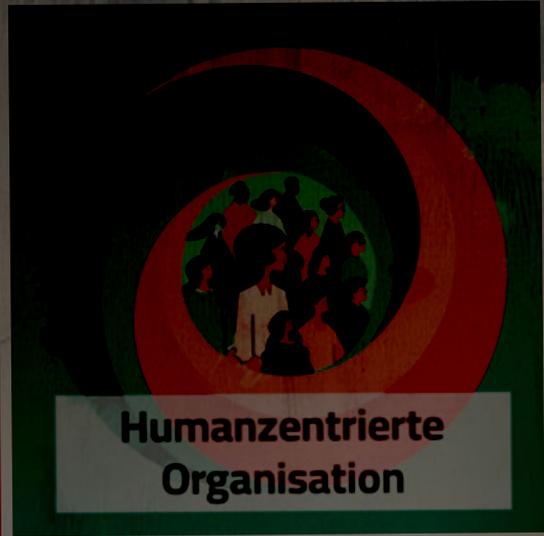
70 Recht Arbeitsrecht, Aktuelle Rechtsprechung, Lohnsteuerrecht

11 Termine

80 Vorschau / Impressum



**Gestaltung der
hybriden Arbeitswelt**



**Humanzentrierte
Organisation**



**Globales Talent
Ökosystem**



**Weiterbildung
Next Level**

Wir gestalten die Zukunft des HRM

Impulse und Beispiele aus
der Initiative „HRM der Zukunft“



Mit der Initiative „HRM der Zukunft“ unterstützt die DGFP ihre Mitglieder dabei, die eigene Personalarbeit strategisch weiterzuentwickeln. Ziel ist es, ein zukunftsorientiertes HR-Management zu etablieren, das proaktiv auf die Herausforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt reagiert. Neben der konzeptionellen Arbeit liefert die DGFP ihren Mitgliedern praxisnahe Orientierungshilfen für die Umsetzung, etwa in Form der aktuellen HR-Zukunftsstudie, die gemeinsam mit dem Zukunftsinstitut Wien realisiert wurde.

HR tritt als strategischer Partner im Unternehmen auf – das ist natürlich kein neuer Trend, sondern eine unaufhaltsame Entwicklung, die sich seit vielen Jahren manifestiert und die weiterwirkt.

Die „HR-Zukunftsstudie 2024“ der DGFP, entstanden in Kooperation mit dem Zukunftsinstitut Wien, bietet einen kompakten Überblick über zwölf zentrale HR-Trends – von „Transformative HR“ über „Humanzentrierte Organisationen“ bis zu „HR-Effizienztreiber“. Neben technologischen Innovationen stehen kulturelle und strukturelle Veränderungen im Fokus. Die Ergebnisse zeigen: Die Zukunft der HR-Arbeit ist integrativer, vernetzter und individualisierter. Im Rahmen der DGFP-Initiative „HRM der Zukunft“ bildet die Studie die Grundlage für den Austausch mit HR-Verantwortlichen aus Unternehmen, Wissenschaft und Beratung. Die DGFP hat erste Formate entwickelt, um zentrale Erkenntnisse der HR-Zukunftsstudie praxisnah zu begleiten, etwa durch Whitepaper, Keynotes, Round Tables und Fachveranstaltungen.

Zentrale Gestaltungsfelder

Die Auswertung der Trendstudie zeigt: Personalverantwortliche stehen in den kommenden Jahren vor einem klar umrissenen Set strategischer Aufgabengebiete. Dazu zählen insbesondere

- die Transformation der HR-Funktion hin zu einer aktiven Veränderungstreiberin im Unternehmen,
- die Gestaltung humanzentrierter Organisationen, die Mitarbeiterwohl und Unternehmenskultur nachhaltig in den Mittelpunkt rücken,
- der Aufbau eines globalen Talent-Ökosystems und die Etablierung von Weiterbildung auf einem neuen Level sowie
- die konsequente Nutzung datenbasierter Entscheidungsgrundlagen, Automatisierung und Künstlicher Intelligenz (KI)

unter Berücksichtigung regulatorischer Anforderungen und ethischer Rahmenbedingungen.

Einige Unternehmen aus dem DGFP-Netzwerk haben bereits erste Umsetzungsprojekte gestartet. Im Folgenden werden ausgewählte Beispiele vorgestellt, die auf unseren Konferenzen und in Publikationen diskutiert wurden und verdeutlichen, wie HR-Trends wirksam in die Praxis übersetzt werden können.

Trend: HR-Transformation zum strategischen Werttreiber

Ein zukunftsgerichtetes Personalmanagement erfordert eine Neuausrichtung der HR-Funktion hin zu einem strategischen Partner im Unternehmen. Dieser Trend schlägt kein neues Kapitel in der HR-Ausrichtung auf. Vielmehr manifestiert sich dieser Trend seit den letzten Jahren und wirkt weiter. Die Ergebnisse der DGFP-Trendstudie unterstreichen, dass HR künftig nicht mehr primär als unterstützende Instanz operieren darf, sondern als aktiver Mitgestalter der Wertschöpfungskette verstanden werden muss. Praxisbeispiele zeigen, wie Organisationen diesen Wandel gestalten.

HR als Teil der Wertschöpfungskette: Ein international tätiges Logistikunternehmen mit Sitz in Rheinland-Pfalz und über 500 000 Mitarbeitenden hat im Rahmen eines konzernweiten Transformationsprogramms die sogenannte People Service Value Chain eingeführt. Diese verdeutlicht die Wirkungskette von Mitarbeiterzufriedenheit über Servicequalität bis hin zu Kundenbindung und wirtschaftlichem Erfolg.

