

PERS ONAL FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR
PERSONALVERANTWORTLICHE
AUSGABE 5.2020 / € 9,80
www.dgfp.de

EWE-Personalvorständin
Marion Rövekamp über die Herausforderungen
durch Energiewende und Digitalisierung

**„Wer zu uns
kommt, weiß,
wofür er arbeitet“**

Die bunte Belegschaft

Themenschwerpunkt: Diversity





16 Jung und Alt versöhnen Diversität gestalten bedeutet, verschiedene Gruppen in der Belegschaft zielgerecht anzusprechen und ihre Interessen abzuwägen – gerade in Bezug auf das Alter. Eine lebensphasenorientierte Personalpolitik ist dabei sehr sinnvoll.

Diversity Der Schwerpunkt im Überblick

➔ 14

AKTUELLES

04 EVIDENZ TO GO

Führt digitale Kommunikation zu „Technostress“?

06 CORONAKRISE

HR steht vor großen Herausforderungen

11 STUDIEN

Grenzpendler aus dem Ausland, Nutzung von KI in Unternehmen, Anteil von Frauen an Unternehmensgründungen

THEMENSCHWERPUNKT

16 LEBENSALTER IM FOKUS

Andrea Hammermann, Köln

24 INTERVIEW MIT DANJA FRECH

Christoph Stehr, Hilden

28 DIVERSITY BEI THYSSENKRUPP

Kathrin Dennler / Barbara Thiel, Essen

34 DEUTSCHE BANK LEBT RESPEKT

Sigrid Bowenkamp, Köln / Gernot Sendowski, Frankfurt/M.

42 DIVERSITY

Materialien für die Personalarbeit

24 Buntes Programm TV-Unternehmen müssen in mehrerer Hinsicht Vielfalt leben: nach innen, indem sie Mitarbeiter aus zahlreichen Berufen und kulturellen Kontexten integrieren, und nach außen, indem sie einen möglichst breiten Zuschauerkreis bedienen. Ein Gespräch mit Danja Frech, Personalchefin von Sky Deutschland.



28 Männerwelt war gestern Unter dem Label „diversity@tk“ schafft der Stahlhersteller und Anlagenbauer Thyssenkrupp ein inklusives Arbeitsumfeld. Ein Aspekt ist die Förderung von Frauen. Die Maßnahmen reichen von gendergerechter Sprache in Stellenanzeigen bis zu Hilfen bei der Kinderbetreuung.



34 Respekt als Ressource Die sexuelle Orientierung oder Identität gehört zu den Themen, die in Unternehmen häufig nur hinter vorgehaltener Hand diskutiert werden. Die Deutsche Bank spricht offen darüber, auch weil sie weiß, dass Kunden und Investoren ebenso wie Mitarbeiter und Bewerber eine Kultur des Respekts honorieren.

HERAUSGEBER-INTERVIEW

46 EIN VERSORGER WIRD ZUM UMSORGER

EWE wandelt sich vom klassischen Energieversorger zum Anbieter innovativer Lösungen rund um Strom, Wärme, Telekommunikation, vernetzte Daten und Mobilität. Das setzt voraus, dass die Mitarbeiter ihre Kompetenzen in Bereichen wie Digitalisierung und erneuerbare Energien ausbauen. Personalvorständin Marion Rövekamp erläutert, was Talentmanagement und Personalentwicklung dazu beitragen.

Norma Schöwe, Frankfurt/M.



FACHBEITRÄGE

52 SELBSTORGANISATION FÖRDERN

Agile Arbeitsmethoden scheitern oft an Silodenken und überbordernder Kontrolle. Damit selbstorganisierte Teams zum Unternehmenserfolg beitragen können, müssen Organisationsstrukturen immer wieder hinterfragt werden.

Stefan Bauer, Bad Homburg / Petra Bernatzeder, München / Jörg Thienemann, Waldorf

58 HEADHUNTING UND COACHING

Ein Headhunter sollte nur zum Wechsel raten, wenn die zukünftigen Perspektiven und Aufgaben sowohl für den Kandidaten als auch für das Unternehmen langfristig zusammenpassen. So wird aus dem „Kopfjäger“ ein Karrierecoach.

Jörg Kasten, Frankfurt/M.

