

PERS NAL

FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR
PERSONALVERANTWORTLICHE
AUSGABE 10.2021 / € 9,80
www.dgfp.de

**„Wann,
wenn nicht jetzt,
ist Zeit für HR?“**

Ilka Horstmeier,
Personalvorständin bei BMW,
über die Leidenschaft für Innovation
und den Umbruch in der Automobilindustrie

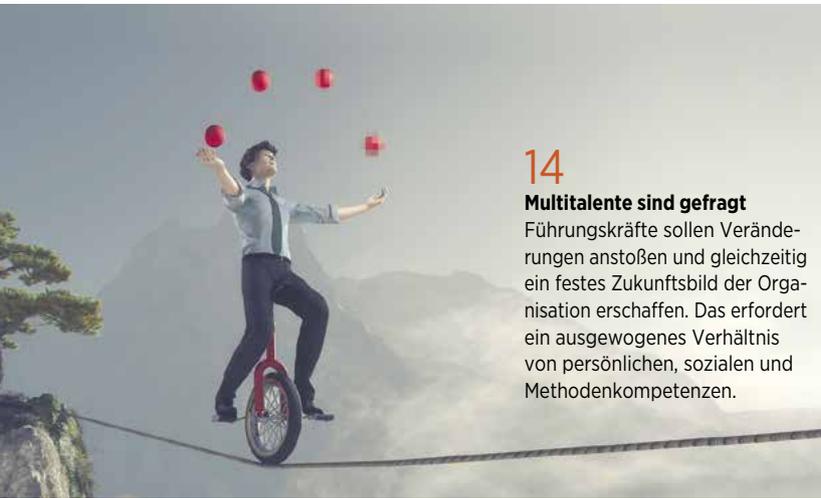
Treiber und Anker zugleich

**Themenschwerpunkt:
Organisationen im Wandel**

Best Practice: Zurich Deutschland



DGFP



14

Multitalente sind gefragt

Führungskräfte sollen Veränderungen anstoßen und gleichzeitig ein festes Zukunftsbild der Organisation erschaffen. Das erfordert ein ausgewogenes Verhältnis von persönlichen, sozialen und Methodenkompetenzen.



20

Vor allem zuhören Kultur sichtbar und erlebbar zu verbessern, Bestehendes zu hinterfragen, bezeichnet das Versicherungsunternehmen Zurich Deutschland als Kern der Organisationsentwicklung. Es kommt darauf an, Kunden und Mitarbeitende in Entscheidungen einzubinden. Daran muss sich auch das Management halten.

Organisationen im Wandel Der Schwerpunkt

➔ 14

AKTUELLES

04 EVIDENZ TO GO

Bremst das Homeoffice die Kreativität aus?

06 KURZ GESAGT

Personalentwicklung bei Drägerwerk, St. Galler Leadership Award 2021

08 STUDIEN

Rekrutierung von Frauen für Führungspositionen, Gendersprache im HRM, Sechs Typen von Homeofficenutzern

12 HR INNOVATIV

Agile Strukturen und Vergütung
Carsten Schlichting, Frankfurt/M.

THEMENSCHWERPUNKT

14 FÜHRUNGSKOMPETENZEN

Markus H. Dahm, Hamburg

20 ORGANISATIONSENTWICKLUNG BEI ZURICH

Daniela Breuer / Stefan Thelen, Köln

28 EINE NPO WÄCHST

Andrea Joras / René Sadowski, Berlin

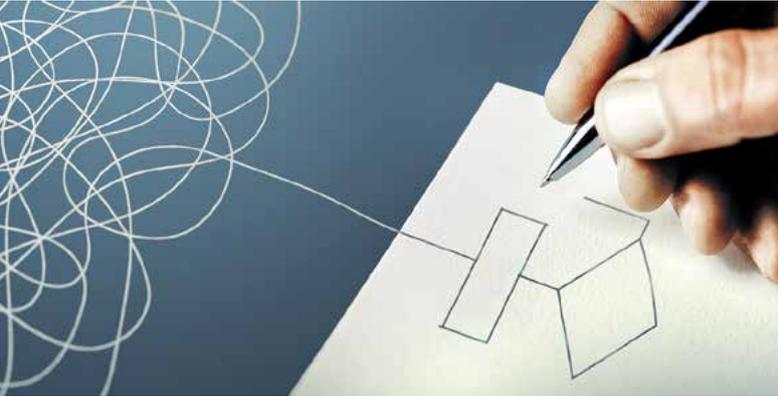
36 DIGITALES FEEDBACK

Simon Werther, München

42 ORGANISATIONEN IM WANDEL

Materialien für die Personalarbeit

28 Aus innerer Überzeugung Veränderungsprozesse in Non-Profit-Organisationen folgen eigenen Gesetzen. Eine wichtige Rolle spielen ehrenamtliche Unterstützer. Die Personalfunktion muss mit Besonderheiten in Führung, HR und Personalentwicklung rechnen.



36 Wandel durch Feedback Kausale und prädiktive Analysen werden im Jahr 2030 eine größere Rolle bei Feedback in Unternehmen spielen, als es heute der Fall ist. Auch selbst gesteuerte Formate wie Peer Feedback dürften sich in vielen Branchen als Standard etablieren.

HERAUSGEBER-INTERVIEW

44 LUST AUF INNOVATION

BMW will das grünste Auto der Welt bauen – für das Münchener Unternehmen ist das eine neue Interpretation des Slogans „Freude am Fahren“, der seit den 1960er-Jahren die Produktwerbung prägt. Personalvorständin Ilka Horstmeier sieht darin keinen Widerspruch. Ihr Kernanliegen ist Innovation, also die Fähigkeit eines Unternehmens, notwendige Kurskorrekturen im Business zu antizipieren und bestmöglich zu gestalten

Ralf Steuer / Christoph Stehr, Berlin



FACHBEITRÄGE

50 GEWISSENHAFTIGKEIT

Schlamper oder Pedant? Gewissenhaftigkeit ist ein zentrales Persönlichkeitsmerkmal, das einen großen Einfluss auf die Effizienz einer Abteilung sowie die Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter hat. Eine zu hohe Gewissenhaftigkeit kann genauso problematisch sein wie eine zu niedrige.