HR wird dabei als geschäftskritische Funktion positioniert. Entsprechend wurde ein strategisches Rahmenmodell mit drei Handlungsfeldern etabliert: „Safe & Healthy / Wellbeing“, „Culture / Leadership / Feedback / Inklusion“ sowie „HR-Prozesse & Entwicklung“. Zudem wurde ein leistungsorientiertes HR-Kennzahlensystem aufgebaut, das etwa die Recruiting-Kosten pro Kandidat analysiert und in Relation zur strategischen Personalplanung setzt. Der Anspruch: HR muss seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg quantitativ nachvollziehbar machen.

Globale Harmonisierung durch ein HR-Betriebsmodell: Ein Unternehmen der Zulieferindustrie für Schienen- und Nutzfahrzeuge (30 000 Mitarbeitende, 8 Mrd. € Umsatz, Bayern) verfolgt das Ziel, seine internationale HR-Landschaft grundlegend zu harmonisieren. Im Zentrum steht ein neues HR Target Operating Model (TOM), das zentrale Expertise, Shared Services, lokale HR Business Partner sowie strategische HR-Führung integriert. Die operative Umsetzung erfolgt über ein konzernweites Transformation Office, unterstützt durch eine neue cloudbasierte HR-IT-Plattform. Bereits in der ersten Roll-out-Welle wurden über 30 000 Mitarbeitende aus 26 Ländern eingebunden. Kernprozesse wie Leistungsbeurteilung, Vergütung, Lernen, Nachfolgeplanung und Recruiting wurden digitalisiert und standardisiert. Entscheidend für den



Susanne Blüml
Projektleiterin HRM
der Zukunft,
DGFP e.V., Berlin
bluemi@dgfp.de
+49 171 9008475

TEXT

Best Practice I: In einem zweistufigen HR-Business-Partner-Modell begleiten strategische Partner die oberen Führungsebenen, während operative Partner bei alltäglichen HR-Services unterstützen.

Best Practice II: Die Personalabteilung agiert als kultureller Motor und definiert vier zentrale Handlungsfelder, nämlich Purpose, Agency, Wellness, Connection. So rücken Menschen in den Mittelpunkt organisationaler Entscheidungen.

Erfolg war die enge Verzahnung der HR-Strategie mit der Unternehmensstrategie sowie eine transparente Kommunikation entlang des gesamten Projekts.

HR-Transformation in der kommunalen Daseinsvorsorge: Auch in der kommunalen Versorgungswirtschaft findet ein tiefgreifender Wandel der HR-Rolle statt. Ein Unternehmen mit mehreren Hundert Mitarbeitenden initiierte eine umfassende HR-Transformation, ausgelöst durch wachsenden Fachkräftemangel und gestiegene Erwartungen an die Employee Experience. Neben der Reorganisation der HR-Prozesse wurde ein zweistufiges HR-Business-Partner-Modell eingeführt: Während strategische Partner die oberen Führungsebenen begleiten, unterstützen operative Partner bei alltäglichen HR-Services. Die Steuerung aller HR-Themen wurde zentralisiert. Besonders betont wurde der partizipative Charakter der Transformation, unter anderem durch organisationsweite Zukunftsgespräche. Zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren zählen Vertrauen in den Prozess, ein klares Erwartungsmanagement und die konsequente Governance über alle HR-Themen hinweg.

Trend: Ausgestaltung einer humanzentrierten Organisation

Die Ergebnisse der DGFP-Trendstudie zeigen: Der Wandel hin zu humanzentrierten Organisationen gehört zu den zentralen Aufgaben eines zukunftsfähigen HR-Managements. Im Zentrum steht nicht nur das individuelle Wohlbefinden, sondern auch die konsequente Ausrichtung von Führungsverständnis, Personalentwicklung und Arbeitskultur an den Bedürfnissen der

Mitarbeitenden. HR wird zur Treiberin einer kulturzentrierten Unternehmensstrategie, die individuelle Potenziale ebenso adressiert wie kollektive Zugehörigkeit.

Purpose, Agency, Wellness, Connection als Leitplanken: Ein global agierendes Unternehmen der Baustoffindustrie mit Sitz in Baden-Württemberg (über 51 000 Mitarbeitende) positioniert sich konsequent als Vorreiter humanzentrierter Organisationen. Die HR-Abteilung agiert als kultureller Motor und hat vier zentrale Handlungsfelder definiert: Purpose, Agency, Wellness und Connection. Diese dienen als strategische Leitplanken, um den Menschen in den Mittelpunkt organisationaler Entscheidungen zu rücken. Die Umsetzung erfolgt unter anderem durch ein weltweit ausgerolltes Führungsprogramm und ein strukturiertes Mitarbeiter-Feedback-System. Ziel ist ein nachhaltiger Mindset-Shift, beispielsweise durch das Leitbild „Vom Experten zum Coach“ oder „Von Problemlösern zu Befähigern“. Nachhaltigkeitsthemen, etwa die Integration von CO₂-Zielen in Bonusmodelle, ergänzen die HR-Strategie und unterstreichen den Anspruch, Ökologie, Leadership und Kulturentwicklung ganzheitlich zu denken.