NETZWERK

76 HR PERSÖNLICH

Stefan Ries, Chrisoula Angelidou, Anna-Maria Karl, Susanne Kortendick, Volker Schlinge, Michael Ilgner, Pippa Lambert

79 DGFP-MITGLIED IM PORTRÄT

Katharina Hübner (Young Professional Network)

SERVICE

75 BILDNACHWEISE

64 BÜCHER Kurzrezensionen, Autorengespräch: Nicholas Pesch

01 EDITORIAL

75 INSERENTEN

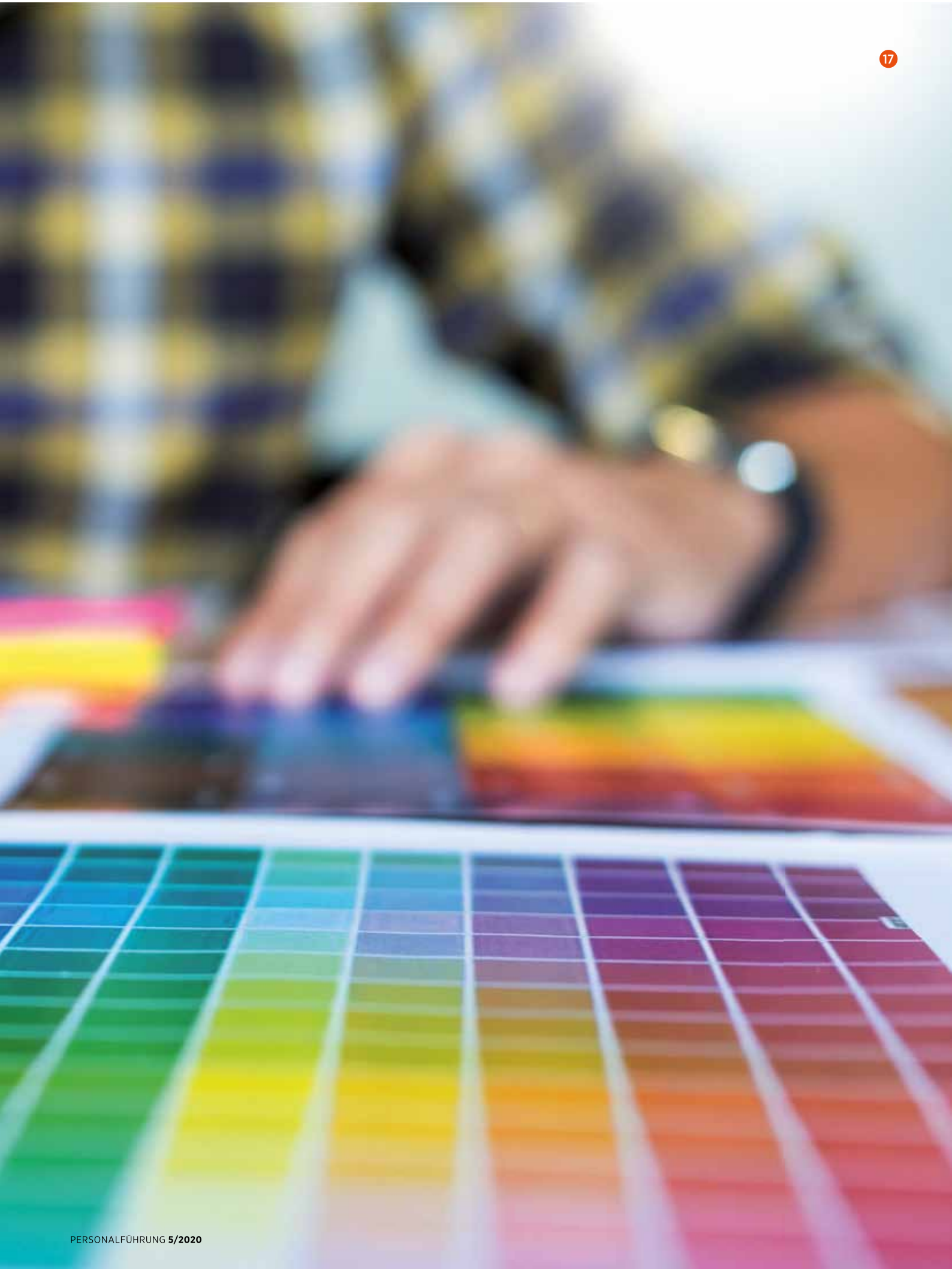
68 RECHT Lohnsteuerrecht, Aktuelle Rechtsprechung, Arbeitsrecht

13 TERMINE

80 VORSCHAU / IMPRESSUM

Die bunte Belegschaft

Vielfalt auf allen Ebenen –
vor allem in Bezug auf **Altersdiversität**



Belegschaftsstrukturen spiegeln gesellschaftliche und demografische Entwicklungen wider und sind vor allem durch eines geprägt: Vielfalt. Wie sich diverse Belegschaften effektiv gestalten lassen, ist längst zur personalpolitischen Schlüsselfrage geworden. Besonders altersdiverse Teams, die im Zusammenspiel von neuen Impulsen und bewährtem Erfahrungswissen kreativ neue Lösungen erarbeiten, spielen für die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe eine wichtige Rolle.

