

# PERS<sup>ONAL</sup> FÜHRUNG



„Optionen,  
um die man  
uns beneidet“

Peter Sebastian Krause,  
Personalvorstand von Rheinmetall,  
zur Balance zwischen zivilem  
Geschäft und Defence-Bereich

12.2023  
01.2024

#### MACHIAVELLI IN UNS

Zyniker machen Karriere, wenn sie erfolgreich sind und ihre Mitarbeitenden nicht demütigen

#### BEST PRACTICE

\ Hamburger Sparkasse  
\ Stadtwerke Ettlingen  
\ Technische Werke Ludwigshafen  
\ Viessmann

#### SCHWERPUNKT

**Von der Strategie zur Umsetzung** Große Ziele, kleine Ergebnisse – zwischen Plan und Praxis bleibt viel auf der Strecke. Es geht auch anders, wenn Personaler, Wissenschaftler und Beschäftigte Hand in Hand arbeiten.



## 22 Umbau unter Hochspannung

Um die Energiewende zu meistern, müssen sich die Stromversorger praktisch neu erfinden. Die digitale Transformation spielt dabei eine wichtige Rolle. Entsprechend benötigen die Mitarbeitenden ein digitales Mindset.

## 12 Ausgetretene Pfade verlassen

Das an der Hochschule Kaiserslautern entwickelte Transfer-tool „Analytische Praxiserkundung“ dient dazu, HR und andere Projekte effizient zu steuern. Ein zentraler Punkt ist das Denken in Alternativen. So sollen die Projektmitarbeitenden neue und unkonventionelle Lösungen finden. Die Technischen Werke Ludwigshafen haben das Tool ausprobiert.

# 12

## SCHWERPUNKT Von der Strategie zur Umsetzung

### AKTUELLES

#### 04 HR innovativ

Qualifizierungsoffensive bei Viessmann

#### 06 Studien

\ Im Flow: Arbeit attraktiver machen  
\ Unter Wölfen: Karriere mit allen Mitteln



#### 10 Evidenz to go

Nachhaltigkeit braucht Veränderung

#### 11 Kurz gesagt

Migration von Personalsoftware

### SCHWERPUNKT

#### 12 Transfertool „Analytische Praxiserkundung“

*Susanne Bartscher-Finzer, Zweibrücken*

#### 22 Wandel in der Energiebranche

*Markus H. Dahm / Hanna Stüber, Hamburg*

#### 28 Zukunft der Hamburger Sparkasse

*Markus H. Dahm, Hamburg*

#### 34 People Management 2030

*Heike Bruch, St. Gallen / Till Lohmann, Frankfurt/M.*

#### 42 Von der Strategie zur Umsetzung

Materialien für die Personalarbeit



## 28 Change bringt Zinsen

Kreditinstitute machen seit Jahren gravierende Veränderungen durch. Neue Technologien beschleunigen diesen Prozess. Kultureller Change ist unumgänglich – und kann die wirtschaftliche Zukunft sichern, wie die Hamburger Sparkasse bewiesen hat.

## 08 Ohne Skrupel

Machiavellistische Persönlichkeitszüge äußern sich in Zynismus und absoluter Rücksichtslosigkeit gegenüber anderen: Nur der eigene Erfolg zählt. Kommen solche Typen wirklich im Beruf voran?

## 34 Blick ins Jahr 2030

In Umbruchzeiten sind Organisationen mehr denn je auf Führungskräfte angewiesen, die bereit und fähig sind, veraltete Strukturen und Handlungsmuster aufzubrechen. Die Trendstudie „People Management 2030“ der Universität St. Gallen bietet hierzu ein innovatives Rollenkonzept mit Kultur- und Technologiefokus.



### HERAUSGEBER-INTERVIEW

#### 44 Neues Image durch „Zeitenwende“

Beim Technologiekonzern Rheinmetall stehen die Zeichen auf Wachstum. Vor allem das Rüstungsgeschäft floriert – was mit dem Krieg in der Ukraine und der von Bundeskanzler Scholz beschworenen „Zeitenwende“ zusammenhängt. Rheinmetall ist bei Bewerbern beliebt wie nie. Personalvorstand Peter Sebastian Krause will die Position seines Unternehmens am Jobmarkt weiter ausbauen.

Ralf Steuer / Rainer Spies, Berlin



### FACHBEITRÄGE

#### 50 Abschied von den Babyboomern

Infolge des demografischen Wandels sinkt die Zahl der Erwerbstätigen, gleichzeitig steigt die Zahl der Ruheständler. Das birgt große Herausforderungen nicht nur für die gesetzliche Rentenversicherung, sondern auch für die betriebliche Altersversorgung. Claudio Thum, Reutlingen / Silke Übelmesser, Jena

#### 58 Halbe Zeit, ganzer Chef

Immer mehr Unternehmen fördern Teilzeitkarrieren auf der Führungsebene. Darin spiegelt sich die höhere Priorität von Werten wie Gesundheit, Purpose sowie Vereinbarkeit von Beruf und Familie wider. Anja Bettina Karlshaus / Yasmin Mayer, Köln

### NETZWERK

#### 76 HR persönlich

Stefanie Rheker, Michel Favre, Christiane Gäb, Zsuzsanna Friedl, Georg Pepping, Sonja Schwarz, Ulf Meier, Bernhard Blauth, Olaf Gelhausen

#### 79 DGFP-Mitglied im Porträt

Andreas Walz, Stadtwerke Ettlingen

### SERVICE

#### 78 Bildnachweise

66 Bücher Kurzrezensionen, Autorengespräch: Ragnhild Struss

#### 01 Editorial

#### 78 Inserenten

70 Recht Lohnsteuerrecht, Arbeitsrecht, Aktuelle Rechtsprechung

#### 05 Termine

80 Vorschau / Impressum

# Offen für den Perspektiven- wechsel

TEXT



Prof. Dr. Susanne  
Bartscher-Finzer  
Professorin für Personal und Arbeit,  
Hochschule Kaiserslautern / Campus  
Zweibrücken  
susanne.bartscher-  
finzer@hs-kl.de

Die Personalwirtschaftslehre ist eine anwendungsorientierte Wissenschaft. Sie will verstehen, wie Unternehmen ihre Mitarbeitenden organisieren und anleiten. Ziel ist es, daraus gesichertes Wissen zu generieren und an die Personalverantwortlichen von morgen weiterzugeben. Umgekehrt profitiert die Wissenschaft ebenfalls von den Unternehmen. Sie kann auf den Erfahrungsschatz zugreifen, der in der Praxis angesammelt wird. Es bestehen also beste Voraussetzungen für eine kooperative Zusammenarbeit. Sie werden nur zu wenig genutzt. Wie es anders geht, zeigt eine Kooperation der Hochschule Kaiserslautern mit den Technischen Werken Ludwigshafen.



Transfertools für die  
Zusammenarbeit  
zwischen Wissenschaft  
und Praxis – Erfahrungen  
bei den Technischen  
Werken Ludwigshafen

Transfer lebt von einem systematischen, transparenten Vorgehen, einer auf Konsens beruhenden Arbeitsteilung und einer großen Offenheit für Ideen und Korrekturen. Wichtig ist auch eine fortlaufende Dokumentation.