People First als gelebte Unternehmenskultur: Ein Sport- und Lifestyle-Unternehmen mit Hauptsitz in Bayern (mehr als 10 000 Mitarbeitende, global tätig) verfolgt mit der Initiative „People First“ eine HR-Strategie, die auf individueller Lebensgestaltung, Inklusion und aktiver Teilhabe basiert. Flexible Arbeitszeitmodelle, Sabbaticals und ein umfassendes Wellbeing-Angebot (inkl. Mental Health, Sport und Gesundheitsvorsorge) schaffen Rahmenbedingungen

Die 12 Trends im Überblick

- 1 Transformative HR-Arbeit
- 2 Humanzentrierte Organisationen
- 3 Übergreifende Synergieeffekte
- 4 Weiterbildung Next Level
- 5 Maßgeschneiderte Lösungen
- 6 Globales Talent-Ökosystem
- 7 Gestaltung der hybriden Arbeitswelt
- 8 Überwindung der Datenkluft
- 9 Einflüsse von außen
- 10 HR-Effizienztreiber
- 11 Regulatorik in der digitalen Welt
- 12 Human-Tech Balancing

Abb. | Quelle: ZukunftsinstitutWien / DGFP

Best Practice III: Die HR-Strategie wird konsequent auf datenbasierte Talententwicklung und technologiegestützte Weiterbildung ausgerichtet. Führungskräfte eignen sich Wissen zu psychologischer Sicherheit oder Change an.

gen für eine ausgewogene Work-Life-Balance. Entwicklungsprogramme wie „Speed Up“ sowie ein internationales Leadership-Programm zielen auf die individuelle Entfaltung der Mitarbeitenden. Eine gelebte Kultur der Diversität wird durch Kooperationen mit Hochschulen und interne D&I-Initiativen gestärkt. Digitale Feedbacktools und Pulsbefragungen sichern eine kontinuierliche Rückkopplung zwischen Belegschaft und Management – und stärken das Vertrauen in die Organisation.

Soziale Nachhaltigkeit als Führungsprinzip: In der Versicherungs- und Finanzbranche verfolgt ein international tätiges Unternehmen mit Hauptsitz in Nordrhein-Westfalen (über 90 000 Mitarbeitende weltweit) eine HR-Strategie, die soziale Nachhaltigkeit zum integralen Bestandteil ihrer Unternehmenskultur macht. Die Leitprinzipien „Gemeinsam wachsen“ und „Ganzheitliche Lebensgestaltung ermöglichen“ strukturieren das Personalmanagement. Flexible Arbeitsmodelle und Jobsharing in Führungspositionen sollen gleichermaßen Leistung und Lebensqualität fördern. Darüber hinaus setzt das Unternehmen gesellschaftliche Impulse, etwa mit einem unternehmenseigenen Co-Working-Space für Geflüchtete oder einem „Youth Council“, der junge Mitarbeitende in strategische Entscheidungen einbindet. Diese Initiativen verdeutlichen, wie stark die Perspektive der nächsten Generationen bereits heute Einfluss auf das Führungsverständnis nimmt.

Trend: Globales Talent-Ökosystem und Weiterbildung „Next Level“

Die Sicherung und Entwicklung von Talenten ist eine der zentralen Zukunftsauf-

gaben für HR. Die DGFP-Trendstudie 2024 zeigt: Weiterbildung muss individualisierter, technologiegestützter und kulturell anschlussfähiger gestaltet werden – als integraler Bestandteil einer globalen Talentstrategie. Zwei unterschiedliche Branchenansätze verdeutlichen, wie Unternehmen diesen Trend umsetzen.

Technologiegetriebene Lernarchitektur mit globalem Anspruch: Ein weltweit tätiges Technologieunternehmen mit Hauptsitz in Bayern (über 50 000 Mitarbeitende) hat seine HR-Strategie konsequent auf datenbasierte Talententwicklung und technologiegestützte Weiterbildung ausgerichtet. Führungskräfte durchlaufen strukturierte Schulungspfade mit inhaltlichen Schwerpunkten auf hybrider Führung, psychologischer Sicherheit und Change-Management. Digitale Lernplattformen ermöglichen ein flexibles, eigenverantwortliches Lernen, ergänzt durch Peer-Learning-Formate und virtuelle Trainings. Parallel dazu wird ein KI-gestütztes Talentmanagementsystem eingesetzt, das globale Recruiting-Prozesse unterstützt, Skill-Gaps analysiert und individuelle Lernpfade automatisiert abbildet. Die strategische Zielsetzung ist klar: Die Kombination aus innovativer Lernarchitektur und internationaler Talentstrategie soll die Wettbewerbsfähigkeit sichern und nachhaltige Bindung für hoch qualifizierte Fachkräfte schaffen.

Wertebasierte Lernkultur im europäischen Handel: Ein Einzelhandelsunternehmen mit Hauptsitz in Baden-Württemberg (über 40 000 Mitarbeitende, europaweit tätig) verfolgt einen dialogischen, kulturzentrierten Ansatz: Lernangebote sind offen strukturiert, individuell kombinierbar und werden

durch eine ausgeprägte Fehler- und Reflexionskultur ergänzt. Führungskräfte agieren weniger als Trainer, sondern als Lernbegleiter, die die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden fördern. Der Talentbegriff ist ganzheitlich definiert: Neben Fachkompetenzen fließen persönliche Werte, Motivation und kulturelle Passung in die Entwicklung ein. Nachhaltigkeit und Purpose sind integraler Bestandteil der Lernkultur – nicht nur als Inhalte, sondern auch als Haltung. Das Ergebnis ist eine hohe Durchlässigkeit in der internen Talententwicklung und eine stabile, auf Vertrauen basierende Mitarbeiterbindung.

Beide Unternehmen verankern den Trend zu Weiterbildung „Next Level“ und einem globalen Talentverständnis in ihrer HR-Strategie, jedoch mit unterschiedlichen Schwerpunkten: Während das Technologieunternehmen stark auf Digitalisierung, Skalierbarkeit und internationale Talentströme setzt, fokussiert der Handelskonzern auf kulturelle Passung, Sinnstiftung und individuelle Lernbiografien. Gemeinsam ist beiden Ansätzen die Erkenntnis, dass Lernen künftig nicht nur Wissen vermittelt, sondern Identität stiftet – und damit zum strategischen Hebel für die Arbeitgeberattraktivität wird.