Das Arbeitsangebot wird in Deutschland immer vielfältiger. Dies zeigt sich besonders an der gestiegenen Erwerbsbeteiligung von Frauen, Älteren, Menschen mit Behinderungen und Menschen mit ausländischen Wurzeln. Rund 75 Prozent aller Frauen zwischen 20 und 64 Jahren waren in Deutschland im Jahr 2017 erwerbstätig. Damit sind Frauen zwar immer noch seltener erwerbstätig als Männer, allerdings zeigt sich ein positiver Trend: In den vorangegangenen zehn Jahren ist die Erwerbsbeteiligung von Frauen um rund neun Prozentpunkte gestiegen (Destatis 2018, 6). Neben der positiven konjunkturellen Entwicklung, die den Arbeitsmarkt in den letzten Jahren allgemein beflügelt hat, profitieren besonders Frauen von dem Strukturwandel hin zur Dienstleistungsgesellschaft. Und gerade im Gesundheitssektor, in dem der Frauenanteil besonders hoch ist, werden Fachkräf-

derzeit noch von der steigenden Erwerbsbeteiligung Älterer: Waren 2007 noch 33 Prozent der 60- bis 64-Jährigen erwerbstätig, sind es 2017 bereits 58 Prozent (Destatis 2018, 66). Neben dem Wegfall von Vorruhestandsregelungen dürfte der Anstieg auch mit den zunehmenden Fachkräftengpässen zusammenhängen: Viele Betriebe können immer weniger auf ihre älteren Beschäftigten verzichten, da es schlicht an Nachwuchskräften fehlt. Gebremst wird die Erwerbstätigkeit Älterer dagegen durch die Einführung der abschlagsfreien Rente nach 45 Beitragsjahren ab 63 Jahren, die zum Juli 2014 eingeführt wurde.

DIE AUTORIN



DR. ANDREA HAMMERMANN ▶ Senior Economist im Bereich Arbeitsmarkt und Arbeitswelt, Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Veränderungen von Arbeitsorganisationsformen, Lebensphasenorientierung in der betrieblichen Personalpolitik, Resilienz, Qualität der Arbeit.
▶ hammermann@iwkoeln.de

Auch Menschen mit Behinderungen sind immer häufiger erwerbstätig. Mehr als 41 Prozent der schwerbehinderten Menschen im Alter von 15 bis 64 Jahren waren nach Angaben des Statistischen Bundesamts im Jahr 2013 erwerbstätig. Dies entspricht einem Anstieg um knapp neun Prozentpunkte seit 1999 (Flüter-Hoffmann / Kurtenacker 2015, 7).

te an vielen Stellen händeringend gesucht – eine Nachfrage, die der heimische Arbeitsmarkt allein nicht mehr decken kann.

Der Anteil an Arbeitskräften mit ausländischen Wurzeln ist ebenfalls angestiegen. Laut Statistischem Bundesamt hatten 11,5 Prozent der Erwerbstätigen zwischen 20 und 64 Jahren im Jahr 2017 eine ausländische Staatsbürgerschaft (Destatis 2018, 18). Zwischen 2007 und 2017 ist die Zahl um rund 48 Prozent gestiegen. Für EU-Bürgerinnen und -Bürger, die etwas mehr als die Hälfte der 4,5 Millionen Erwerbstätigen mit ausländischer Staatsangehörigkeit ausmachen, hat das Freizügigkeitsgesetz von 2004 das Arbeiten in Ländern der Europäischen Union deutlich vereinfacht. Aber auch außerhalb der Europäischen Union werden immer mehr Fachkräfte gesucht. Um dies zu erleichtern, ist im März 2020 das Fachkräfteeinwanderungsgesetz für die Zuwanderung von qualifizierten Fachkräften aus Drittstaaten in Kraft getreten (Bundesregierung 2019).

Die Zuwanderung ist für den Arbeitsmarkt auch vor dem Hintergrund der hiesigen demografischen Entwicklung mit niedrigen Geburtenraten wichtig. Die geburtenstarken Jahrgänge stehen kurz vor dem Renteneintritt. Abgeschwächt wird der Effekt einer alternden Gesellschaft auf den Arbeitsmarkt

Mit der steigenden Präsenz von bisher noch unterrepräsentierten Gruppen auf dem Arbeitsmarkt differenziert sich das Arbeitskräfteangebot zunehmend aus. Dabei sind Geschlecht, ethnische Herkunft, Alter und Behinderung nur vier Merkmale der Vielfalt. Neben den im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz verankerten Kerndimensionen, zu denen auch die Religion und Weltanschauung sowie die sexuelle Orientierung gehören, lässt sich Vielfalt noch weiter fassen. Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Beschäftigten können ebenfalls hinsichtlich anderer Aspekte wie dem Familienstand, der Berufserfahrung, dem Ausbildungsabschluss festgemacht werden (vgl. Süß 2009). Für die betriebliche Personalpolitik spielt die Ausdifferenzierung von Lebensverläufen und das damit einhergehende erweiterte Spektrum an unterschiedlichen Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in verschiedenen Lebensphasen eine besonders wichtige Rolle im Umgang mit Diversität.