**W**enn Wissenschaft und Praxis nicht harmonieren, hat das eine Reihe von Gründen. Wissenschaftler entwickeln häufig ein sehr selektives Interesse am Praxisgeschehen. So kann leicht der Eindruck entstehen, es gehe ihnen nicht um die konkreten Gestaltungsfragen, sondern darum, aus ihrem Zusammenhang entbundene Daten zu sammeln, die sie dann in abstrakten Modellen verwenden können. Was die daraus gewonnenen Erkenntnisse mit der Personalarbeit vor Ort zu tun haben, bleibt oft im Dunkeln. Die wissenschaftlichen Aussagen beschränken sich außerdem häufig auf Durchschnittsbetrachtungen und liefern Erklärungen, die die Besonderheiten des Unternehmens nicht beachten. Die abgeleiteten Praxisempfehlungen bleiben vage und lassen ein tieferes Verständnis der vor Ort bestehenden Probleme vermissen. Das wissenschaftliche Bemühen um die Schärfung der Begriffe, die Spezifizierung von Modellannahmen und Geltungsbedingungen sowie die nicht immer leicht nachvollziehbare Ausdifferenzierung der Argumentation erscheinen jemandem, der vor allem an konkreten Lösungen interessiert ist, als Gedanken-spielerei ohne praktischen Nährwert.

Aus dem hinter diesen Vorbehalten stehenden Wunsch nach handfester Orientierung erklärt sich andererseits eine – für Wissenschaftler manchmal befremdliche – Affinität der Praxis zum Gebrauch der gerade gängigen Managementfloskeln, zum Aufgreifen von Modethemen und zur Übernahme vorgegeblicher Best Practices, ohne dass man deren empirischer Fundierung die notwendige Aufmerksamkeit schenkt.

Als wesentlich bedeutsameres Kooperationshindernis erweisen sich organisatorische Hürden, zum Beispiel im Hinblick auf die zeitliche Abstimmung, den leistbaren Aufwand, die Einbeziehung von Entscheidern und Betroffenen, die Klärung von Zuständigkeiten, die Dokumentation des Projektfortschritts und die Anberaumung und strukturierte Durchführung von Arbeits- und Gesprächsrunden. Diese und weitere organisatorische Probleme lassen sich aber ebenso überwinden wie die angeführten mentalen Barrieren.

### Was bringt ein Transfertool?

Der Nutzen eines Transfertools bestimmt sich danach, ob es mit seiner Hilfe gelingt, die Wissenspotenziale aufseiten der Wissenschaft

und aufseiten der Unternehmenspraxis zu erschließen und aufeinander zu beziehen. Beide Seiten müssen ein starkes Interesse an dem Projekt haben, damit es gelingt, die organisatorischen Vorkehrungen für eine intensive Zusammenarbeit zu treffen. Wichtig ist außerdem, eine gemeinsame Verständigungsbasis im Hinblick darauf zu schaffen, welche wissenschaftlichen („theoretischen“) und welche praxisstrategischen („pragmatischen“) Ansätze zur Anwendung kommen sollen. Das Problemlösungstool soll zu einer ganzheitlichen Sicht anleiten. Hierzu notwendig ist eine möglichst realistische Beschreibung der Handlungssituation (der Personalpolitik, der verschiedenen Interessen, der verfügbaren Ressourcen, der Haltung und der Einflussmöglichkeiten der betrieblichen Akteure).

Zu wünschen ist ein systematisches, transparentes Vorgehen, eine auf Konsens beruhende Arbeitsteilung und vor allem auch eine große Offenheit im Hinblick auf Ideen und Korrekturen im Laufe des gemeinsamen Projekts. Nicht unterschätzen sollte man außerdem die Hilfsmittel, die zur Datenermittlung und bei der Datenauswertung zur Anwendung kommen. Um voranzukommen und um in nachvollziehbarer Weise den Bezug zur gemeinsamen Verständigungsbasis sicherzustellen, ist außerdem eine mitlaufende Dokumentation des Projektfortschritts zu empfehlen.

### Situationsklärung und Erkundung des Handlungsraums

Das an der Hochschule Kaiserslautern entwickelte Transfertool „Analytische Praxiserkundung“ dient der Situationsklärung und der Erkundung des Handlungsraums. Bei der Situationsklärung geht es darum, die Problemlage auszuleuchten, die Anlass gibt, über Veränderungen der bislang eingesetzten Praktiken nachzudenken. Hilfreich ist hierbei eine Betrachtung der Funktionen, die den jeweiligen Praktiken zukommt. Die Funktionsbetrachtung erhält gegenüber einer engen Zielausrichtung den Vorzug, weil bei einer voreiligen



Ein „schlankes Design“ in einem Kooperationsprojekt bedeutet, dass die vor Ort gegebenen Kapazitäten berücksichtigt werden. Manchmal ist weniger mehr: Besonders schwierige Themen lassen sich möglicherweise verschieben.

Fixierung auf die von den Personalverantwortlichen oder der Geschäftsführung propagierten Ziele die Frage nach der Einbettung der Praktiken in tieferliegende Funktionszusammenhänge leicht aus dem Blick gerät.

Bei der Erkundung des Handlungsraums geht es um Gestaltungsoptionen und um das Nachdenken auch über neue und unkonventionelle Lösungen – und deren Machbarkeit. Ganz zentral ist das Denken in Alternativen. Nicht minder bedeutsam ist die Wirkungsanalyse. Dabei geht es um die Frage, welche manifesten und latenten Haupt- und Nebenwirkungen von den anvisierten Gestaltungshandlungen ausgehen dürften und wovon das abhängen kann:

- ∨ Wie ist die Problemlage? Worin äußern sich die Probleme konkret? Welche besonderen Handlungsbedingungen sind für die Problemlage verantwortlich? Welche Chancen ergeben sich durch die Anpassung der derzeitigen Praktik und die Veränderungen des personalwirtschaftlichen Instrumentariums?
- ∨ Welche Gestaltungsoptionen gibt es? Welche Handlungsschritte sind zu veranlassen, welche Regeln bestimmen den Einsatz, welche Mittel sind einzusetzen, wie sind die Verantwortlichkeiten festzulegen?
- ∨ Welche unterschiedlichen Ziele werden den Gestaltungshandlungen zugrunde gelegt? Welche Funktionen sollen mit der modifizierten beziehungsweise der neu einzuführenden Praktik erfüllt werden?
- ∨ Welche Varianten (unterschiedliche Muster, Formen) der Gestaltungsoptionen gibt es?
- ∨ Welches sind die wichtigsten Gestaltungsparameter, das heißt, welche Ausprägungen der Gestaltungsoptionen verdienen besondere Beachtung?

- ∨ Welche Wirkungen gehen (mutmaßlich) von der jeweiligen Praktik aus? Welche Wirkungen haben die alternativen Ausprägungen der Gestaltungsparameter?
- ∨ Warum kommt es zu diesen Wirkungen, welche Mechanismen sind dafür verantwortlich?
- ∨ Welche (unerwünschten oder unerwartet positiven) Neben- und Folgewirkungen dürften mit der Umsetzung der Gestaltungshandlungen einhergehen?
- ∨ Welche Anwendungsvoraussetzungen sind zu beachten? Welche Bedingungen des Unternehmens (struktureller und kultureller Art) fördern beziehungsweise behindern die Zielerreichung beziehungsweise die Funktionserfüllung?