Trend: Datenbasierte Entscheidungen und HR-Effizienztreiber

Die Digitalisierung der HR-Funktion schreitet rasant voran. Die DGFP-Zukunftsstudie betont zwei miteinander verknüpfte Trendlinien: zum einen die Überwindung der Datenkluft durch fundierte, datenbasierte Entscheidungen, zum anderen die

Best Practice IV: Prädiktive Analysen helfen, personalbezogene Entscheidungen vorzubereiten. Beispielsweise lassen sich freiwillige Kündigungen in einem gewissen Maße antizipieren. Aus Fluktuationsrisiken werden Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung abgeleitet.

Effizienzsteigerung durch den Einsatz von Automatisierung und Künstlicher Intelligenz. Beide Trends erfordern nicht nur technologische Innovation, sondern auch neue Kompetenzen, Prozesse und eine klare ethische Orientierung.

Prädiktive Analytik zur strategischen Personalplanung: Ein international tätiges Unternehmen der Pharmabranche nutzt prädiktive Analysen, um personalbezogene Entscheidungen datenbasiert zu unterstützen. Mit dem Modell „PreVENT“ werden etwa freiwillige Kündigungen systematisch antizipiert. Die Analyse von Fluktuationsrisiken ermöglicht es der HR-Funktion, frühzeitig geeignete Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung zu ergreifen, beispielsweise gezielte Entwicklungsmöglichkeiten oder strukturelle Anpassungen im Team-Setup. Gleichzeitig wird großer Wert darauf gelegt, dass trotz Automatisierung keine rein algorithmisch gesteuerten Entscheidungen getroffen werden. Der Mensch bleibt zentraler Akteur im Entscheidungsprozess. Diese Herangehensweise stärkt sowohl die Datenkompetenz im HR-Bereich als auch das Vertrauen der Mitarbeitenden in die eingesetzten Technologien.

KI-basierte Prozessautomatisierung bei gleichzeitiger Governance: Ein global agierendes Technologieunternehmen treibt die Integration generativer KI aktiv in seinen HR-Prozessen voran. Konkrete Anwendungen wie „Case Summarization“, „Chat Summarization“ und die automatisierte Erstellung von „Resolution Notes“ dienen der Effizienzsteigerung in Service- und Supportprozessen. Eine klare Roadmap unterstützt die Implementierung entlang definierter Use

Cases für Endnutzer und Agenten. Gleichzeitig adressiert das Unternehmen bewusst die Risiken und Nebenwirkungen von GenAI: Maßnahmen zur Reduktion von Halluzinationen, systematisches Monitoring, automatisierte Tests und internes Logging gehören ebenso zum Programm wie Schulungsangebote für Mitarbeitende. Besondere Beachtung finden ethische Aspekte, Datenschutz und Compliance-Anforderungen. Transparenz, Feedbackmechanismen und die bewusste Vermeidung von Black-Box-Entscheidungen sind wesentliche Bestandteile der Einführungsstrategie.

Von der Datenkompetenz zur dateninformierten HR-Funktion

Beide Beispiele verdeutlichen: Der Einsatz datenbasierter Tools und KI-Technologie bietet nicht nur Effizienzgewinne, sondern verändert die Rolle der HR-Funktion grundlegend. HR entwickelt sich zur dateninformierten Organisationseinheit, die vorausschauend agiert und strategische Beiträge auf Basis fundierter Analysen leisten kann. Entscheidend ist ein balancierter Ansatz – zwischen technologischem Fortschritt und menschlicher Verantwortung, zwischen Automatisierung und persönlicher Relevanz.

Fazit und Ausblick

Die Praxisbeispiele aus dem DGFP-Netzwerk zeigen unterschiedliche Wege der HR-Transformation, aber auch gemeinsame Entwicklungslinien: Der Mensch rückt in den Mittelpunkt, Technologie wird gezielt eingesetzt, und HR nimmt verstärkt eine gestaltende Rolle ein. Gleichzeitig verdeutlichen Rückmeldungen aus dem Netzwerk und Studien

wie „State of HR“, dass die Umsetzung vieler Trends noch am Anfang steht. Die vorgestellten Beispiele verstehen wir daher nicht als Benchmark, sondern als Impulse für Organisationen, die ihre HR-Arbeit zukunftsorientiert weiterentwickeln wollen.

Die DGFP wird die Initiative „HRM der Zukunft“ 2025 weiter ausbauen. Geplant sind der Start des Thinktank „Zukunftsfähiges HRM“, themenspezifische Dialogformate sowie vertiefende Inhalte in der Rubrik „HRM der Zukunft“ in der DGFP-Online-Community. Dort können Mitglieder Fachbeiträge, Podcasts und Praxisbeispiele diskutieren. Ein erstes Highlight ist der Round Table am 11. Juni 2025 mit Unternehmensbeispielen zur Umsetzung. Ziel bleibt es, eine Plattform zu bieten, die Orientierung gibt, Austausch ermöglicht und konkrete Umsetzung unterstützt – gemeinsam mit unseren Mitgliedern.



Die „HR-Zukunftsstudie 2024“ der DGFP steht als Download zur Verfügung: www.dgfp.de/über-uns/hrm-der-zukunft

DGFP-Mitglieder können zusätzlich exklusiv ein Whitepaper herunterladen.