ALTERNDE UND ALTERS-HETEROGENE BELEGSCHAFTEN

Die Altersstruktur der Belegschaften folgt dem demografischen Wandel auf dem Arbeitsmarkt und manifestiert sich nicht nur in einem Anstieg des Durchschnittsalters, sondern auch in einer stärkeren Altersheterogenität der Belegschaften. Davon sind allerdings nicht alle Branchen gleichermaßen betroffen, wie Auswertungen auf Basis des Linked-Employer-Employee-Datensatzes des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zeigen (Abb. 1).

Besonders deutlich werden die Spuren des Alterungsprozesses der Belegschaften in der

jeder Dritte ist dort mittlerweile 55 Jahre und älter. Anders sieht es dagegen im Gastgewerbe aus. Hier liegt das Durchschnittsalter mit rund 39 Jahren um fast zehn Jahre unter dem Durchschnittsalter in der öffentlichen Verwaltung. Nicht nur das Durchschnittsalter, auch die Altersheterogenität, also die Durchmischung verschiedener Altersgruppen, ist zwischen 2007 und 2014 angestiegen (Hammermann et al. 2017). In manchen Betrieben arbeiten vier Generationen miteinander. Die aktuelle Generationenvielfalt aus Babyboomern, Generation X, Y und Z braucht ein gegenseitiges Verständnis für verschiedene Sichtweisen und Lebensgewohnheiten und altersgerechte Angebote des Personalmanagements.

Dies ist der Forschungsgegenstand zahlreicher wissenschaftlicher Studien, allerdings mit ambivalenten Ergebnissen (für einen Überblick s. Williams / O'Reilly 1998).

Die Zusammenhänge zwischen Diversität und Erfolg werden im Wesentlichen auf zwei Wirkungstheorien zurückgeführt (Abb. 2). Basierend auf der Information / Decision Making Theory wird vermutet, dass heterogene Teams aufgrund von unterschiedlichen Erfahrungen und Sichtweisen zu kreativeren Lösungen kommen als homogene Gruppen. Die Social Categorization oder Similarity Attraction Theory dagegen geht davon aus, dass sich Personen einer bestimmten Gruppe eher zugehörig fühlen, mit der sie



Mit der steigenden Präsenz von bisher noch unterrepräsentierten Gruppen auf dem Arbeitsmarkt differenziert sich das Arbeitskräfteangebot zunehmend aus. Dabei sind Geschlecht, ethnische Herkunft, Alter und Behinderung nur vier Merkmale der Vielfalt.

öffentlichen Verwaltung. Während das Durchschnittsalter über alle Branchen seit 2007 um 1,6 auf 43 Jahre im Jahr 2014 angestiegen ist, ist das Durchschnittsalter im gleichen Zeitraum in der öffentlichen Verwaltung um 2,1 Jahre gestiegen. Mehr als

DIVERSITÄT UND TEAMERFOLG

Mit Blick auf eine zunehmend bunter werdende Belegschaft stellt sich die Frage, ob heterogene Teams möglicherweise sogar produktiver arbeiten als homogene Teams.

bestimmte Werte und Erfahrungen teilen. Dies kann in heterogenen Gruppen zur Ab- und Ausgrenzung führen und mit erhöhten Kommunikationsproblemen und Konfliktpotenzialen einhergehen. Ob heterogene Teams erfolgreicher oder weniger erfolgreicher