### Projektsteuerung plus Strukturierung der Kommunikation

Das Transfertool „Analytische Praxiserkundung“ hat zwei wesentliche Funktionen. Zum einen dient es der Projektsteuerung und zum anderen der Strukturierung der Kommunikation zwischen den Projektteilnehmern. Die Kommunikationsfunktion verdient besonders herausgestellt zu werden, weil es bei dem Transfertool ja darum geht, die je spezifischen Beiträge von Wissenschaft und Praxis zur Geltung zu bringen und eng aufeinander zu beziehen. Entsprechend große Bedeutung kommt den Aufgabenbeschreibungen, den Arbeitstreffen sowie der Dokumentation der erarbeiteten Lösungen zu.

Die Abbildung auf Seite 19 gibt einen Überblick über die Programmatik, das Vorgehen und die einzusetzenden Hilfsmittel des Transfertools. Angeführt sind die wichtigsten Teilaktivitäten eines Transferprojekts.

Wie man daraus ersehen kann, kann ein solches Projekt einen großen Umfang annehmen und erhebliche zeitliche Ressourcen binden. Dabei lässt sich das Transfertool gerade dafür nutzen, eine Überdimensionierung eines Projekts zu vermeiden, indem man die Konsequenzen von Handlungsoptionen systematisch im Vorfeld durchdenkt, um nicht im Nachhinein auf „böse Überraschungen“ zu stoßen.

Ganz wesentlich für ein „schlankes Design“ eines Kooperationsprojekts ist es, den Einsatz des Transfertools auf die vor Ort gegebenen Möglichkeiten zuzuschneiden. Ein wichtiger Gestaltungsparameter, der dies leisten kann, ist beispielsweise die thematische Eingrenzung der Projektthemen. So wird man bei der Behandlung von leicht abgrenzbaren Problemen deutlich weniger Aufwand treiben müssen als etwa bei der Aufarbeitung umfangreicher Problempakete. Ähnlich begrenzend wirken Parameter wie die Zahl der Projektteilnehmer, die Konzentration auf Teilaspekte der Gestaltung (z.B. die Durchführung von Analysen) oder das genaue Ausloten des vor Ort gegebenen Know-how.

### Praktischer Einsatz des Transfertools

Das Projekt, über das hier berichtet wird, wurde im vergangenen Semester im Rahmen einer Seminarveranstaltung im Studienmodul „Personalmanagement in der Praxis“ der Hochschule Kaiserslautern, Campus Zweibrücken, durchgeführt. In diesem Rahmen finden bereits seit etlichen Jahren Kooperationsprojekte mit Unternehmen statt. Die Einbeziehung der Studierenden gab dem vorliegenden Projekt einen beson-

„Analytische Praxiserkundung“ ist ein Ansatz, der einen Unternehmenspartner erfordert. Die Hochschule Kaiserslautern hat erfolgreich mit den Technischen Werken Ludwigshafen zusammengearbeitet.

deren Akzent, weil damit eine zusätzliche, noch unentschiedene und unvoreingenommene Perspektive ins Spiel kam.

Die Zusammenarbeit erfolgte mit der Technische Werke Ludwigshafen AG (TWL). Sie versorgt seit über hundert Jahren die Stadt Ludwigshafen mit Strom, Erdgas, Kälte, Trinkwasser und Fernwärme. Das Unternehmen beschäftigt etwa 600 Mitarbeitende und rund 70 Auszubildende vor allem für technische Berufe. Bei der Kontaktaufnahme der Autorin (der Seminarleiterin) mit den TWL erfolgte ein erster Gedankenaustausch über mögliche Formen der Zusammenarbeit, über die Personalarbeit im Unternehmen, über aktuelle Projekte und mögliche Anknüpfungspunkte für das gemeinsame Projekt. In weiteren Gesprächen wurden der Problemhintergrund ausgeleuchtet und zwei Themen zur Bearbeitung ausgewählt. Betriebliche Ansprechpartnerinnen waren drei Personen aus dem Personalmanagement. Sie stellten Hintergrundmaterial zur Verfügung und kümmerten sich um die Einbindung weiterer Gesprächspartner für die Expertengespräche mit den Studierenden.

Im Verlauf der studentischen Seminarveranstaltung wurden sieben Arbeitsschritte durchlaufen. In einem ersten Schritt stellte die Seminarleitung mögliche Wege der Reflexion von Praxisgestaltung vor. Besonders vertieft wurde die analytische Vorgehensweise, die sich darauf richtet, die Praxisgestaltung auf ein solides theoretisches und empirisches Fundament zu stellen. In einem zweiten Schritt wurde das Transfertool in seiner Grundform vorgestellt. Der dritte Schritt war die Anwendung auf die mit dem Kooperationsunternehmen vereinbarten Themenschwerpunkte.

Zunächst befassten sich die Studierenden mit der einschlägigen Literatur. Auf dieser Grundlage und unter Einbeziehung eigenständiger Überlegungen erarbeiteten sie entlang der Analysefragen des Transfertools ein Gestaltungsprofil für ihr spezifisches personalwirtschaftliches Thema. Ganz bewusst geht es in dieser Projektphase noch nicht um das Kooperationsunternehmen, sondern um eine von den Studierenden zu entwerfende fiktive Situation. Die Übung dient dazu, die Studierenden mit dem Transfertool bekannt zu machen und ausgewählte, in der Literatur thematisierte Gestaltungsmaßnahmen systematisch einzuordnen und zu beschreiben.

Im vierten Schritt wurde der Bezug zum Kooperationsunternehmen mit einer ersten Plenarveranstaltung hergestellt. Die Unternehmensvertreterinnen aus dem Bereich Personal gaben einen Überblick über die Geschäftsfelder des Unternehmens, die Organisations- und Mitarbeitendenstruktur und die Besonderheiten der Personalarbeit. Außerdem wurden die beiden Projektthemen vorgestellt, die Probleme, die zur Befassung mit den Themen Anlass gegeben hatten, und die von Unternehmensseite angestellten konzeptionellen Überlegungen zu einer Änderung der bislang angewandten Praktiken.

Auf dieser Grundlage und unter Verwendung von weiteren unternehmensinternen Informationen erarbeiteten die Studierenden einen Gesprächsleitfaden für das anstehende Expertengespräch. Dieses Gespräch fand als fünfter Schritt mit Personen im Unternehmen statt, die mit der Thematik näher befasst waren. Neben der Gewinnung vertiefter Informationen ging es darum, die Beweggründe für die geplanten Veränderungen zu erfahren und gemeinsam mit den Befragten über deren mögliche Wirkungen zu diskutieren.

Schließlich erarbeiteten die Seminarteilnehmer im sechsten Schritt auf der Grundlage dieser Befragungen Gestaltungsoptionen. Diese wurden in einem seminarinternen Workshop präsentiert. Im Zentrum der Beratungen im Workshop stand die kritische Reflexion der Frage, inwieweit die erarbeiteten Lösungen passgenau auf die Unternehmenssituation zugeschnitten und geeignet waren, die gewünschten Wirkungen hervorzubringen.

Es ist relativ aufwendig, aber nicht besonders schwierig, Kooperationen zwischen Wissenschaft und Praxis anzubahnen.

Alle Beteiligten wissen, dass analytisches Vorgehen zwingend nötig ist. Dies wird allerdings im Projektalltag oft als anstrengend empfunden. Ohne Disziplin geht es nicht.