„Wir erleben eine doppelte demografische Herausforderung“

Claudia Franko, Leiterin der Abteilung Personal in der Deutschen Rentenversicherung Bund, darüber, wie eine alternde Organisation zukunftsfit wird und warum es in der Personalarbeit ohne Digitalisierung und Change-Management nicht mehr gehen wird

In der Deutschen Rentenversicherung Bund liegt das Durchschnittsalter der Beschäftigten bei über 49 Jahren – und in den nächsten 15 Jahren wird rund die Hälfte der 26 000 Mitarbeitenden altersbedingt ausscheiden. Für Personalchefin Claudia Franko ist Verrentung also das Thema schlechthin. Sie beschreitet von der Ausbildung von Nachwuchskräften über das Talentmanagement bis zu altersgerechten flexiblen Arbeitszeitmodellen innovative Wege.



Frau Franko, was ist das Besondere an der Deutschen Rentenversicherung Bund (DRV Bund) und der Personalarbeit in diesem Bereich?

Claudia Franko Als Deutsche Rentenversicherung Bund sind wir für das Thema Absicherung im Alter, bei Erwerbsminderung, bei Hinterbliebenen, aber auch in der Bearbeitung von Reha-Anträgen und dergleichen der größte Träger in der Bundesrepublik. Wir sind als eine Anstalt des öffentlichen Rechts stark geprägt von der Erfüllung eines gesetzlichen Auftrags. Das zeichnet uns aus und spiegelt sich auch in der Personalarbeit wider. Das Charmante an dem, was wir da tun, ist, dass wir einen starken Beitrag zum Gemeinwohl in Deutschland leisten und insbesondere für die soziale Stabilität. Wir brauchen im Gegensatz zu manch anderer privater Organisation also nicht nach einem Purpose zu suchen – unsere Arbeit ist per se sehr sinnstiftend. Im Alltag, wahrscheinlich auch in der Sachbearbeitung etwa von Renten- und Reha-Anträgen, mag das immer mal ein bisschen untergehen, weswegen wir im Personalmanagement dafür sorgen, dass allen das Sinnstiftende ihrer Tätigkeit stets bewusst ist. Was noch dazukommt, sind viele rechtliche regulatorische Rahmenbedingungen, in denen wir agieren. Alles das, was wir tun, insbesondere natürlich in unserem Kerngeschäft, ist stark geprägt von Gesetzen, von Verordnungen, die sich direkt auf unsere Leistungsbearbeitung auswirken. Und ähnlich geht es uns im Übrigen auch im Personalmanagement. Das trifft eigentlich alle Arbeitgeber im öffentlichen Dienst. Da schlägt Artikel 33 des Grundgesetzes klar durch auf das operative Recruiting. Heißt: Wir dürfen Stellen nur nach Eignung, Leistung und Befähigung besetzen. So heißt es tatsächlich im Grundgesetz. Das sind Regelungen, mit denen die Privatwirtschaft nicht so viel zu tun hat wie wir. Um diese Regelungen ranken sich viele Rechtspre-

chungen. Das ist schon sehr besonders und stellt uns im Personalmanagement vor ein paar Herausforderungen.

Die DRV Bund zählt 16 unabhängige Trägergesellschaften bundesweit und verschiedenste Fachbereiche mit jeweils eigener Geschäftsführung. Sie sind von der Nordseeküste bis zu den Alpen, von der Großstadt bis zum Kurort an 27 Standorten vertreten. Wie gelingt es angesichts dieser Komplexität, benötigte Skills und Kräfte zu identifizieren und Personal entsprechend zu rekrutieren?

Franko Wir haben tatsächlich die Eigenständigkeit in der Trägerlandschaft: Wir als Deutsche Rentenversicherung Bund sind ein eigener Träger, und die anderen Träger verantworten in ihrer eigenen Zuständigkeit ihre Personalthemen. Ich bin hier verantwortlich für das Personalmanagement von knapp 26 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Gleichzeitig denke ich, dass uns alle, über alle Träger hinweg, ähnliche Themen im Recruiting einern. Da haben wir an erster Stelle eine große Fachkräfte-lücke. Wir sagen in der DRV Bund immer gerne, dass wir eine doppelte demografische Herausforderung zu bewältigen haben: Wir haben auf der einen Seite in der gesamten Bundesrepublik die Situation, dass die Babyboomer-Generation in die Altersrente eintritt und wir unheimlich viele Altersrentenanträge bearbeiten müssen. Auf der anderen Seite sind wir eben selbst eine alternde Organisation, was das Lebensalter angeht. In der DRV Bund haben wir ein Durchschnittsalter von über 49 Jahren, und uns verlassen in den nächsten 15 Jahren ungefähr 50 Prozent unserer Beschäftigten. Es ist eine riesige demografische Herausforderung, vor der wir stehen, und das bei stetig steigenden Altersrenten- und Reha-Anträgen. Aber trotz alledem ist jeder Träger erst mal für sein eigenes Personalmanagement zuständig.

Fachkräfte selbst ausbilden

Generell gesprochen: Welche Skills werden künftig Ihrer Meinung nach stark gefragt sein?