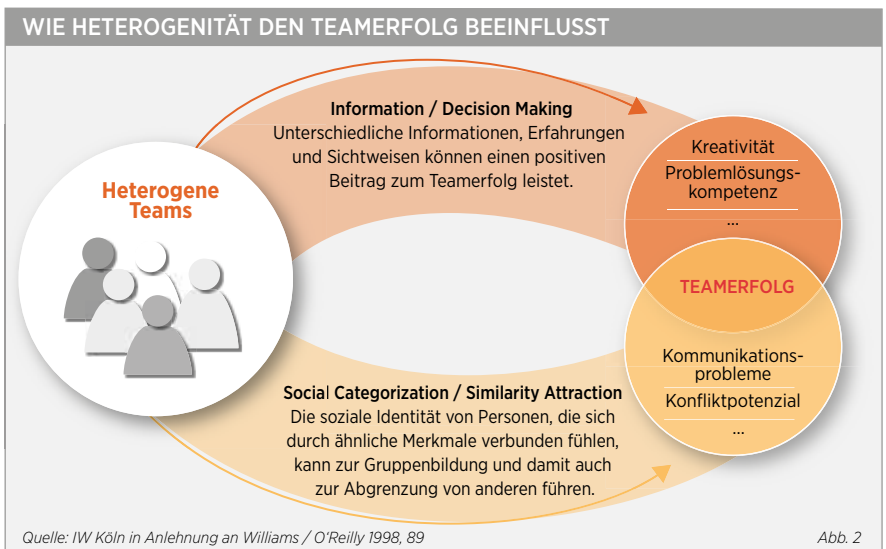
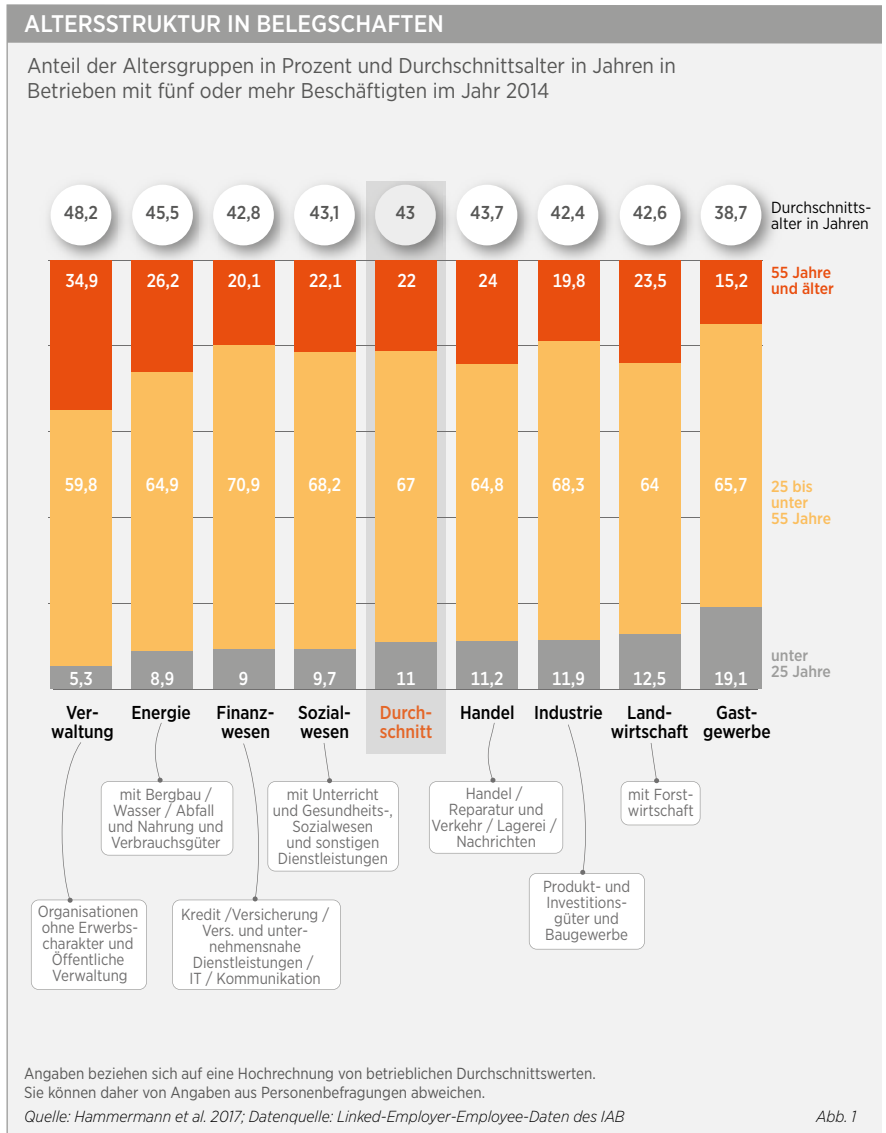
cher als homogene Teams sind, hängt von einer Reihe begleitender Faktoren und auch von der Zusammensetzung verschiedener Diversitätsmerkmale in der Belegschaft ab. Schlüsselfaktor für den Erfolg ist allerdings das bewusste Auseinandersetzen aller betrieblichen Akteure mit heterogenen Bedürfnissen, Einstellungen und Verhaltensweisen in einer Belegschaft.

Für das Personalmanagement in Betrieben mit zunehmend altersheterogenen Belegschaften ergeben sich vor diesem Hintergrund erweiterte Handlungsfelder, um das Innovationspotenzial von Teams mit unterschiedlichem Erfahrungsschatz zu heben und mögliche Generationskonflikte aufdecken und adressieren zu können. Unter dem Begriff Diversitätsmanagement lassen sich all jene Maßnahmen zusammenfassen, die verschiedene Belegschaftsgruppen zielgruppengerecht ansprechen, fördern und integrieren.