Eine Plenarveranstaltung mit TWL-Vertretern diente als siebter und letzter Schritt schließlich dazu, die überarbeiteten und verschriftlichten Ergebnisse vorzustellen und zu diskutieren. Idealerweise schließt sich achtern eine Begleitung der Umsetzungsschritte an. Hier wäre unter anderem zu analysieren, ob und welche Situationsbedingungen treffend oder weniger treffend berücksichtigt wurden, ob Störgrößen nicht ausreichend recherchiert wurden oder ob die Definition des Kernproblems im Unternehmen sich im Nachhinein als zu eng oder ungenau erwiesen hat.

### Problemdefinition fällt oft schwer

Die Anbahnung von Kooperationsprojekten zwischen Wissenschaft und Praxis ist mit einigem Aufwand verbunden, aber nicht übermäßig schwierig. Letzteres gilt vor allem, wenn beide Seiten, so wie im vorliegenden Fall, Offenheit, Interesse und Wertschätzung füreinander mitbringen. Häufig wesentlich anspruchsvoller ist es, selbst bei einem starken gemeinsamen Interesse an einem Thema die Inhalte zu konkretisieren und sich auf die anzustrebenden Ziele und das konkrete Vorgehen zu verständigen. Dies zeigt sich regelmäßig schon zu Beginn eines Kooperationsprojekts. Es braucht oft mehrere Treffen, bis geklärt ist, an welcher Stelle genau ein Verbesserungsbedarf besteht, woran sich der Verbesserungsbedarf festmacht oder an welchen Elementen Veränderungen ansetzen sollten.

Selbst wenn man sich in der Phase der Problemklärung zu einer gemeinsamen Festlegung durchgerungen hat, ist der Schritt der Problemdefinition damit meist nicht

abgeschlossen. Das Thema der genauen Spezifikation des Problems wird im Zuge der Projektabwicklung regelmäßig wieder aufgerufen, unter anderem weil mit bestimmten Begriffen unterschiedliche Phänomene von den Praktikern, Wissenschaftlern beziehungsweise Studierenden assoziiert werden. Oft wird diese Diskrepanz erst im Zuge der Analyse der Ziele, der zentralen Ansatzpunkte der Problembewältigung oder durch Ausführungen zum konkreten Vorgehen deutlich.

In dem TWL-Projekt beispielsweise stand am Anfang ein gewisses Unbehagen mit einem der vereinbarten Projektthemen, der betrieblichen Ausbildungssituation. In einer ersten Annäherung wurden zwischen den Vertreterinnen des Unternehmens und der Seminarleiterin daher Fragen zum gesamten Ausbildungskonzept und zu Bestimmungsgründen der Qualität der Ausbildung diskutiert. Die Seminarleitung gab diese Thematik den Studierenden zu einer ersten inhaltlichen Bearbeitung weiter. Die Präsentation der Themen durch das Kooperationsunternehmen legte dann allerdings einen besonderen Schwerpunkt auf die Gewinnung der Auszubildenden.

Zwar wurde zunächst an der ersten Themenstellung weitergearbeitet, es kam jedoch auch hier zu einer Verlagerung auf Fragen wie den Internetauftritt, Bewerbungsgespräche, die eingesetzten Eignungstests, Praktika et cetera. Diese Fragen nahmen anschließend auch großen Raum in den Experteninterviews ein, die übrigens nicht genau so verliefen, wie es nach dem eingesetzten Gesprächsleitfaden vorgesehen war. Die Ausführungen der Praktiker passten

nicht immer genau zu den gestellten Fragen – vielleicht auch, weil sie für die Zielgruppe nicht immer klar verständlich waren. Fragen wurden anders interpretiert, als sie gedacht waren, oder es wurden weitere, nicht unmittelbar themenrelevante Gesichtspunkte angesprochen. Eine Vertiefung im Hinblick auf einen spezifischen Gestaltungsansatz ließ sich zu diesem Zeitpunkt noch nicht erkennen. Erst in einem weiteren Schritt erfolgte eine Konzentration auf den zweiten der genannten Themenschwerpunkte und speziell auf die Frage nach der Ausgestaltung und Terminierung der Zielgruppenansprache.

Eine zentrale Herausforderung der Zusammenarbeit betrifft den analytischen Ansatz, der dem Transfertooll zugrunde liegt. Auch wenn das analytische Vorgehen den Beteiligten durchaus einleuchtet, wird es im Zuge der konkreten Projektbearbeitung doch immer wieder als anstrengend empfunden. Tatsächlich setzt der Ansatz Disziplin voraus und dass man an den aufgeworfenen Fragen nicht vorbeigeht. Insbesondere die Frage nach den vermuteten Wirkungen und nach der Begründung für die den Gestaltungshandlungen zugrundeliegenden Hypothesen führt oft zu Ungeduld. Unzufriedenheit erzeugt außerdem, dass verschiedene Alternativen zu prüfen sind und dass keine der Handlungsoptionen ohne Nachteile ist. Das Aufgeben von Wunschenken („Es wird schon gut gehen.“) erzeugt nicht unbedingt positive Gefühle. Das konzentrierte Durchdenken von Möglichkeiten und deren Folgen ist anstrengend, und die Einübung des gleichzeitig analytischen und praktischen Denkens fällt vielen Studierenden nicht leicht. Dies mag unter