Klaus Watzka, Jena

58 STUDIENABBRUCH VORBEUGEN

Gerade in den MINT-Berufen ist es wichtig, Nachwuchs zu finden. Hierfür bietet sich der duale Studienweg an. Die Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) Lörrach und ihre 750 Partnerunternehmen tun alles, um den Studienabbruch zu verhindern.

Linda Zimmermann / Lukas Latuska / Julia Landis / Uwe Schirmer, Lörrach

NETZWERK

76 HR PERSÖNLICH

Thomas Edig, Dirk Coers, Dana Nouzovska, Christa Stienen, Claudio Gerring, Evelyn Falk, Sybille Reiß, Elke Eller

79 DGFP-MITGLIED IM PORTRÄT

Telefónica Deutschland

SERVICE

75 BILDNACHWEISE

64 BÜCHER Kurzrezensionen, Autorengespräch: Dominique Stroh

01 EDITORIAL

70 INSERENTEN

68 RECHT Lohnsteuerrecht, Aktuelle Rechtsprechung, Arbeitsrecht

07 TERMINE

80 VORSCHAU / IMPRESSUM



**Welche Kompetenzen
Führungskräfte in der
digitalen Transformation
benötigen**

Es ist ein Balanceakt: Einerseits sollen Führungskräfte Veränderungen anstoßen und gegenüber ihren Mitarbeitern glaubwürdig vertreten, andererseits sollen sie ein festes Zukunftsbild der Organisation erschaffen und Komplexität verringern. Mit dem herkömmlichen Portfolio aus Fach- und Methodenkompetenzen lässt sich das nicht bewerkstelligen. Doch welche neuen Kompetenzen müssen hinzukommen?

Treiber und Anker zugleich

Die erfolgreiche Realisierung von digitalen Transformationen in Organisationen war und ist infolge der Coronapandemie ein sehr präsent Thema. Für die Studie „Anpassung an eine neue Normalität: Wie Unternehmen die Corona-Krise meistern“ befragten rheingold und Hays 750 Unternehmer aus unterschiedlichen Branchen in Deutschland. 87 Prozent der Befragten gaben an, dass sie aufgrund der Coronapandemie ihre Digitalisierungsmaßnahmen zukünftig weiter vorantreiben wollen (vgl. Beaufils et al. 2020, 2).

DER AUTOR



PROF. DR. MARKUS H. DAHM ► Digital Transformation Thought Leader in der IBM Deutschland GmbH, Hamburg. Er begleitet seit über 20 Jahren Organisationen in Strategie-, Transformations- und Change-Prozessen. Dahm ist Autor und Herausgeber zahlreicher Bücher. An der FOM Hochschule Essen / Hamburg lehrt und forscht er als Honorarprofessor. ► markus.dahm@dahm.cc

Die Realisierung von Digitalisierungsmaßnahmen und der Digitalisierungserfolg in Organisationen werden von den Führungskräften und deren Einfluss auf die Mitarbeiter stark gesteuert. Führungskräfte agieren also als Unterstützer digitaler Transformationen. Sie sind dafür verantwortlich, die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der Veränderungsprozesse glaubwürdig zu vertreten und die Mitarbeiter zu überzeugen, dass diese mit intrinsischer Motivation im digitalen Transformationsprozess aktiv mitwirken. Für die Studie „Führungskräfte-Radar“ der Bertelsmann Stiftung und des Reinhard-Mohn-Instituts für Unternehmensführung wurden 1 000 Führungskräfte aus verschiedenen Unternehmen in Deutschland befragt. Aktuell hat ein Drittel der Befragten Führungszweifel. Die Führungskräfte fühlen sich verunsichert, ob sie ihrer Verantwortung gerecht werden. Zudem zeigt die Studie, dass die Führungskräfte mit Führungszweifeln bei ihren Mitarbeitern eine eher ablehnende als überzeugte Haltung bei der Realisierung digitaler Transformationen wahrnehmen (vgl. Möllering et al. 2020, 1-7).

ROLLE, STATUS UND SELBST-VERSTÄNDNIS ÄNDERN SICH

Die Dynamik einer digitalen Transformation wirkt sich auf die Führung einer Organisation aus. Sie verändert sich in ihrer Rolle, ihrem Status und ihrem Selbstverständnis (vgl. Schmutte et al. 2020, 85). Die Führung steht im Rahmen digitaler Transformationen vor Herausforderungen: Führungskräfte haben die Verantwortung, trotz dynamischer Umstände ein festes Zukunftsbild der Organisation zu erschaffen, den Wandel der Unternehmenskultur voranzutreiben, der Veränderungsresistenz der Mitarbeiter entgegenzuwirken und sie vom Wandel zu überzeugen sowie Komplexität und Probleme zu reduzieren (vgl. Sackmann et al. 2019, 191 f.). Eine weitere Herausforderung

ist der sich ändernde Arbeitsalltag für Führungskräfte in einer sogenannten VUCA-Umwelt (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity). Führungskräfte müssen Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und funktionierende Zusammenarbeit qualifizierter Mitarbeiter gewährleisten.

Innerhalb eines Transformationsprozesses verfolgt personale Führung die Kernaufgabe, die Leistungserbringung der Mitarbeiter optimal zu beeinflussen, sodass diese die Transformation der Organisation effektiv ausführen. Klassische Führungsansätze der personalen Führung müssen zur erfolgreichen Realisierung einer digitalen Transformation um ein Führungsmodell erweitert werden, das die Mitarbeiter frühzeitig in den Veränderungsprozess einbezieht, sie durch das Aufzeigen einer gemeinsamen Vision motiviert, die Transformation voranzutreiben, und dabei auf individuelle Stärken, Schwächen und Ängste eingeht. Laut Lüneburg können Führungskräfte zukünftig „... nicht mehr in der Tiefe fachlich tätig sein und müssen die praktische

Arbeit ihren Mitarbeitern überlassen“ (Lüneburg 2020, 10).