Franko In erster Linie müssen wir Kompetenzen aufbauen in Richtung Veränderungsfähigkeit der Belegschaft wie auch in der gesamten Organisation. Wir müssen uns unbedingt mit dem Thema digitale Kompetenzen beschäftigen. Ein großes Ziel ist es, die Digitalisierung in der Deutschen Rentenversicherung Bund voranzutreiben. Das bedeutet natürlich, dass wir einen Schwerpunkt darauf legen müssen, die digitalen Fähigkeiten unserer Beschäftigten zu entwickeln und auch Innovationskompetenzen zu fördern. Oder auch bei Neueinstellungen darauf zu achten, dass es uns gelingt, Menschen zu gewinnen, die diese zukunftssträchtigen Kompetenzen mitbringen. Ein dritter Punkt, den ich beim Thema Kompetenzmanagement besonders wichtig finde, sind Führungsfähigkeiten. Welche Anforderungen stellen wir eigentlich an gute Führungskräfte? Welche Kompetenzen werden künftig gebraucht? Und wenn wir Führung künftig als Fähigkeit verstehen wollen, Dinge zu ermöglichen, dann gilt es, Freiräume zu schaffen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren, sich einzubringen. Deshalb steht das Thema Führungskompetenzen und Entwicklung unserer Führungs- und Zusammenarbeitskultur oben auf der Agenda. Das sind aus meiner Sicht die Top-Future-Skills, zusätzlich zu den klassischen Dingen wie Fachkompetenzen. Auch das ist bei uns schon etwas Besonderes, weil für die Menschen, die wir in unserem Kerngeschäft brauchen – für Reha, Rente und Versicherung –, gibt es de facto kaum einen Markt. Was bedeutet, dass wir beispielsweise Sozialversicherungsfachangestellte mit Schwerpunkt Rente selbst ausbilden müssen.



Claudia Franko ist seit dem 1. Januar 2024 die Leiterin der Abteilung Personal in der Deutschen Rentenversicherung Bund. Der berufliche Weg der 46-Jährigen führte von der Tätigkeit als Personalreferentin zu verschiedenen (Leitungs-)Funktionen mit dem Fokus auf Personalmanagement, Organisations- und Personalentwicklung, Entwicklung von Führungskultur und Zusammenarbeit, Neuausrichtung der Führungskräfteentwicklung sowie Führung zentraler Veränderungsprozesse. Franko hat Betriebswirtschaftslehre an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg studiert und ist systemische Organisationsberaterin. Sie verantwortete zuvor das Personalmanagement der Stadt Leipzig mit 9200 Beschäftigten und blickt auf mehr als 15 Jahre Führungserfahrung im Personalbereich zurück.

Über die eben genannten Themen und Bereiche hinaus: Gibt es noch andere wichtige Zukunftsthemen, die Sie sehen und auf die HR reagieren muss?

Franko Wir haben fünf große Themenfelder für uns im HR-Management identifiziert. Das ist erstens, wie beschrieben, die doppelte demografische Herausforderung. Das ist zweitens das strategische Kompetenzmanagement. Da müssen wir uns komplett neu aufstellen und sagen: Welche Kompetenzen brauchen wir in der Zukunft, und was können wir tun, um unser Bestandspersonal dahin zu entwickeln? Drittens müssen wir uns mit der Frage der Attraktivität der Arbeitgeberin DRV Bund beschäftigen. Und da meine ich nicht nur in Richtung Außenwelt und externe Bewerber, sondern damit meine ich eben auch im Innenverhältnis. Was müssen wir tun, damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerne bei uns arbeiten und dann am Ende bei uns bleiben?

Auch die Ermöglichung einer Weiterbeschäftigung über die gesetzliche Altersrente hinaus beschäftigt uns gerade stark, verbunden immer mit der Frage, wie es uns gelingt, altersgemischte Teams zu gestalten, bei denen von der Babyboomer-Generation bis hin zu Generation Alpha Welten aufeinanderprallen. Viertens müssen wir uns beim Thema Führungs- und Zusammenarbeitskultur fragen, wie Arbeitsumfelder so gestaltet werden, dass sie Agilität und Innovation fördern. Die Frage ist: Wie können wir unsere Kultur entwickeln, dass

sich eine öffentliche Institution, die ja eher von Stabilität und Beständigkeit geprägt ist, wandelt, innovativ wird und sich digitalisiert? Fünftens geht es um die Digitalisierung der Personalarbeit. Kompetenzmanagement kann man nun mal nicht mit Excel machen. Hier wollen wir uns perspektivisch digital aufstellen. Wir haben viele Ideen, die wir umsetzen wollen. Allerdings zählen wir zu den Organisationen der kritischen Infrastruktur in Deutschland. Das heißt, bei uns unterliegt selbst eine Softwareeinführung ganz speziellen Prozessen, um die erhöhten Anforderungen an IT-Sicherheit zu erfüllen. In diesem Umfeld Personalssoftware zu finden, die modern und zukunftsorientiert ist, aber auch die strengen Anforderungen bei kritischer Infrastruktur erfüllt, das ist nicht so ganz einfach.

Noch ein weiteres Thema ist mir wichtig. Wir wollen in unserer Behörde Personalarbeit machen, die die Beschäftigten in den Fokus nimmt. Wir wollen unsere Beschäftigten als interne Kundinnen und Kunden sehen und unsere Personalarbeit serviceorientiert ausrichten. Hierfür haben wir ein Projekt gestartet – es heißt HRnext. Personalarbeit in einer End-to-End-Verantwortung zu denken und Prozesse so aufzusetzen, dass sie schnell, einfach und ergebnisorientiert sind, das ist unser Ziel. Auch hierdurch hoffen wir, eine moderne Servicekultur und eine starke Zufriedenheit mit der Arbeitgeberin DRV Bund zu bewirken.

Flexible Lösungen für Ältere

Sie hatten erwähnt, dass demnächst sehr viele Mitarbeitende in Rente gehen werden. Da stellt sich die Frage, was Sie unternehmen, um Ältere länger im Unternehmen zu halten? Gibt es da Initiativen?

Franko Ja, die gibt es. Im betrieblichen Gesundheitsmanagement bieten wir spezielle Programme, um das Thema Gesundheit auch älterer Beschäftigter in den Blick zu nehmen. Wir haben jetzt gerade ein neues Projekt aufgesetzt, bei dem wir uns mit der Frage beschäftigen, wie wir unsere Beschäftigten, die in die Regelaltersrente eintreten, möglicherweise davon überzeugen, stundenweise, für einzelne Wochentage oder monatsweise bei uns weiterzuarbeiten. Wir sind ganz frohgemut, dass auch der Gesetzgeber da einiges auf den Weg bringen will. Aus meiner Sicht ist erforderlich, auch im Teilzeit- und Befristungsgesetz Befristungsmöglichkeiten zu schaffen, damit man das machen kann. Ich denke aber, dass wir hier auf einem guten Weg sind.