## Elemente des Transfertools „Analytische Praxiserkundung“

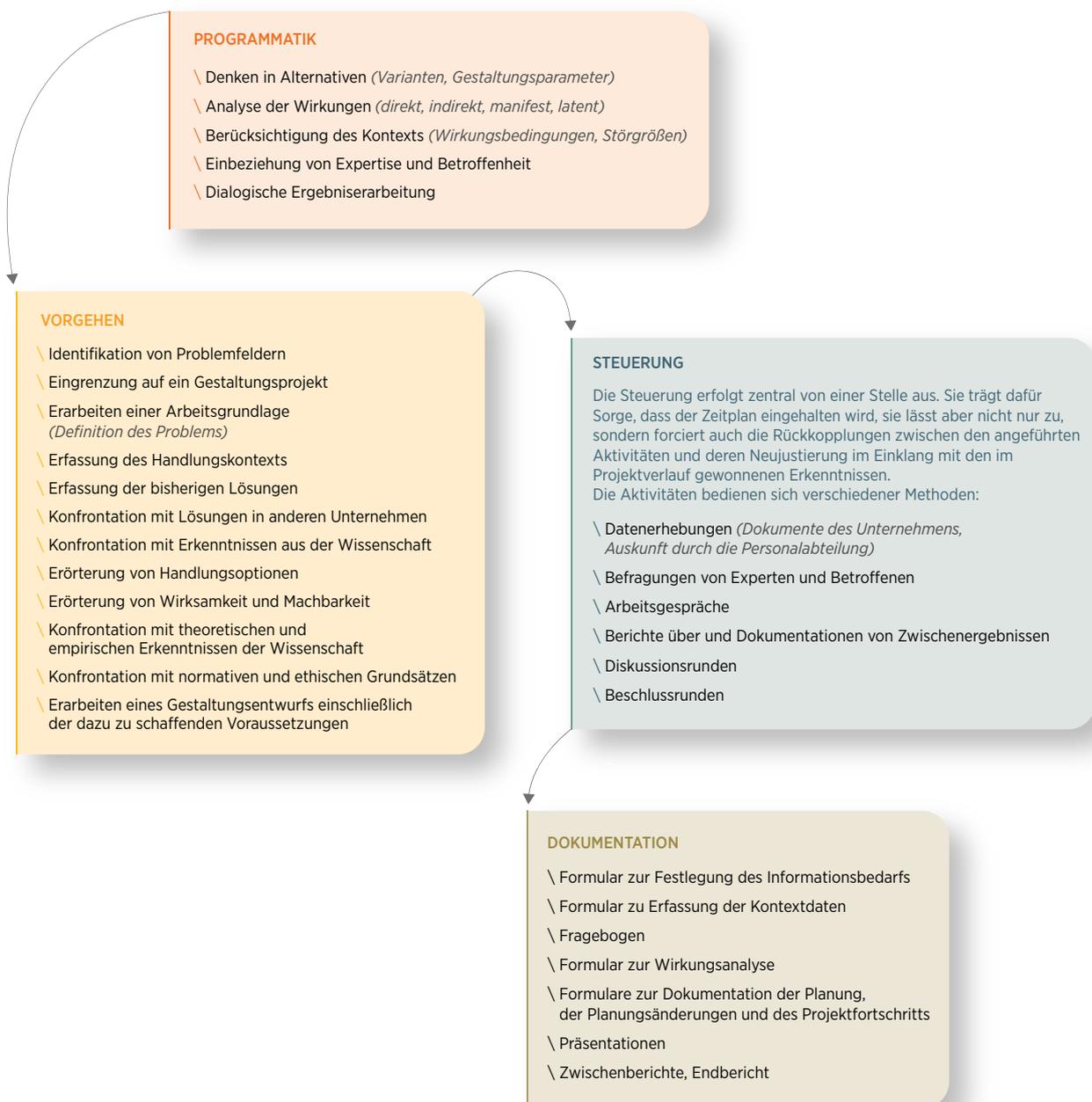


Abb. | Quelle: eigene Darstellung

Sympathie und Wertschätzung spielen eine zentrale Rolle für den Erfolg eines Transferprojekts. Meist entwickelt sich im Lauf der Zeit ein vertrauensvoller Austausch.

anderem an der oft heterogenen Zusammensetzung hinsichtlich des praxisbezogenen Erfahrungshintergrunds der Studierenden liegen.

Ein organisatorisches Problem ergibt sich häufig dadurch, dass die Ansprechpartner im Kooperationsunternehmen nicht immer an allen Gesprächsrunden teilnehmen. Zum Beispiel fällt eine Person krankheitsbedingt aus, die nachrückende Person bringt zwar oft wertvolle Anregungen ein, bewegt sich aber nicht sofort und ohne Weiteres auf der bereits gemeinsam erarbeiteten Verständigungsplattform. Eine besondere Herausforderung ergab sich im vorliegenden Projekt für die Befragung von Experten, die nicht unmittelbar in das Projekt eingebunden waren. Sie erwiesen sich zwar als auskunftsfreudig und sie brachten viele Hintergrundinformationen und bedenkenswerte Gesichtspunkte ein. Andererseits gestaltete sich die Vertiefung gemäß dem oben vorgestellten Analysetool oft schwierig, entweder weil das Anliegen der Interviewer nicht so recht verstanden wurde oder weil die Befragten zu den dann oft speziellen Detailfragen, für die sie im Betrieb nicht zuständig waren, keine Auskunft geben konnten.

Neben den organisatorischen Fragen spielen Sympathie und gegenseitige Wertschätzung eine wesentliche Rolle für den Erfolg eines Transferprojekts. Es ist verständlich, wenn die am Projekt beteiligten Personen gerade zu Beginn eher zurückhaltend sind. Alle Parteien wollen gut dastehen und sich keine Blöße geben. Außerdem ist zunächst unklar, wie sehr man sich auf die Partner verlassen kann, ob sichergestellt ist, dass vertrauliche Informationen auch vertraulich behandelt werden. In aller Regel entwickelt sich aber im Lauf der Zeit ein vertrauensvoller Austausch, in dem man in aller Offenheit ungeschützt seine Auffassungen vortragen kann. Das gelingt

umso mehr, je mehr sich zeigt, dass alle Beteiligten an einer guten Lösung interessiert sind, von der man annehmen kann, dass sie für das Kooperationsunternehmen nützlich ist.

### Fazit

Das vorgestellte Transfertooll dient dazu, die unterschiedlichen Perspektiven, die Praxis und Wissenschaft im Hinblick auf Gestaltungsprobleme einnehmen, zu vermitteln. Seinem Einsatz liegt eine analytische Programmatik zugrunde. Grundlegend ist eine fundierte Problemanalyse, die sich an den funktionalen Erfordernissen der Systemgestaltung orientiert. Die darauf aufbauende Erarbeitung von Gestaltungsoptionen gründet auf ganzheitlichen Wirkungsanalysen und erfolgt in engem Bezug zu den konkret vorliegenden Handlungsbedingungen.

Von der Verwendung des Transfertools profitieren alle Beteiligten: Die Praxis wird damit konfrontiert, auch unkonventionelle Alternativen zu betrachten, bei der Konzipierung ihrer Maßnahmen systematisch vorzugehen und Rechenschaft darüber abzugeben, auf welcher Wissensbasis sie ihre Entscheidungen trifft. Der Wissenschaft bietet sich die Möglichkeit, ihre Erkenntnisse zu erproben, und sie wird gezwungen, die Bedingtheit allgemeiner Aussagen anzuerkennen und verstärkt die Anwendungsbedingungen von Praxisempfehlungen zu beachten. In das oben beschriebene Projekt wurden Studierende eingebunden. Sie bereicherten die Arbeit durch ihren unverstellten Blick und kreative Ideen. Umgekehrt profitierten die Studierenden ebenfalls sehr stark. Sie konnten erleben, wie eine theoriefundierte Analyse, eine geeignete Methodik und innovatives, an Praxiserfordernissen ausgerichtetes Denken zusammenwirken und bei der Lösung von Problemen helfen können.

Projekte der geschilderten Art können nur gelingen, wenn das kooperierende Unternehmen ohnehin eine zukunftsorientierte Personalpolitik verfolgt und wenn ihm die Unterstützung einer anwendungsorientierten Lehre an den Hochschulen ein wichtiges Anliegen ist. Schließlich binden solche Projekte Zeit und Aufwand, was wiederum von den Studierenden sehr geschätzt wird. ●



Das Rüstungsgeschäft von Rheinmetall macht 70 Prozent des Konzernumsatzes aus, im Jahr 2025 könnten es 80 Prozent sein. Peter Sebastian Krause, Personalvorstand und Arbeitsdirektor, sieht darin eine Chance, die Transformation des zivilen Geschäfts zu bewältigen. So setzt Rheinmetall auf Investitionen im Rüstungsbereich wie den Bau von Rumpfmittelteilen der F-35A in Nordrhein-Westfalen und den Ausbau seiner Munitionsfertigung. Rheinmetall macht ungeahnte Sprünge in Arbeitgeber-Rankings. Beim Thema Retention will Krause mit seinem HR-Team deutliche Verbesserungen erzielen.



# „Optionen, um die man uns beneidet“

Rheinmetall-Personalvorstand Peter Sebastian Krause zur Balance zwischen zivilem Geschäft und Defence-Bereich



**Herr Krause, der Begriff der „Zeitenwende“ von Kanzler Olaf Scholz hat für kaum ein Unternehmen so nachhaltig positive Folgen wie für Rheinmetall. Was unterscheidet aktuell Ihre Personalarbeit von der anderer Personalchefs und -chefinnen?**

**Peter Sebastian Krause** Wir wachsen sehr stark. Es gibt wohl nur wenige Unternehmen, bei denen das Thema Personalakquise derzeit so im Vordergrund steht wie bei uns. Das, was mit dem Begriff Zeitenwende verbunden ist, prägt unsere Personalarbeit und unsere Personalorganisation in einer Form, wie es in den letzten zwanzig Jahren nicht der Fall gewesen ist. Wir konzentrieren uns in ganz starkem Maße darauf, dass wir im Employer Branding und bei der Talent Acquisition so aufgestellt sind, dass wir die Personalbedarfe des Geschäfts bedienen können.