Fach- sowie Methodenkompetenzen rücken in den Hintergrund und soziale Kompetenzen in den Vordergrund. Gerade soziale Kompetenzen einer Führungskraft beeinflussen digitale Transformationsprozesse in Organisationen. Das bedeutet, Führungskräfte benötigen für den Wandel ihres Führungsansatzes neue Kompetenzen.

EMPATHIE, OFFENHEIT UND AUTHENTIZITÄT

Hinkelmann (2020, 176) beschreibt Empathie und Authentizität als essenziellen Bestandteil eines Führungsstils im Rahmen einer digitalen Transformation. Durch Empathie, Offenheit und Authentizität ist es einer Führungskraft möglich, auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen, frühzeitig Widerstände zu erkennen und Vertrauen zu gewinnen. Führungskräfte müssen die Kompetenz aufweisen, situationsabhängig und mitarbeiterspezifisch zu handeln, um ihre Führung an die unterschiedlichen Anforderungen der Transformationsphasen anpassen zu können. Sie müssen außerdem über Methodenkompetenz verfügen, durch die sie die initiierten Fachdisziplinen im Transformationsprozess beherrschen und diese an die Mitarbeiter vermitteln können. Des Weiteren benötigen Führungskräfte die Fähigkeit, eine Kultur des Vertrauens zu ihren Mitarbeitern aufzubauen, um die Eigenverantwortung durch gegenseitiges Vertrauen zu stärken. Dabei ist eine ausgeprägte Kommunikationskompetenz von Vorteil. Durch Selbstwahrnehmung und ausgeprägte Selbstreflexionskompetenz können Führungskräfte ihre eigenen Kompetenzen realistisch einschätzen.

Abgerundet werden die zukünftigen Kompetenzanforderungen durch eine Interaktionskompetenz. Diese Kompetenz ermöglicht es Führungskräften, den kollegialen Austausch zu fördern und einen oder mehrere

re Verbündete auf der Arbeiterebene auszuwählen, die Informationen zu Stimmung und Akzeptanz der Mitarbeiterschaft in der digitalen Transformation liefern (vgl. Hinkelmann 2020, 186-190). Führungskräfte sollten auch eine Reaktionsfähigkeit besitzen, um situationsgerecht und flexibel zu führen. Zudem ist eine neue, agile Denkhaltung gefordert. Ein ausgereiftes Wissen über Menschen, ihre verschiedenen Persönlichkeiten und ihre unterschiedliche Wahrnehmung von Situationen ist von hoher Bedeutung.

Führungskräfte müssen die individuellen Stärken, Schwächen und Ängste der Mitarbeiter akzeptieren und lernen, mit diesen zurechtzukommen. Wahre Wertschätzung ist essenziell, um die Mitarbeiter in-

satz in der Personalführung berücksichtigt individuelle Bedürfnisse und unterstützt einen selbstgesteuerten Lernprozess im Alltag).

Zudem werden Führungskräfte zukünftig als Unterstützer einer offenen, sinnstiftenden Unternehmenskultur benötigt. Sie müssen – für den erfolgreichen Wandel einer Unternehmenskultur zu einer unterstützenden Kultur des digitalen Wandels – die Transformation akzeptieren und den Mitarbeitern vorleben. Kurz gesagt: Der transformationale Führungsansatz ist gefordert und nicht der transaktionale, wobei transaktionale Führung heißt, dass Führungskräfte ihre Mitarbeitenden in erster Linie durch Klärung von Zielen, Aufgaben und Delegation von Verantwortung motivie-

Nach Hofmann und Günther ist in der digitalen Arbeitswelt eine lebenslange Lernfähigkeit essenziell. Zudem erfordern digitale Transformationsprozesse von Führungskräften ein hohes Maß an Problemlösekompetenz und Veränderungsfähigkeit (vgl. Hofmann / Günther 2019, 700-702).

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Persönliche Kompetenzen: Führungskräfte müssen, um eine digitale Transformation in einer Organisation erfolgreich zu realisieren, eine Selbstreflexionskompetenz sowie eine ausgeprägte Selbstwahrnehmung entwickeln, um im digitalen Wandel eigene Kompetenzen realistisch einschätzen zu können. Sie benötigen eine ausgereifte Reaktions- und Veränderungsfähigkeit. Diese



In der digitalen Transformation benötigen Führungskräfte Kommunikationsstärke und Konfliktfähigkeit. Sie sollten sich als Coaches verstehen, die die Herausforderungen des Wandels positiv an die Mitarbeitenden vermitteln.

trinsisch zu motivieren. Wissen über Coaching ist ebenfalls eine wichtige Zukunftskompetenz. Mit dieser Kompetenz können Führungskräfte Herausforderungen durch Transformationen meistern, indem sie die positive Wirkung von Coaching nutzen, um die Kompetenz und Motivation von Mitarbeitern zu stärken (der Coachingan-

ren. Gleichzeitig kontrollieren sie die Leistung, belohnen mit materiellen und immateriellen Vorteilen und sanktionieren unerwünschtes Verhalten durch Kritik und Feedback. Es besteht ein Austauschverhältnis (Transaktion) zwischen Leistung (des Mitarbeiters) und Reaktion der Führungskraft darauf (Bezahlung, Lob und Tadel).

Fähigkeit ermöglicht es ihnen, flexibel zu führen.

Soziale Kompetenzen: Für die erfolgreiche Realisierung digitaler Transformationen in Organisationen sind die sozialen Kompetenzen von Führungskräften von großer Bedeutung. Durch Empathie, Offenheit,

ein positives Menschenbild und Authentizität sind Führungskräfte in der Lage, die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erkennen und Widerständen gegen den digitalen Veränderungsprozess frühzeitig entgegenzuwirken. Um eine digitale Transformation erfolgreich zu meistern, müssen Führungskräfte über Kommunikationsstärke und Konfliktfähigkeit verfügen. Führungskräfte sollten in digitalen Transformationen die Funktion von Coaches einnehmen, um die positiven Wirkungen des Coachings für die Herausforderungen des Wandels zu

sie durch Interaktionskompetenz, Vertrauen, Wertschätzung und Glaubwürdigkeit.