ALTERSDIVERSITÄT MANAGEN

Knapp zwei Drittel der Unternehmen in Deutschland achten in ihrer Personalpolitik auf die unterschiedlichen altersabhängigen Bedürfnisse ihrer Belegschaften und gehen aktiv darauf ein. Dies signalisiert eine bislang noch unveröffentlichte repräsentative Befragung von Geschäftsführern und Personalverantwortlichen aus Unternehmen der Privatwirtschaft im Jahr 2019 (IW-Personalpanel 2019). Doch was macht eine alters- und altersgerechte Personalpolitik aus und worauf sollten die Verantwortlichen achten?

Diversität managen bedeutet, Beschäftigte mit ihren unterschiedlichen Stärken zu vernetzen und die verschiedenen Informationen, Sichtweisen und Erfahrungen in den Austausch zu bringen. Voraussetzung hierfür ist es, die unterschiedlichen Kompetenzen und Potenziale zu identifizieren, aber auch mögliche Konfliktlinien zu erkennen und präventive und kurative Maßnahmen einzuleiten. Für eine alters- und altersgerechte Personalpolitik lassen sich mehrere Schwerpunkte identifizieren, die einer mög-



licherweise differenzierteren Betrachtung in altersheterogenen Belegschaften bedürfen.

Über altersgemischte Teams und Stellvertretersysteme lässt sich der Wissenstransfer gut fördern. Dabei können Nachwuchskräfte von ihren erfahrenen Kollegen lernen, aber auch Ältere können profitieren, indem sie neue Einblicke und Impulse bekommen. Ein interessantes Format ist in diesem Zusammenhang das Reversed Mentoring, also Mentoringprogramme, in denen erfahrene Manager von der jüngeren Generation beispielsweise den Umgang mit sozialen Medien lernen. Beschäftigte, die mit den digitalen Medien aufgewachsen sind, gehen häufig anders damit um. So zeigen Befragungen, dass Beschäftigte, die jünger als 30 Jahre sind, seltener über die Informationsflut bei der Arbeit klagen als Beschäftigte anderer Altersgruppen (Grunau et al. 2018, 13).

Flexible Arbeitsorganisationsformen können helfen, verschiedenen (zeitlichen) Bedürfnissen der Beschäftigten in unterschiedlichen Lebenslagen entgegenzukommen. So arbeiten Beschäftigte der Altersgruppe zwischen 30 bis 49 Jahre am häufigsten im Homeoffice – oftmals um Beruf und Familie noch besser vereinbaren zu können (Grunau et al. 2018, 10). Beschäftigte, die Arbeitszeitkonten nutzen, können ihre Arbeitszeit über einen definierten Zeitraum besonders flexibel verteilen. Allerdings handelt es sich in der Praxis meistens um Kurzzeitkonten, die spätestens innerhalb eines Jahres ausgeglichen werden müssen. Lebensarbeitszeitkonten, die den Beschäftigten eine Umverteilung von Arbeitszeit je nach Modell über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg ermöglichen, sind aufgrund von administrativen Kosten für die Unternehmen und hohen Auflagen zur Insolvenzversicherung weniger verbreitet.

Maßnahmen des Gesundheitsmanagements können Bausteine einer altersgerechten Personalpolitik sein, indem die Erwerbs- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten mit Blick auf einen längeren Erwerbshorizont

erhalten und gefördert wird. Allerdings sind Angebote wie Sportprogramme oder Ernährungsberatung nur als ergänzende Bestandteile einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung zu sehen. Hierfür sind besonders auch die Arbeitsgestaltung und die Ausstattung am Arbeitsplatz wichtig. Für das Gesundheitsmanagement im engeren Sinne gibt es neben Sportangeboten zur Steigerung der körperlichen Fitness und Ernährungsberatung eine Vielzahl an Angeboten, die die psychische Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärken. Auch hier gibt es möglicherweise altersspezifische Unterschiede in den Bedarfen. Ältere Beschäftigte ebenso wie Beschäftigte unter 30 weisen die geringsten Risiken für depressive Symptomtiken auf (Grunau et al. 2018, 16).

Formelle Weiterbildungsangebote konzentrieren sich vielerorts stärker auf die Beschäftigtengruppen, die gerade am Beginn ihrer beruflichen Laufbahn stehen oder neu ins Unternehmen einsteigen (Grunau et al. 2018, 9). Wesentlich ist, auch langjährigen Beschäftigten Perspektiven für die eigene und berufliche Entwicklung zu bieten. Mit zunehmender Lebens- und Berufserfahrung braucht es jedoch andere Lernkonzepte, indem beispielsweise Möglichkeiten zum Lernen am Arbeitsplatz ausgebaut werden. Längere Phasen der Lernentwöhnung, in denen repetitive und wenig komplexe Aufgaben erledigt werden, reduzieren dagegen die Fähigkeit der Beschäftigten, sich flexibel an neue Anforderungen anzupassen, und erhöhen damit das Risiko, nicht mit dem Wandel der Anforderungen Schritt halten zu können.