**Was heißt das personalorganisatorisch betrachtet?**

**Krause** Wir mussten sehr genau überprüfen, ob wir mit unserer Dezentralität in der HR-Organisation noch richtig aufgestellt sind, um das Wachstum adäquat begleiten zu können. Wir haben schon vor ein paar Jahren das Recruiting zentralisiert und beim Employer Branding darauf gesetzt, mit der Marke Rheinmetall in die für uns relevanten Märkte zu gehen. Wir haben also eine zentral gesteuerte globale Beschaffung, die operativ vernetzt ist mit unseren HR-Satelliten in den jeweiligen strategischen Märkten. Das ist der entscheidende Schlüssel, um mit dem stark gestiegenen Interesse des Arbeitsmarkts klarzukommen und dieses Interesse erfolgreich zu spiegeln gegen unsere weltweiten Vakanzen. Das war für uns im HR wirklich ein Change-Prozess.

**Veränderung der Automobilzulieferung**

Das heißt aber nicht, dass es keine anderen Themen bei uns gibt. Das Thema Kapazitätsausbau bezieht sich in ganz starkem Maße auf das Rüstungsgeschäft. Wir haben daneben aber auch die Transformation unseres zivilen Geschäfts zu bewältigen, der Automobilzulieferung. Dieses Geschäft verändert sich massiv. In dieser Hinsicht haben wir sehr ähnliche Themen wie andere Unternehmen in Deutschland auch. Aber – und das freut uns – wir haben daneben durch den Ausbau des Rüstungsgeschäfts Optionen im Umgang mit unserem Personal, die konzerninterne Angebote zum Wechsel möglich machen.

**Das starke Wachstum des Rheinmetall-Konzerns seit 2021 trifft auf einen Arbeitsmarkt, der vielfach von einem Mangel an Fachkräften gekennzeichnet ist. Droht Personal bei Rheinmetall zu einem Engpass- oder gar Risikofaktor zu werden?**

**Krause** So würde ich das nicht beschreiben. Für uns ist das Thema Personalbeschaffung im Moment ein Erfolgsfaktor, weil es uns tatsächlich gelingt, das, was wir für unser Wachstum brauchen, auch zu realisieren. Wir haben es hinbekommen, dass wir in ausreichend großem Umfang von Menschen angesprochen werden, die sich für unsere offenen Stellen interessieren. Vor vier Jahren hatten wir in Deutschland ein Echo in einer Größenordnung von rund 30 000 Bewerbungen jährlich ausgelöst, inzwischen sind wir so weit, dass wir im Jahr 2023 allein in den ersten drei Quartalen etwa 80 000 Bewerbungen in Deutschland hatten. Bis zum Jahresende werden es 100 000 sein. Im weltweiten Maßstab hat sich die Situation sogar noch stärker entwickelt.

Trotz eines schwieriger gewordenen Arbeitsmarkts in Deutschland haben wir derzeit eine Situation, dass wir die Beschaffungszeiten verkürzen konnten. Inzwischen sind wir bei einer Beschaffungszeit von durchschnittlich 85 Tagen, im letzten Jahr waren es noch 87 Tage. Das sind Verbesserungen im kleinen Stil, aber wir sind deutlich besser als der Benchmark. Wenn man speziell auf Engineering-Positionen oder auf IT- oder Softwarespezialisten-Positionen schaut, dann ist die Time-to-Fill zwar etwas länger, aber wir können nahezu jeden Bedarf bedienen, den das Geschäft bei uns einspielt.

**Sprünge beim Arbeitgeber-Ranking**

**Durch den Ukraine-Krieg und Deutschlands Aufrüstungsprogramm sei Rheinmetall zum Börsenliebling von Anlegern geworden, schreibt Focus online. Wie zufrieden sind Sie mit aktuellen Arbeitgeber-Rankings von Rheinmetall?**

**Krause** Nach den jüngsten Rankings von Universum, für die über 12 000 Young Professionals befragt wurden, sind wir in Deutschland im Bereich Engineering das erste Mal auf Rang 13. Da waren wir vor fünf Jahren noch unter ferner liefen, irgendwo im hinteren Mittelfeld. Das ist ein toller Erfolg. Unser Anspruch ist es, auch in anderen Rankings, wie etwa für IT oder Business, in Zukunft unter den attraktivsten Arbeitgebern vertreten zu sein. Das sind für uns Veränderungen, über die wir uns enorm freuen, weil das natürlich einhergeht mit einer generell veränderten Sichtweise auf das, was wir tun und wer wir sind. Das ist für unsere Mitarbeitenden extrem motivierend, weil wir uns über viele Jahre dafür rechtfertigen mussten, was wir tun.

**Worauf führen Sie diesen Wandel zurück?**

**Krause** Hier kommen verschiedene Dinge zusammen. Wir haben uns als integrierter Technologiekonzern aufgestellt, der zu



Peter Sebastian Krause ist seit 1. Januar 2017 Personalvorstand und Arbeitsdirektor der Rheinmetall AG. Nach dem Zweiten juristischen Staatsexamen begann er 1989 seine Laufbahn bei einer europäischen Arbeitgebervereinigung. Bevor Krause 1997 zur Pierburg GmbH wechselte, einer Tochtergesellschaft des Rheinmetall-Konzerns, war er von 1992 an für die Unternehmerschaft Niederrhein / Krefeld tätig. Im Juli 2007 wurde er Personalvorstand der Kolbenschmidt Pierburg AG (heute Rheinmetall Automotive AG). Im Januar 2014 ernannte ihn Rheinmetall zum Generalbevollmächtigten.

dem steht, was er tut und der sich der öffentlichen Diskussion stellt. Wenn Sie sehen, mit welcher Intensität insbesondere unser CEO sich jeder Frage stellt, die an Rheinmetall adressiert wird, dann ist das eine recht plausible Erklärung dafür, warum das Interesse an uns so groß geworden ist. Daneben gibt es eine veränderte Wahrnehmung der Sinnhaftigkeit dessen, was mit unserem Tun verbunden ist. Wir sind über Social Media intensiv vernetzt und dort in einer Form sichtbar, die es uns erlaubt, über das zu reden, was Rheinmetall macht, welche Optionen wir als Arbeitgeber bieten und wie interessant Rheinmetall für Menschen ist, die technologisch fordernde Rollen suchen oder schnell in Führungsrollen oder Verantwortung sonstiger Art kommen wollen.