Methodenkompetenzen: Um eine digitale Transformation in einer Organisation erfolgreich zu realisieren, sollten Führungskräfte Methodenkompetenzen, bezogen auf die einzelnen Fachdisziplinen eines Transformationsprozesses, entwickeln. So werden sie den unterschiedlichen Anforderungen der Veränderung gerecht, können situationsabhängig handeln, klare Anweisungen formulieren und das nötige Wissen an

einer digitalen Transformation in Organisationen stark auf soziale Kompetenzen fokussiert. Führungskräfte aktivieren die intrinsische Motivation ihrer Mitarbeiter durch soziale Kompetenzen wie Empathie, Kommunikationsstärke und Authentizität. So können sie zu einer nachhaltigen digitalen Transformation einer Organisation beitragen. ●

Digitalisierung ist nicht alles

So paradox dies auch klingen mag: Es geht bei der digitalen Transformation von Unternehmen nur vordergründig um Digitalisierung. Praxis wie Wissenschaft kommen vielmehr zu dem Schluss, dass Unternehmen, die die digitale Transformation erfolgreich bewältigen, über das richtige Mind- und Skillset, einen passenden Führungsstil sowie eine Kultur der Offenheit und Veränderungswilligkeit verfügen. Rollen werden sinnvoll ausgefüllt, Akteure handeln adäquat, innovative Technologien und Tools werden genutzt. Das Buch gliedert sich in vier Teile („Mindset und Skills“, „Leadership und Kultur“, „Rollen und Akteure“, „Technologien und Tools“) mit jeweils fünf Beiträgen. Praktiker berichten über ihre persönlichen Erfahrungen, Forscher präsentieren die Ergebnisse ihrer empirischen Erhebungen. Am Ende jedes Beitrags erhält der Leser konkrete Handlungsempfehlungen. Das Buch richtet sich an Entscheidungsträger aus der Unternehmenspraxis, aber auch an Wissenschaftler, Studierende und Dozierende.



MARKUS H. DAHM / STEFAN THODE (HG.) ►

Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis. Mindset – Leadership – Akteure – Technologien.

Springer Gabler, 2020, 432 S., 54,99 €
ISBN 978-3-658-28556-2

nutzen, indem sie die Kompetenzen der Mitarbeiter weiterentwickeln und die intrinsische Motivation fördern. Zudem sollten Führungskräfte die Unterstützer einer sich wandelnden Unternehmenskultur sein. Führungskräfte müssen ihre Führungsrolle als Interaktionspartner weiter ausbauen und die soziale Beziehung zu ihren Mitarbeitern nachhaltig stärken. Das erreichen

Mitarbeiter vermitteln. Ergänzt werden sollten die Methodenkompetenzen um die Kompetenz, Konflikte effektiv zu lösen.

FAZIT

Es kann zusammengefasst werden, dass sich die Kompetenzanforderung an eine Führungskraft zur erfolgreichen Realisierung

Literatur

- Beaufils, M. / Buggert, S. / Möckel, K. (2020): Anpassung an eine neue Normalität. Wie Unternehmen die Corona-Krise meistern. Eine empirische Studie von rheingold und Hays, Mannheim, www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-anpassung-an-eine-neue-normalitaet-2020.pdf (Stand: 3.2.2021)
- Hinkelmann, L. (2020): Erfolgsrelevante Kompetenzen von Führungskräften in Change-Management-Prozessen in Familienunternehmen, in: *Junior Management Science*, 5 (2), 176-196
- Hofmann, J. / Günther, J. (2019): Arbeiten 4.0 – Eine Einführung, in: *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 56, 687-705
- Lüneburg, A. (2020): Erfolgreich sein als Führungskraft in der Arbeitswelt 4.0. Begeisterung wecken mit Zukunftskompetenzen und Coaching-Tools, Wiesbaden
- Möllering, G. / Schuster, S. / Spilker, M. (2020): Führungskräfte-Radar 2019, Gütersloh, www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/CCC/24_02_2020_BSst_ID876_Fuehrungskraefte-Radar_layout_V4.pdf (Stand: 3.2.2021)
- Sackmann, S. / Eichel, V. / Schmidt, C. (2019): Change-Fitness – eine besondere Herausforderung für die Führung, in: Sackmann, S. (Hg.): *Führung und ihre Herausforderungen. Neue Führungskontexte erfolgreich meistern und zukunftsfähig agieren*, Wiesbaden, 175-200
- Schmutte, A. M. / Graf, N. / Rascher, S. (2020): Digital Team-Leadership – Führen von Teams im digitalen Raum, in: Harwardt, M. / Niermann, F. J. / Schmutte, A. M. / Steuernagel, A. (Hg.): *Führen und Managen in der digitalen Transformation. Trends, Best Practices und Herausforderungen*, Wiesbaden, 83-98

„Premium durch Verantwortung: Wann, wenn nicht jetzt, ist Zeit für HR?“

Ilka Horstmeier,
Personalvorständin bei BMW, über die Leidenschaft
für Innovation, den verantwortungsvollen Umgang
mit der Transformation in der Automobilindustrie
und die Lehren aus der Coronapandemie





BMW will das grünste Auto der Welt bauen – für das Münchener Unternehmen ist das eine neue Interpretation des Slogans „Freude am Fahren“, der seit den 1960er-Jahren die Produktwerbung prägt und auf die typische Sportlichkeit der Marke hindeutet. Personalvorständin Ilka Horstmeier sieht darin keinen Widerspruch. Ihr Kernanliegen ist Innovation, also die Fähigkeit eines Unternehmens, notwendige Kurskorrekturen im Business zu antizipieren und bestmöglich zu gestalten. Dem Personalmanagement falle dabei eine Schlüsselrolle zu, sagt Horstmeier, weil es die Mitarbeitenden auf die Zukunft vorbereite.

Sie waren Produktionsleiterin für Motoren und E-Antriebe bei BMW, haben das Werk Dingolfing geleitet und die E-Mobilität vorangetrieben. Aber Sie sind keine Ingenieurin, sondern Diplom-Kauffrau. Woher kommt diese Begeisterung für Technik?