Und auf der anderen Seite müssen wir sehr flexible Arbeitsbedingungen schaffen, damit es attraktiv ist, neben der Rente noch ein wenig weiterzuarbeiten. Ich stelle mir solche Modelle vor, die es ermöglichen, zum Beispiel ein halbes Jahr im Ausland zu leben und im zweiten Halbjahr vielleicht tage- oder wochenweise bei uns, gerne auch digital im Homeoffice-Modus, zu arbeiten – dann, wenn die Person Lust und Zeit dafür hat.

Ich bin überzeugt davon, dass wir wegkommen müssen von starren Teilzeitmodellen im Sinne von: Du musst hier aber wenigstens drei Tage die Woche im Homeoffice arbeiten können. Besser sind hochflexible Modelle, die den Leuten, die in Rente gehen, ermöglichen, ihre privaten Angelegenheiten in Einklang zu bringen mit ihrem Interesse daran, bei uns noch stückchenweise weiterzuarbeiten. Aus meiner Sicht ist das die Zukunft.

Wie möchten Sie insbesondere junge Mitarbeitende für das Unternehmen gewinnen, die die DRV Bund wahrscheinlich nicht unbedingt auf dem Radar haben?

Franko Wir haben in den letzten Jahren massiv in das Thema Recruiting von Nachwuchskräften investiert und auch in das Thema Ausbildung von Nachwuchskräften. Wir haben uns vor ein paar Jahren auf den Weg gemacht, unsere Ausbildung komplett neu aufzusetzen, um eine praxisorientierte Ausbildung anzubieten. Dazu haben wir sogenannte Lern-Labs bei uns in der DRV Bund eingerichtet, mittlerweile auch an unseren unterschiedlichen Standorten in Berlin, Würzburg, Stralsund oder Gera.

Was ist ein Lern-Lab, und wie funktioniert es?

Franko In den Labs beschäftigen wir Lernberaterinnen und Lernberater, die möglichst aus der Praxis kommen und die an echten Praxisfällen unseren Nachwuchskräften zeigen, wie unser Geschäft funktioniert. Der Nachwuchs lernt nicht theoretisch, wie man eine Rente berechnet, sondern an echten Fällen. Das Ganze passiert in modernen, offenen Flächen innerhalb der DRV Bund. Das sind Arbeitswelten, farbenfroh und toll möbliert, wo sich die jungen Leute oder die auszubildenden Nachwuchskräfte in ihren Gruppen treffen und auch ihre Ausbildung absolvieren. Dazu vielleicht ein paar Zahlen: Wir bilden als DRV Bund insgesamt ungefähr 2000 Nachwuchskräfte

Eine Säule der Altersvorsorge

Die Deutsche Rentenversicherung Bund ist der größte Träger der gesetzlichen Rentenversicherung mit Hauptsitz in Berlin und Standorten unter anderem in Brandenburg, Gera, Stralsund und Würzburg. Rund 26 000 Mitarbeitende kümmern sich um 23,8 Millionen Versicherte und mehr als zehn Millionen Rentnerinnen und Rentner im In- und Ausland. Die DRV Bund zahlt unter anderem Renten an Versicherte und Hinterbliebene, finanziert Präventions- und Rehabilitationsmaßnahmen und beteiligt sich am Krankenversicherungsschutz der Rentnerinnen und Rentner. Die DRV Bund entscheidet über Versicherungspflicht, führt die Versicherungskonten und klärt Versicherungsverläufe. Ferner prüfen Fachleute bei den Arbeitgebern, ob die Beiträge ordnungsgemäß abgeführt wurden. Darüber hinaus berechnet die DRV Bund Zulagen zur staatlich geförderten privaten und betrieblichen Altersvorsorge. Der Dienstleister des Bundes versendet jährlich die Renteninformation, die einen Überblick über die erworbenen und zukünftigen Rentenansprüche gibt.



aus, zum Beispiel zu Sozialversicherungsfachangestellten, aber auch Fachinformatiker*innen gehören zu unserem Ausbildungsportfolio. Zudem können Studierende mit einem Faible für Sozialversicherungsrecht oder Informatik bei uns an der Hochschule des Bundes ein Bachelorstudium absolvieren. Wir haben in den letzten Jahren massiv Nachwuchskräfte aufgebaut: Vor zehn Jahren hatten wir insgesamt ungefähr 500 Nachwuchskräfte, und jetzt sind es 2000. Das gelang unter anderem durch gezieltes Nachwuchskräfte marketing mit verschiedenen Werbemaßnahmen, aber auch durch Active Sourcing über Social

Media. Wir sind in den unterschiedlichsten Plattformen aktiv und merken, dass wir da sein müssen, wo die Zielgruppe ist. Bei den Bewerbungen führen wir im Idealfall auch gleich kurze Gespräche, treffen Auswahlentscheidungen und bieten einen Ausbildungsvertrag an. Wir versuchen, sehr, sehr schnell und effizient zu sein.

Inhouse zum Systemprogrammierer

Sie sind Dienstleister für rund 33 Millionen Versicherte, Rentner und Rentnerinnen und bieten somit ein außergewöhnlich vielseitiges und anspruchsvolles Tätig-

keitsfeld in den unterschiedlichsten Berufen. Welche Kräfte sind besonders gesucht?