### **Technologisch mögen Sie breit aufgestellt sein, aber inzwischen werden 70 Prozent des Umsatzes von Rheinmetall im militärischen Bereich erzielt...**

**Krause** Es gibt ein sehr starkes Wachstum beim Bedarf an Defence-Produkten aus unserem Haus, das geht bis 2025 sogar in Richtung einer Relation von 80 Prozent Defence-Geschäft zu 20 Prozent zivilem Geschäft. Das ändert aber nichts daran, dass es bei uns nach wie vor extrem interessante Aufgabenstellungen auch im zivilen Geschäft gibt. Wir setzen uns ganz intensiv auseinander mit dem Thema Wasserstoff, wir nutzen den Ausstieg aus der Verbrennertechnologie, um uns in der Peripherie

der rein elektrischen Antriebe erfolgreich zu behaupten. Wir haben Pilotprojekte in Bezug auf Bordstein-Ladestationen für rein elektrisch gefahrene Automobile mit der Stadt Köln. Wir sind darüber hinaus beim Thema teleoperatives Fahren unterwegs. Wir haben trotz der Verschiebung weiterhin diese technologische Bandbreite und sind damit eine hochinteressante Adresse für Menschen, die in den genannten Feldern ihre Zukunft sehen.

### **Personalkosten und Bürokratie**

#### **Wie wollen Sie wettbewerbsfähig auf dem Arbeitsmarkt bleiben und zugleich Ihre Personalkosten steuern?**

**Krause** Wir haben einen gedrehten Arbeitsmarkt, und das merken wir in Bezug auf den Personalaufwand pro Kopf sehr genau. Wir sind dafür sehr sensibel, weil wir in einem hoch kompetitiven Marktumfeld unterwegs sind. Wir versuchen dem gerecht zu werden, indem wir völlige Transparenz darüber herstellen, wo wir in Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit und die Personalkosten im Vergleich stehen, sowohl im Tarif- als auch im außertariflichen Bereich. Auf dieser Basis gehen wir dann in die Diskussion mit dem jeweiligen Management und den Mitarbeitenden zu der Frage, was wir uns an Effizienzsteigerungen zutrauen in denjenigen Wertschöpfungsprozessen, die wir intern steuern; und darüber, was wir uns glauben leisten zu dürfen in Bezug auf Wertschöpfungsprozesse, die wir im Haus halten wollen.

Wir sind ein Industriekonzern, das darf man an dieser Stelle nicht vergessen. Wir haben in großem Stil eigene Wertschöpfung mit Fabriken, in denen wir selbst produzieren. Und deshalb ist dieser Blick auf die Wettbewerbsfähigkeit der Kostenstruktur ein ganz wichtiger. Wir sind ein Unternehmen, das seine Personalkosten in großem Umfang tarifgebunden organisiert. Umso wichtiger ist es, alle Optionen zu nutzen, die Kostenstrukturen standortspezifisch weiterzuentwickeln.

#### **Stichwort Wettbewerbsfähigkeit: Die Klagen von Unternehmen über ein hohes Maß an Bürokratie in Deutschland werden lauter. Was bemängeln Sie als Personalvorstand?**

**Krause** Im klassischen Themenfeld der Arbeitnehmerschutzrechte haben wir gelernt, mit dem regulatorischen Rahmen gut klarzukommen. Dort sehe ich nicht, dass wir in einem über das Akzeptable hinausgehenden Maße bürokratischen Spielregeln unterworfen sind. Was mir aber Sorge macht, ist, dass neben dem regulativen Rahmen für Arbeitnehmerschutz inzwischen gesellschaftspolitische Themenstellungen in die Unternehmenssinnwelt getragen werden, die uns zwingen, einen Aufwand im Reporting zu betreiben, den wir so bislang nicht kannten. Das heißt nicht, dass wir nicht den gesellschaftspolitischen Ansatz verstehen können, der beispielsweise zum Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz oder zu dem führt, was auf europäischer Ebene in Bezug auf ESG-Aktivitäten vorgesehen ist. Für uns ist es jedoch ein Kraftakt, mit den damit verbundenen Reporting-Verpflichtungen fertigzuwerden.

#### **Einerseits verstehen Sie die gesellschaftspolitischen Hintergründe der Vorgaben, andererseits ist der Umsetzungsaufwand hoch. Gibt es Alternativen zum herrschenden Regulierungsmodus?**

**Krause** Was dabei für die deutsche Industrie ein guter Weg wäre, da machen sich im Moment sicher andere viel intensiver Gedanken als wir. Allerdings fragen wir uns schon, ob etwa die gesetzlichen Berichtspflichten des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes in diesem Umfang nötig sind, obwohl wir ein Sozialpartnerabkommen mit der IndustriALL Global Union in Genf abgeschlossen haben in Bezug auf

machen wollte, dann würde ich sagen, keinerlei Auffälligkeiten, kein Grund für irgendwelche Aktivitäten. So ist es aber nicht!

Wir nehmen wahr, dass wir ein bisher nicht bekanntes Phänomen haben: dass uns nach Corona Mitarbeitende in den ersten zwölf Monaten ihrer Tätigkeit häufiger verlassen. Das ist ein Punkt, der

### In der „Zeitenwende“ auf Wachstumskurs

Während die Bundesregierung die Konjunkturprognose zuletzt nach unten gesenkt hat und davon ausgeht, dass das Bruttosozialprodukt bis Ende des Jahres 2023 weiter schrumpft, stehen bei Rheinmetall, einem nach eigenen Worten führenden, global agierenden und integrierten Technologiekonzern, die Zeichen auf Wachstum. Insbesondere das Geschäft in der Sicherheitsindustrie verzeichnete im ersten Halbjahr 2023 mit zwölf Prozent erneut ein starkes Wachstum. Am 20. März 2023 wurde Rheinmetall in den Dax aufgenommen. Die Konzernstruktur umfasst sechs Divisionen. Rheinmetall beschäftigt etwas mehr als 27 000 Mitarbeitende an 139 Standorten weltweit, davon etwa die Hälfte im Ausland.

die Frage, wie wir mit unserer eigenen Belegschaft weltweit umgehen. In dem Abkommen werden viele Aspekte adressiert, die auch im Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz adressiert werden. Wir haben uns in klarer Form zu Vorgehensweisen verpflichtet, die es erlauben, eine Bewertung vorzunehmen, welche Standards bei uns weltweit gelten sollen.

### Retention im Fokus

**Es gibt ein großes Bewerberabkommen in Ihrem Konzern. Gleichzeitig steigt aber nach der Pandemie die Zahl derjenigen, die ihren Job von sich aus kündigen. Wie erklärt sich dieser Widerspruch?**

**Krause** Mit einer durch Eigenkündigungen verursachten Fluktuation von um die fünf Prozent liegen wir im Korridor der Unauffälligkeit im industriellen Vergleich. Und wenn ich sie mit unserer eigenen Situation in den Jahren vor Corona vergleiche, dann liegt sie im Range dessen, was bei uns üblich war. Wenn ich mir das Leben einfach

uns sehr stark beschäftigt. Neben dem Aspekt, dass jetzt eine Generation in den Arbeitsmarkt geht, die zum Thema Bindung womöglich eine etwas andere Einstellung hat, stellen wir uns konkret die Frage, ob es uns im Zuge der Pandemie und danach schlechter gelingt, neu eingestellte Mitarbeitende an uns binden.

Mobiles Arbeiten war ein fantastischer Schlüssel, um während der Pandemie überhaupt arbeitsfähig zu bleiben, und es ist auch jetzt nicht mehr wegzudenken. Wir müssen aber auch so ehrlich sein und sehen, dass es nicht mehr wie selbstverständlich gelingt, neue Leute gut in betriebliche Abläufe zu integrieren und sie intern zu vernetzen. Mit diesem Aspekt setzen wir uns sehr intensiv auseinander. Neben dem Thema Mitarbeitendengewinnung ist das Thema Retention inzwischen klar in unserem Fokus. Wir haben unsere Exit-Interviews überprüft und verfeinert, und wir nutzen die Mitarbeitendenumfrage jetzt in weitaus stärkerem Maße, um Rückmeldungen zu dem Thema zu bekommen.