ILKA HORSTMEIER Technische Innovationen haben mich schon immer fasziniert. Ich war Schülerin am Reinhard-und-Max-Mannesmann-Gymnasium in Duisburg, das nach den Erfindern eines Verfahrens zur Herstellung von nahtlosen Stahlrohren benannt ist. Dieses Verfahren hat einen großen Fortschritt im Maschinenbau gebracht, weil die Drücke besonders in Hochleistungsmaschinen extrem hoch sind und die dafür benötigten Rohrleitungen besonders fest sein müssen. So haben die Brüder Mannesmann vor über 130 Jahren durch ihre Erfindung viele Branchen – von Chemie über Maschinenbau bis Architektur – revolutioniert. Das gleiche Innovationspotenzial sehe ich im Automobilbau und bei BMW. Natürlich gibt es individuelle Mobilität schon seit 100 Jahren, aber uns ist bewusst, dass diese Mobilität sich neu erfinden muss. Wir wollen die Themen Nachhaltigkeit, Vernetzung und Sicherheit in die Zukunft fortschreiben. Das erfordert innovative Lösungen, und die bringt ein Unternehmen wie das unsere hervor.

Im BMW-Werk Dingolfing werden in der Produktion von E-Antriebskomponenten bis zu 2 000 Stellen geschaffen. Woher nehmen Sie in Niederbayern die dafür benötigten Ingenieure und Techniker?

HORSTMEIER In einer Transformation – eine solche durchlebt BMW zweifellos, was E-Mobilität betrifft – ist die zentrale Frage zunächst: Wie schaffe ich es überhaupt, dass etwas Neues entstehen kann? Welchen Mehrwert können wir mit unseren Entwicklungs- und Produktionsplanungsleistungen, mit unserem Know-how erzielen, um dem Unternehmen ein Produkt zur Verfügung zu stellen, das Kunden begeistert und im Wettbewerb überzeugt? Dies ist uns gelungen, auch mit der Fertigung einer sehr performanten E-Maschine in Dingolfing. Ganz

wichtig ist für uns, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitzunehmen, sie für den Wandel zu begeistern und ihnen ein breites Angebot an Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen zu bieten. Bei dieser Transformation geht es auch darum, frühzeitig Entscheidungen zu treffen, was wir künftig nicht mehr tun werden, um Ressourcen für die Veränderung zu haben. Wir haben im vergangenen Jahr entschieden, dass wir unser Motorenwerk in München bis 2024 auslagern werden und stattdessen auf dem Areal in Zukunft vollelektrische Fahrzeuge produzieren werden. Jetzt sind wir dabei, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus München in Dingolfing weiterzuentwickeln und in die Verantwortung für die neuen Kompetenzfelder zu bringen. 90 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die wir in Dingolfing in unserem Kompetenzzentrum für Elektroantriebskomponenten einsetzen, kommen aus dem eigenen Haus. Das zeitliche Matching ist dabei eine spannende Herausforderung. Wir müssen den Mut haben, frühzeitig und – was das Motorenwerk in München angeht – nicht erst im Jahr 2024 zu entscheiden, wie es weitergeht.

STARKE ARBEITGEBERMARKE

Natürlich hilft auch eine starke Arbeitgebermarke, Talente zu gewinnen – gerade in Krisenzeiten. Wir sind in diesem Jahr bei der Trendence-Studie zum zehnten Mal in Folge zum beliebtesten Arbeitgeber bei den Professionals gewählt worden. Dieses Ergebnis erfüllt uns mit Freude und ist Ansporn zugleich. Wir müssen uns auf die Anforderungen der zukünftigen Generationen einstellen und im Wettbewerb um die Schlüsselqualifikationen der Zukunft bestehen. Deswegen entwickeln wir zum Beispiel unsere Zusatzleistungen weiter, gerade haben wir unser Altersvorsorgemodell umgestellt und noch attraktiver gemacht.

Der Kompetenz- oder Skill-Shift, den Sie beschrieben haben, betrifft einen Großteil der 60 000 Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter in der Produktion. Was ist mit den administrativen und kaufmännischen Bereichen?

HORSTMEIER Die großen Veränderungsthemen Elektrifizierung, Digitalisierung und Nachhaltigkeit betreffen alle Unternehmensbereiche. In der Logistik sind beispielsweise autonome Routenzüge ein großes Thema – da brauchen Sie vielleicht bald weniger Staplerfahrer und stattdessen mehr Spezialisten, die diese Züge programmieren. Genauso kehrt die Hochvolttechnologie in der Montage elektrischer Fahrzeuge ein. Also auch hier findet eine entsprechende Weiterqualifizierung statt. Und ebenso verändert sich in den administrativen Bereichen viel durch die Digitalisierung. Denken Sie zum Beispiel an die Möglichkeiten von Data Analytics. Und unser Kundenerlebnis gestalten wir immer mehr physisch und digital zugleich, wir sprechen hier von „Phygital Customer Experience“. Die IT und das Business wachsen noch enger zusammen. Heute können Sie keinen Prozess mehr gestalten, ohne das Datenmodell dahinter verstanden zu haben. Und weil das Wissen gerade in der digitalen Welt so schnelllebig ist, brauchen wir die Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum lebenslangen Lernen und natürlich passende Angebote durch das Unternehmen.

Die Politik will den Verbrenner aus dem Markt drängen. Sorgt das für Unruhe im Unternehmen? Wie geht das Personalmanagement mit der emotionalen Seite des Themas um?

HORSTMEIER Noch gibt es kein Gesetz dazu. Vielmehr handelt es sich um einen Vorschlag der EU-Kommission, der in den nächsten zwei Jahren zu einem Gesetzgebungsprozess führen wird. Wir sollten vorsichtig damit sein, jetzt schon ein Ausstiegsdatum für den Verbrenner zu verkünden. Trotzdem beschäftigt sich HR bereits jetzt mit der Transformation. Wir sprechen sehr viel mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und merken, wie sehr sie das Thema bewegt.