Sogenannte Silver-Worker-Konzepte, sind Angebote zur (Weiter-)Beschäftigung, die sich an Menschen nach dem Renteneintrittsalter richten. Beschäftigte, die über das Renteneintrittsalter hinaus im Unternehmen arbeiten, helfen dem Wissenstransfer und schaffen mehr zeitlichen Spielraum für die Einarbeitung von Nachfolgern. Zu beachten ist allerdings, dass einer Weiterbeschäftigung oftmals Arbeits- und Tarifver-

träge im Wege stehen, die ein Ausscheiden nach dem gesetzlichen Renteneintrittsalter vorsehen. Eine befristete Beschäftigung von Arbeitnehmern nach Erreichen der Regelaltersgrenze ist nach §41 Satz 3 SGB VI aber grundsätzlich möglich, indem „die Arbeitsvertragsparteien durch Vereinbarung während des Arbeitsverhältnisses den Beendigungszeitpunkt, gegebenenfalls auch mehrfach, hinausschieben“.

Die genannten personalpolitischen Schwerpunkte sind Beispiele, wo eine alters- und altersgerechte Personalpolitik ansetzen kann. Eine systematische Prüfung des Angebots hinsichtlich verschiedener Altersgruppen ist sinnvoll, in der Anwendung sollte jedoch nicht vergessen werden, dass sich Beschäftigte unabhängig von ihrem Alter in sehr unterschiedlichen Lebenssituationen befinden und sehr heterogene Anforderungen mitbringen, die individuelle, flexible personalpolitische Lösungen brauchen (Blazek et al. 2011).

DEN WANDEL MIT ALTERNDEN BELEGSCHAFTEN GESTALTEN

Für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen sind die Veränderungsfähigkeit und die Veränderungsbereitschaft der Betroffenen ausschlaggebend. Veränderungsprozesse gestalten sich immer dann besonders schwierig, wenn für die Betroffenen viel auf dem Spiel steht. Dies trifft häufig diejenigen im Unternehmen am stärksten, die sich aufgrund ihres Erfahrungswissens ein Alleinstellungsmerkmal aufgebaut oder sich anderweitig in ihrer gegenwärtigen beruflichen Position gut eingerichtet haben.

Beschäftigte, die noch relativ neu im Unternehmen sind, haben oftmals weniger zu verlieren und ihr Verhalten ist weniger durch Routine geprägt, als dies bei erfahreneren Kolleginnen und Kollegen der Fall ist. Beruflichen Anfängern fehlt aber häufiger das handwerkliche Rüstzeug, auf Veränderungen in adäquate Weise zu reagieren, da sich

das im Bildungsweg Erlernte noch nicht in der Praxis verfestigen konnte. Die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft über den gesamten Verlauf einer Erwerbsbiografie hinweg aufrechtzuhalten und zu fördern, ist eine wichtige Weichenstellung der Personalpolitik für Unternehmen, deren Wettbewerbsfähigkeit von ihrer Flexibilität und Anpassungsfähigkeit abhängt.

möglich und nötig sind. Einmal eingeführte Maßnahmen sollten regelmäßig auf ihre Bedarfsgerechtigkeit und hinsichtlich der Zielerreichung geprüft werden.

Eine lebensphasenorientierte Perspektive kann helfen, den Bedarf der Beschäftigten systematisch zu erfassen und eine alters- und altersgerechte Personalpolitik aufzubauen.

Bundesregierung (2019): Mehr Fachkräfte für Deutschland, www.bundesregierung.de/bregde/aktuelles/mehr-fachkraefte-fuer-deutschland-1563122 (Stand: 18.11.2019)

Destatis (2018): Arbeitsmarkt auf einen Blick. Deutschland und Europa, Wiesbaden

Flüter-Hoffmann C. / Kurtenacker A. (2015): Personalkompass Inklusion – Ein Leitfaden zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderung, Köln

Grunau, P. / Mackeben, J. / Wolter, S. (2019):



Diversität managen bedeutet, Beschäftigte mit ihren unterschiedlichen Stärken zu vernetzen und die verschiedenen Informationen, Sichtweisen und Erfahrungen in den Austausch zu bringen. Voraussetzung hierfür ist es, die unterschiedlichen Kompetenzen und Potenziale zu identifizieren, aber auch mögliche Konfliktlinien zu erkennen und präventive und kurative Maßnahmen einzuleiten.