Franko Wir suchen Juristinnen und Juristen, Informatikerinnen und Informatiker, aber auch Ärztinnen und Ärzte für gutachterliche Aufgaben oder für unsere Reha-Kliniken. Unser Fokus liegt aber in jedem Fall auf unserem Kerngeschäft: Reha, Rente und Versicherung. Hier suchen wir Fachkräfte mit den entsprechenden sozialversicherungsrechtlichen Kompetenzen. Dabei setzen wir in erster Linie auf unsere eigene Ausbildung. Hierfür suchen wir Auszubildende für die Sozialversicherung, also Sozialversicherungsfachangestellte, aber auch ITler. Wir bieten jede Menge IT-Ausbildungsberufe an. Spannend ist, dass wir beispielsweise unsere Software für die Rentenberechnung selbst im Haus programmieren. Dementsprechend brauchen wir Menschen, die bei uns direkt in die Systemprogrammierung einsteigen können.

An welchen Stellen treiben Sie die digitale Transformation noch voran? Sei es in der Personalarbeit, in Ihrem Bereich selber, aber eben auch in den Köpfen Ihrer Mitarbeitenden. Auf welche Widerstände stoßen Sie da?

Franko Zum einen ist es uns als größter Träger der Deutschen Rentenversicherung wichtig, unsere Angebote und Leistungen digital abbilden zu können, um Menschen, die Renten- oder Reha-Anträge stellen, künftig auch noch mehr digitale Möglichkeiten anzubieten. Das ist uns ein wichtiges Anliegen, und dazu sind wir auf einem guten Weg. Es gibt in der DRV Bund eine Digitalstrategie für die gesamte Organisation, mit der wir all diese Digitalisierungsvorhaben zusammenbinden und versuchen, diese unter einen Hut zu bringen. Das gelingt uns, glaube ich, auch ganz gut. Es gibt beispielsweise die Digitale Rentenübersicht, mit der sich Menschen, die sich ein Bild davon machen wollen, wie es mit ihren

Altersbezügen aussieht, dies einfach online anschauen können – wirklich ein großer Fortschritt im Vergleich zu früher. Natürlich müssen wir bei der umfassenden Digitalisierung auch unsere Beschäftigten mitnehmen und Kompetenzen aufbauen. Denn wer zu solchen digitalen Angeboten berät, muss selbst verstehen, wie sie funktionieren. Hier gibt es bei uns umfangreiche Schulungsmöglichkeiten.

Auch mit dem Thema KI beschäftigen wir uns intensiv. In unserem KI-Labor entwickeln wir Ideen zur Anwendung von KI in unserem Haus und probieren in einem geschützten Rahmen einfach mal aus, wie uns KI helfen kann, unsere Arbeit noch besser zu machen. Das stößt auf gute Resonanz, und wir haben viele Ideen und Ansatzpunkte, wie wir digital und vielleicht auch KI-gestützt künftig unterwegs sein können. Im Personalbereich haben wir uns auf die Fahne geschrieben, uns neu aufzustellen, und da wird auch die Digitalisierung der Personalarbeit eine große Rolle spielen. Wir sind momentan dabei, uns für die Einführung von SAP SuccessFactors für die Personalarbeit vorzubereiten. Wir haben im Jahr 2024 hierfür ein Analyseprojekt durchgeführt und sind nun hoffentlich gut vorbereitet für das Einführungsprojekt. Für uns als große Behörde ist das ein echter Meilenstein.

Change als HR-Kernkompetenz

Wie und wo könnte KI künftig noch interessant werden, etwa bei der strategischen Personalplanung oder beim Skill-Management?

Franko Momentan nutzen wir noch gar keine KI-Tools für die Personalarbeit. Aber wir werden uns auf den Weg machen. Wir wollen soft anfangen, etwa mit Tools wie Chatbots, um im Personalservice wirksamer zu werden. Da verspreche ich mir einen großen Nutzen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, indem wir einen besseren

Service anbieten können. Aber auch für uns in der Personalabteilung sehe ich einen Benefit, weil wir so Ressourcen für andere Aufgaben gewinnen. Beim Thema Skill-Management könnte ich mir grundsätzlich auch vorstellen, dass man das mit KI unterstützen kann. Trotz alledem brauchen wir erst mal für uns ein Konzept, wie wir ein gutes Skill-Management in der DRV Bund aufbauen wollen und wie das eigentlich ausgestaltet sein soll. Wir werden in unserer Personalabteilung ein Kompetenzteam Digitalisierung in der Personalarbeit aufbauen. Und dann sehen wir mal, wie wir in den nächsten Monaten mehr Fahrt in Richtung Digitalisierung aufnehmen können. Ich freue mich jetzt schon auf viele Ideen und Projekte dazu.

Mit Blick auf die Herausforderungen und den Wandel, der bei Ihnen auf verschiedenen Ebenen stattfindet: Müssen Personalverantwortliche stärker denn je Change-Manager sein?

Franko Auf jeden Fall. Aus meiner Sicht führt kein Weg daran vorbei, dass man sich als Führungskraft als Change-Manager verstehen muss. Und ich glaube, wenn man heute mit einer Führungskraft spricht und sie sagt: „Oje, das Verständnis habe ich nicht von meiner Arbeit“, dann muss man schon fast die Eignung als Führungskraft infrage stellen. Ich wüsste gar nicht, ob wir in der Deutschen Rentenversicherung Bund überhaupt einen Arbeitsbereich haben, in dem es gerade keine Veränderungen gibt. Aus meiner Sicht ist Change-Management eine der Basiskompetenzen, die man als Führungskraft haben muss – auch oder eben gerade in der öffentlichen Verwaltung.

Vielen Dank für das Gespräch!

Das Gespräch führte Chris Löwer.