WANDEL IST DIE EINZIGE KONSTANTE

Wichtig ist mir, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bei uns eine Ausbildung machen oder jung einsteigen, verstehen, dass noch mehr als in der Vergangenheit der Wandel wahrscheinlich die einzige Konstante im Berufsleben sein wird. Das bedingt permanente Lern- und Veränderungsbereitschaft

kunftsanforderungen sowie qualitative und quantitative Personalbedarfe ableiten. So erfahren wir frühzeitig, wie wir Ausbildung und Qualifizierung weltweit weiterentwickeln müssen. Wichtig ist auch, dass wir nicht nur eine Führungskarriere, sondern seit einigen Jahren auch eine Expertenkarriere anbieten. Viele Experten, ob in der Batterieentwicklung oder im Bereich des autonomen Fahrens, wollen nicht disziplinarische

Ebenen: zum einen die produktbezogene, auf der es um die Frage geht, welches die wichtigen Innovationen beim elektrifizierten, automatisierten Fahren und für das Interieur und Exterieur Design unserer Produkte sind. Und auf der Unternehmensebene geht es darum, wie man Prozesse intelligenter digitalisiert, wie man digitale Geschäftsmodelle entwickelt oder mehr in Richtung eines antizipierenden Systems kommt.



ILKA HORSTMEIER fing 1995 als Trainee bei BMW in München an. Die Diplom-Kauffrau sammelte Erfahrungen in der Personal- und Organisationsentwicklung und verknüpfte diese sehr früh mit operativen Aufgaben in Produktion und Logistik. 2001 wurde sie Leiterin Strategieentwicklung und Produktionskonzepte. Ab 2005 folgten Leitungsfunktionen in den Werken Dingolfing und Regensburg, 2012 die Leitung der Konzerninitiative „Zukunftsfähige Beschäftigungsstrukturen“. Von 2013 bis 2018 war Horstmeier Leiterin Produktion und Planung Motoren und E-Antriebe bei BMW, danach Werksleiterin in Dingolfing. Seit November 2019 ist Horstmeier, heute 52, Mitglied des Vorstands der BMW AG für Personal- und Sozialwesen sowie Arbeitsdirektorin.

bei jedem Einzelnen. Dafür müssen wir schon in den Schulen und Universitäten, in der Berufsausbildung die Spur legen. Das ist das eine. Das andere ist, wir müssen den Menschen zeigen, dass wir uns um sie kümmern. Und dass wir verantwortungsvoll mit dieser Transformation umgehen. Noch mal zurück zum Beispiel des Motorenwerks München: Es ist die Wiege von BMW, was den Motorenbau betrifft. Wir haben die Veränderung sehr frühzeitig vorbereitet, mit intensiver Kommunikation, Trainings für die Führungskräfte und konkreten Schritten, wie wir mit jedem einzelnen Mitarbeiter umgehen. Menschen brauchen in der Veränderung Vertrauen und Perspektiven. So können wir die Menschen im Prozess des Wandels mitnehmen. Das heißt, sie brauchen die Sicherheit, dass wir verantwortungsvoll mit dem Thema umgehen. Es ist eine anspruchsvolle Führungsaufgabe, die dahintersteht.

Veränderungsbereitschaft und Lernfähigkeit fliegen Mitarbeitern nicht einfach so zu. Welche konkreten HR-Instrumente wendet BMW an, um sie zu unterstützen?

HORSTMEIER Für mich ist eine gute strategische Personalplanung das Fundament aller HR-Instrumente. Daraus lassen sich Zu-

Führungskraft werden, sondern ihr Expertentum konsequent ausbauen. BMW zeichnet sich dadurch aus, dass wir ressortübergreifende Wechsel fördern. Das ist ein ganz starkes Instrument. Nehmen wir das Zusammenspiel zwischen Entwicklung, Einkauf und Produktion: Da arbeiten drei Unternehmensressorts intensiv zusammen, sitzen in einem Gebäude, entwickeln gemeinsam Produkt und Prozess bis hin zur Industrialisierung und Produktion. Bei einer so komplexen Integrationsaufgabe, wie wir sie zu bewältigen haben, können die Menschen nicht in Silos arbeiten.

DAS PRODUKT UND DAS UNTERNEHMEN WEITERENTWICKELN

Wenn ich speziell auf das Thema Innovationsfähigkeit eingehe, dann finde ich, dass manche Unternehmen zu kurz springen. Klar ist es wichtig, die richtigen Menschen mit den richtigen Fähigkeiten, der richtigen Kreativität, dem richtigen Mut zu finden. Aber ich glaube, ein Unternehmen muss viel früher ansetzen und sich fragen, ob es auch die richtige Strategie hat. Die BMW Group entwickelt ihre Innovationsstrategie immer weiter, und das auf zwei

Welche Rolle spielt die Arbeitsumgebung? Das Homeoffice hat eher den Ruf, eine Innovationsbremse zu sein.

HORSTMEIER Sie müssen den Menschen einen Raum geben, ich sage bewusst „einen“ Raum, damit Innovation gelingt. Vergangenes Jahr haben wir unser Forschungs- und Innovationszentrum FIZ Nord eröffnet, ein Gebäude mit einer beeindruckenden Architektur und hoher Funktionalität. Alles ist unter einem Dach, die Büros, die Werkstätten. Es entsteht ein Raum der Vernetzung und Kollaboration, der das Zusammenspiel von Brain und Hardware ermöglicht. Das Arbeitsumfeld kann viel bewegen. Ich sage das aus Herzensüberzeugung, weil ich auch für das Immobilienmanagement bei BMW zuständig bin und damit für People und Places bei BMW. Es gehört aber auch dazu, dass sie in Partnerschaften und in einem Ökosystem agieren, das heute zwingend notwendig ist, um Innovationen auf die Straße zu bringen. Ich denke bei uns vor allem an die Hochschulen, mit denen wir zusammenarbeiten, außerdem die Start-ups und auch Konsortien. Wir haben gerade mit der TU München einen Lehrstuhl für Quantencomputing ins Leben gerufen. Dies ist eine wesentliche Tech-

nologie, die uns neue Möglichkeiten in der Materialanalyse, in der Materialforschung, in der Batteriezellchemie bringt. Das zweite Beispiel ist, dass wir das Quantum Technology and Application Consortium gegründet haben, zusammen mit Firmen wie BASF, Siemens oder Infineon. Wir liefern die Anwendungsfälle, um Quantencomputing industrialisierbar zu machen. Sie müssen Plattformen – ob analog oder virtuell – schaffen und anwendungsorientiert denken. Dann funktioniert Innovation, und dann bin ich mir sicher, dass die BMW Group weiter an der Spitze der Lösungsfindung stehen wird.