### „Cross Moves“ begleiten

**Eine weitere Zahl ist auffällig: die zuletzt stark gestiegenen konzerninternen Versetzungen. Wie organisiert HR diese Prozesse in einem Konzern, bei dem der Technologietransfer zwischen den Segmenten eine zentrale Rolle spielt?**

**Krause** Hinter der Zahl verbergen sich im Wesentlichen zwei Phänomene: Wir haben bestimmte Konzernfunktionen zentralisiert, um die Voraussetzung dafür zu schaffen, dass wir dem Geschäft standardisierte Prozesse auf einem verbesserten Niveau zur Verfügung stellen können. Das hat dazu geführt, dass wir im HR Rollen etwa im Recruiting und in der IT in die Holding gezogen haben. Allein damit ist ein hoher Personalaufbau in der Holding verbunden. Darüber hinaus gibt es eine gewisse Anzahl sogenannter Cross Moves, um für eine stärkere personelle Bewegung zwischen den Divisionen zu sorgen, also durch gezielte Versetzungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von der einen in eine andere Gesellschaft. Damit haben wir auf der Führungsebene begonnen, was dann auch auf der Ebene der Mitarbeitenden zu sichtbaren Effekten geführt hat.

**Wie flankiert HR diese Personalbewegungen?**

**Krause** Im ersten Schritt haben wir den konzerninternen Arbeitsmarkt von Rheinmetall in digitaler Form organisiert. Wir haben in unserem Intranet einen Marktplatz geschaffen, in der jede Funktion, die es zu besetzen gilt, sichtbar gemacht wird; und zwar mit der klaren Botschaft, dass es willkommen ist, wenn sich jemand für eine solche Funktion interessiert und das kundtut. Um sicherzustellen, dass das Ganze akzeptiert wird, ist zweitens eine aktiv begleitende Rolle durch HR wichtig. Wer Interesse an einer neuen Funktion hat, kann sich bei HR melden, damit wir eine Chan-

ce haben, mit dem Geschäft zu klären, inwieweit ein solcher Weggang realisiert werden kann. Wir versuchen, auf Basis eines Bewerberinteresses zu klären, ob ein solcher Schritt machbar ist – und wenn ja, innerhalb welcher Zeit und unter Einhaltung welcher Spielregeln.

Bei unseren Führungskräften gehen wir anders vor. Bei diesen steuern wir interne Bewegungen im Rahmen der konzerninternen Nachfolgeplanung ganz bewusst, indem wir uns als Vorstand bezogen auf eine definierte Anzahl von Führungsfunktionen alle 18 Monate ein Bild machen und klären, wo wir bei unserer Nachfolgeplanung stehen und was nächste sinnvolle Schritte für die Führungskräfte sein könnten. Wir spiegeln so die Situation bei bestimmten Stellen auf der Leitungsebene gegen das Potenzial, das wir im Haus haben.

**Die Bereitstellung gemeinsamer HR-Prozesse und -Instrumente in einem divisional und international aufgestellten Konzern wie Rheinmetall gehört mit zu Ihren strategischen HR-Zielen. Wo setzen Sie hier Prioritäten mit welchen Zielen?**

**Krause** Im ersten Schritt muss sich HR einen sehr genauen Blick darüber verschaffen, welche der Prozesse, die das HR-Geschäft prägen, im Unternehmen tatsächlich global und in standardisierter Form verfügbar sein sollen. Meine Erfahrung ist, dass HR ein lokal geprägtes Geschäft ist und dass es selbst in einem Konzern nur eine maximal an zwei Händen abzuzählende Anzahl von HR-Prozessen gibt, die wirklich in einheitlicher Form weltweit verfügbar sein müssen – und dann am besten in digitalisierter Form.

Wir sind zu der Erkenntnis gekommen, dass für uns Personalprozesse strategisch entscheidend sind, die sich um die Themen Nachfolgeplanung, Talentmanagement und

erfolgsabhängige Vergütungssysteme für den Managementkreis drehen. Das sind unsere strategischen Personalprozesse, die es wert sind, standardisiert und digitalisiert zu werden im Rahmen einer global funktionierenden IT-Infrastruktur. Wir haben eine weltweit funktionierende Nachfolgeplanung nach ein und demselben Muster. Wir haben eine Potenzialanalyse, die wir für bestimmte Zielgruppen im ganzen Konzern einheitlich machen. Wir haben einen globalen Talentpool, den wir managen, und diesbezüglich definierte digitale Personalprozesse.

Das Gleiche gilt für unsere erfolgsabhängigen Vergütungssysteme für den kompletten Führungskreis. Darüber hinaus gibt es eine weitere Themenstellung, die ähnlich zu sehen ist: das Recruiting. Auch da haben wir die Erfahrung gemacht, dass wesentliche Teile des Recruiting-Prozesses in standardisierter Form ein Erfolg versprechender Faktor der Personalarbeit sind. Und dann wollen wir auch die schon angesprochenen Exit-Interviews in standardisierter Form global durchführen mit der Option, diese standardisiert auszuwerten.

### **Vielfältigkeit der Transformation**

**Was bedeutet für Sie als Personalchef von Rheinmetall Transformation ganz konkret?**

**Krause** Wir erleben Transformation sehr vielfältig. Das eine ist, dass wir als ein Unternehmen, das in Deutschland und Europa groß geworden ist, versuchen müssen, uns global zu etablieren. Die andere Transformation prägt meine Arbeit als Arbeitsdirektor im Moment noch viel deutlicher: Wir haben auf der einen Seite ein vom Rüstungsgeschäft getriebenes Wachstum und die Internationalisierung. Und wir haben auf der anderen Seite den Umbau in unserem zivilen Geschäft. Das eröffnet die

Chance, dass wir in Bezug auf die Transformation des zivilen Geschäfts Optionen nutzen, die sich aus dem Geschäft mit den militärischen Kunden ergeben. Das ist eine Situation, um die uns mancher beneidet, weil sie es uns prinzipiell ermöglicht, dass Menschen in ein und demselben Konzern aus Arbeit heraus wieder in eine neue Arbeit kommen. Dabei bin ich mir absolut bewusst, dass das im Alltag gar nicht so einfach zu realisieren ist. Für viele ist Mobilität nur vorstellbar in relativ engen Radien. Es ist also viel Überzeugungskraft nötig.

**Können Sie uns ein konkretes Beispiel geben?**

**Krause** Der Ausstieg aus der Verbrenner-technologie ist für das „Autoland“ Deutschland und die hier gewachsenen Strukturen längst noch nicht bewältigt. Wir gehören zu den wenigen, die derzeit in Deutschland Kapazitäten in der Produktion aufbauen. So bauen wir in Nordrhein-Westfalen ein neues Werk für die Produktion des Mittelteils der F-35A. Das ist unser Einstieg in ein neues Geschäftsfeld, für das wir 400 Beschäftigte suchen, davon zirka 350 im Bereich Blue Collar. Auch dieser Schritt könnte Optionen schaffen für diejenigen, die von der Transformation der Automobilzulieferung betroffen sind.

**Vielen Dank für das Gespräch! ●**

Das Gespräch führten Ralf Steuer und Rainer Spies.