Zur Veränderungsfähigkeit einer Organisation gehört ein gewisser Austausch im Sinne von Mitarbeiterfluktuation. Schließlich sollen regelmäßig neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter integriert werden. Wie steuern Sie Fluktuation?

HORSTMEIER Tendenziell ist die Fluktuation bei BMW sehr gering. Regelmäßige Umfeldanalysen, der Abgleich mit der Unternehmensstrategie und der Austausch mit den Führungskräften ermöglichen es, frühzeitig und strategisch zu antizipieren, welche Herausforderungen auf das Unternehmen zukommen. Daraus lässt sich ableiten, welche Talente das Unternehmen braucht. Die Frage ist, ob ein Unternehmen zehn Prozent Fluktuation braucht, um „frisch“ zu bleiben. Ich bin mir nicht sicher. Man muss sehr genau schauen, wie veränderungs- und lernbereit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind. Es mag Bereiche geben, wo sich Kompetenzfelder schneller drehen. Da könnte eine höhere Fluktuation hilfreich sein. Ich kann mir aber viele andere Bereiche vorstellen, wo ich für hohe personelle Kontinuität nicht undankbar wäre. Ich nenne Ihnen ein Beispiel: Das Motorenwerk in Steyr – für mich ein sehr bekanntes Werk, weil ich in meiner Zeit als Leiterin der Antriebsproduktion dort auch verantwortlich war – verfügt über große Kompetenz in der mechanischen Bearbeitung von Kurbelgehäusen und Zylinderköpfen. Da bin ich sehr froh, dass wir keine hohe

Fluktuation haben und das Wissen praktisch von Generation zu Generation übergeben wird.

BMW landet regelmäßig auf vordersten Plätzen in Arbeitgeber-Imagerankings. Auch das ist ein Hinweis auf geringe Fluktuation.

HORSTMEIER Studien zeigen, dass Menschen zunehmend eine sinnhafte Aufgabe haben wollen. Bewerberinnen und Bewerber kommen zu uns, weil wir ihnen genau das bieten. Denn wir machen die individuelle Mobilität elektrisch, vernetzter und nachhaltiger. Und wir entwickeln sie, wir begleiten sie – auch durch die Transformation. Wir sind ein verlässlicher Arbeitgeber. Das spricht sich herum und ist gerade auch attraktiv für junge Menschen. Wir haben einen ausgeprägten Anspruch an Nachhaltigkeit und Verantwortung, das bildet die Grundlage für das Handeln unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Thema Nachhaltigkeit rückt in den Fokus vieler junger Menschen. Im Sinne unserer Grundwerte Verantwortung, Wertschätzung, Offenheit und Transparenz machen wir viele Dinge möglicherweise etwas anders als andere Unternehmen. Die Wahrnehmung sozialer Verantwortung gehört für die BMW Group ebenso zum unternehmerischen Selbstverständnis.

Die Automarke BMW stand bislang vor allem für sportliches Fahren. Nun kündigt der Vorstandsvorsitzende an, das grünste Auto der Welt bauen zu wollen. BMW macht Projekte, die gesellschaftliches Engagement beweisen. Beispielsweise planen Sie, bis 2025 für eine Million Kinder und Jugendliche Bildungsprogramme aufzuziehen. Deutet sich da ein neues Selbstverständnis, eine neue Unternehmenskultur an?

HORSTMEIER Ich würde es nicht als neue Unternehmenskultur beschreiben. Nachhaltigkeit im Bereich des Sozialen, aber auch des Ökologischen sind für BMW seit vielen Jahren ein ganz großes Thema. Natürlich auch ökonomisch, denn Sie brauchen lang-

fristigen Unternehmenserfolg, um weiter bestehen zu können. Das hat uns über die vergangenen 100 Jahre getragen. Ökologische Nachhaltigkeit haben wir unter dem Stichwort Efficient Dynamics seit Jahren umgesetzt, mit der immerwährenden Verbesserung unserer verbrennungsmotorischen Antriebe und der Optimierung unserer Fahrzeuge hinsichtlich Effizienz. Jetzt kommt ein neues Kapitel, wo wir diese Aspekte noch zentraler in der Unternehmensstrategie und in der DNA von BMW verankern. Wir machen BMW nachhaltig. Das heißt, dass wir auf der ökologischen Seite sehr transparent und messbar sind. Wir stecken uns präzise, messbare Ziele Richtung 2030: 50, 80, 20, nämlich 50 Prozent weniger CO₂-Ausstoß der Fahrzeuge, 80 Prozent weniger CO₂ in der Produktion und 20 Prozent weniger CO₂ in der Lieferkette. Darüber hinaus tritt BMW als erster deutscher Automobilhersteller der „Business Ambition for 1.5°C“ der Science-Based-Targets-Initiative bei und verpflichtet sich damit auf einen Kurs, der dem 1,5-Grad-Ziel zur Begrenzung der globalen Erderwärmung entspricht. Die BMW Group verpflichtet sich außerdem, bis spätestens 2050 über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg klimaneutral zu arbeiten. Das alles zeigt: Die BMW Group ist in der Automobilindustrie Vorreiter im Kampf gegen den Klimawandel.

TEIL DES SOZIALEN GEFÜGES IN 140 LÄNDERMÄRKTEN

Im Bereich der sozialen Verantwortung ist es für mich zuallererst die Verantwortung für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Stichwort Beschäftigungssicherheit. Dazu kümmern wir uns intensiv um Diversität. Wichtig ist ein Arbeitsumfeld, das es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglicht, Beruf und Privatleben intelligent zu vereinbaren und Leistungsfähigkeit zu fördern. Gesundheitsmanagement ist ein weiteres Beispiel. Aber soziale Verantwortung geht weit über das eigene Unternehmen hinaus. Wir arbeiten weltweit in über 140 Märkten, haben mehr als 30 Produktionsstand-

orte, und wir sind Teil des sozialen Gefüges in diesen Märkten. Deshalb engagieren wir uns intensiv in Bildungsprojekten und in den Bereichen Kultur und Sport. Auch viele unserer Mitarbeiter sind engagiert. Wir verleihen seit zehn Jahren jährlich den Mitarbeiter-Award für soziales Engagement. Für mich ist das nach 27 Jahren bei BMW selbstverständlich.

BMW zählt zu den profitabelsten Unternehmen seiner Branche. Was ist der Beitrag des Personalmanagements zu dieser Erfolgsstory?

HORSTMEIER Ein Automobilkonzern wie die BMW Group mit mehr als 120 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit braucht ein strategisch ausgerichtetes, modernes Personalmanagement. Das haben wir bei BMW nicht erst seit gestern. Auch der Wandel ist für uns nichts Neues. Aber das Ausmaß der Transformation, wie wir sie jetzt durch E-Mobilität und Digitalisierung branchenübergreifend erleben, ist neu. Und ich bin überzeugt: Wann, wenn nicht jetzt, ist Zeit für HR? Wann, wenn nicht jetzt, muss das Personalwesen eine wichtige Rolle spielen? HR hat gerade in dieser Zeit der Veränderung die Verantwortung, frühzeitig Weichen zu stellen, Entscheidungen einzufordern, zu unterstützen und so die Transformation zu treiben. Für mich hat HR in der Zukunft eine deutlich strategischere Rolle. Wenn ich das Wort Business Partner höre, stelle ich mir jemanden vor, der am Spielfeldrand entlangläuft und hin und wieder mal reinruft. So habe ich das manchmal in der Vergangenheit erlebt. Aber das ist verkehrt. HR ist auf dem Weg zum Business Developer, und das verlangt, dass ich eine Meinung habe, dass ich die Unternehmensstrategie verstehe und die entsprechenden Ableitungen für HR treffe und umsetze.

Kennt BMW eigentlich das Wort Krise?

HORSTMEIER Ich denke, die Finanzkrise 2008/2009 war für uns in gewisser Weise ein Weckruf. Ich war damals im Werk Regensburg, und wir haben uns da das erste

Mal seit 15 Jahren mit Kurzarbeit beschäftigt. Es gab in der Tat eine Generation von Führungskräften, die nur die guten Zeiten ab Mitte der 90er-Jahre kennengelernt hat. Es fehlte die Erfahrung: Wie ist es, ein Aufhebungsgespräch zu führen? Wie ist es, Mitarbeitern zu sagen, dass sie ihre Karriereambitionen zurückschrauben müssen? Mit Personalreduktion kannten sich viele Führungskräfte nicht aus. Aber wir haben 2008/2009 schnell gelernt, und das ist, glaube ich, eine starke Fähigkeit von BMW. Wir haben während der Covidzeit gesehen, wie essenziell das Personalwesen war. Wir haben die Sicherheit unserer Mitarbeiter, die Verantwortung für unsere Mitarbeiter mit der Business Continuity verknüpft. Es gab nicht die Option, BMW anderthalb Jahre – wir wussten ja damals noch nicht, wie lange die Pandemie dauern würde – einfach stillzulegen und zu sagen, wir warten, bis Covid vorbei ist, dann machen wir irgendwie weiter. Das war eine hochgradig anspruchsvolle Aufgabe, und viele meiner Kollegen haben das exzellent gemanagt. HR hatte die wesentlichen Stellhebel in der Hand. Expat Management beispielsweise war während Covid eine der anspruchsvollsten Aufgaben. Ich weiß nicht, ob Sie sich annähernd vorstellen können, wie es für Menschen ist, die damals in China waren, sich zu fragen, ob sie im Fall der Fälle einen Platz im Krankenhaus für sich oder ein Familienmitglied bekämen.

Wie schaffen Sie es, die Sozialpartner auf Tarif- und Betriebsebene zu überzeugen, dass kein Weg an der Transformation vorbeiführt?

HORSTMEIER Historisch bedingt pflegen wir eine gute Partnerschaft und lösen die Dinge intern. Wir haben gemeinsam immer den Blick für das große Ganze. Der Dialog ist dabei sehr wichtig, um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und die Interessen der Belegschaft miteinander in Einklang zu bringen.

Was hat das Personalmanagement von BMW aus der Coronazeit gelernt?

HORSTMEIER Es war ein unglaublicher Asset, dass wir People und Places in einer Hand hatten. Das heißt, neben dem Personalmanagement lief alles, was Hygiene-, Sicherheits- und Schutzmaßnahmen an allen Standorten betraf, bei mir zusammen. Wir haben den Aufbau von Impfstraßen gelernt und unsere Stärke unter Beweis gestellt, schnell agieren zu können. Wir haben innerhalb von sechs Wochen eine eigene Maskenproduktion an einem BMW-Standort hochgezogen, weil wir merkten, dass wir ohne Schutzausrüstung gar nicht in der Lage gewesen wären, die Produktion wieder anzufahren.

CONNECTED WORKS IST DIE ZUKUNFT

Bei BMW arbeitet ein Großteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits in modernen neuen Arbeitswelten, und das nicht erst seit Covid. Die Mobilarbeit ist bei BMW schon seit Jahren gelebte Praxis. Future Work macht sich nicht an der Anzahl an Tagen im Homeoffice fest. Es geht um Führung, es geht um Arbeitsmethoden und agiles Arbeiten, es geht auch um IT-Lösungen, und es geht vor allen Dingen um das Arbeitsumfeld. Deswegen wird BMW künftig keine Vorgaben machen im Sinne von drei, vier Tagen Homeoffice pro Woche oder Monat. Wir werden einen sehr individuellen Ansatz verfolgen, sodass jede Führungskraft mit ihrem Team jetzt einen bewussten Prozess zur Gestaltung der Arbeitsweise festgelegt, ob vor Ort, virtuell oder hybrid. Wir haben dafür Grundprinzipien geschaffen, wir nennen das „Connected Works“. Ideen und Innovationen entstehen vor allem im persönlichen Austausch. Connected Works schafft neue Räume für neues Denken und neue Zusammenarbeit und leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Innovationsfähigkeit des Unternehmens und treibt die Transformation des Unternehmens aktiv voran.

Vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führten Ralf Steuer und Christoph Stehr.