FAZIT

Diversität managen bedeutet in Unternehmen die zielgerechte Ansprache verschiedener Belegschaftsgruppen und die Abwägung unterschiedlicher Bedürfnisse und Interessen. Dabei differenzieren sich Belegschaften mit Blick auf verschiedene Merkmale wie die ethnische Herkunft und das Alter aus. Für die betriebliche Personalpolitik ist damit der regelmäßig wiederkehrende Prüfungsauftrag verbunden, inwieweit die existierenden Angebote den Bedürfnissen verschiedener Belegschaftsgruppen gerecht werden und wo stärker differenzierte, flexible Lösungen

Damit lässt sich auch das Spektrum an möglichen Handlungsfeldern vom Wissenstransfer, Gesundheitsmanagement oder Austrittsmanagement eingrenzen, um die Prioritäten in der Personalarbeit zu schärfen und vorhandene zeitliche und personelle Ressourcen bestmöglich einzusetzen. •

Literatur

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, www.gesetze-im-internet.de/agg/ (Stand: 14.11.2019)

Blazek, Z. / Flüter-Hoffmann, C. / Kössler, S. / Ottmann, J. (2011): PersonalKompass – Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung, Köln

Monitor Altersdiversität in Betrieben. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung, Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.), Berlin

Hammermann, A. / Niendorf, M. / Schmidt, J. (2017): Zukunft gestalten mit altersheterogenen Belegschaften, in: IW-Kurzberichte, 73 Sozialgesetzbuch (SGB) Sechstes Buch (VI) – Gesetzliche Rentenversicherung (1990): § 41 Altersrente und Kündigungsschutz, www.gesetze-im-internet.de/sbg_6/_41.html (Stand: 3.12.2019)

Süß, S. (2009): Die Institutionalisierung von Managementkonzepten – Diversity-Management in Deutschland, München / Mering

Williams, K. Y. / O'Reilly, C. A. (1998): Demography and diversity in organizations. A review of 40 years of research, in: Research in Organizational Behaviour, 20, 77-140



„WER ZU UNS KOMMT, WEISS, WOFÜR ER ARBEITET“

**EWE-PERSONALVORSTÄNDIN
MARION RÖVEKAMP ÜBER
DIE HERAUSFORDERUNGEN
DURCH ENERGIEWENDE UND
DIGITALISIERUNG**

EWE war einmal ein klassischer Versorger, heute bezeichnet sich Ihr Unternehmen gerne als „Umsorger“. Welche Entwicklung hat EWE durchlaufen?

MARION RÖVEKAMP Früher bekam man zu Hause einen Anschluss installiert, ging zu seinem Stadtwerk und meldete Strom und Gas an. Heute kann man frei ent-

Welche Herausforderungen bringt die Lage im äußersten Nordwesten Deutschlands mit sich?

RÖVEKAMP Als mein Mann und ich von München nach Oldenburg kamen, waren wir von der Stadt und der Umgebung sofort angetan. Aber klar ist auch: Es zieht nicht jeder sofort von München oder Ber-

rate liegt bei etwa vier Prozent. Wir haben mit unseren Sozialpartnern verabredet, dass wir unsere Azubis und die dual Studierenden unbefristet übernehmen. Wir bieten Perspektiven und können so hoffentlich den bevorstehenden demografischen Wandel, der durch die Digitalisierung weiter befeuert wird, gut managen.

Seit 2018 wandelt sich EWE, einer der größten Energieversorger der Bundesrepublik, zum Anbieter innovativer Lösungen in den Sektoren Strom, Wärme, Telekommunikation, vernetzte Daten und Mobilität. Die Veränderungen durch Digitalisierung und erneuerbare Energien erfordern neue Kompetenzen. Marion Rövekamp, Vorständin für Personal und Recht beim Oldenburger Konzern, setzt nicht nur auf Bewerber von außen, sondern auch auf einen internen Arbeitsmarkt und intensive Fortbildungen, um im Unternehmen verborgene Talente zu heben.

scheiden, welchen Versorger man wählen möchte. Die regionalen Monopole sind Geschichte, der Markt ist liberalisiert. Das hatte zur Folge, dass EWE, eines der größten Energieunternehmen in der Bundesrepublik, vor der Frage stand, wie es sich für die Zukunft aufstellen möchte. Heute hat EWE anders als andere Energieunternehmen eine deutlich größere Bandbreite im Angebot. Wir sind das zweitgrößte Unternehmen im Bereich Telekommunikation im Nordwesten und haben gerade ein zehn Milliarden schweres Joint Venture mit der Telekom abgeschlossen, um den Breitbandausbau in der Region voranzutreiben. Ein weiterer Schwerpunkt sind die erneuerbaren Energien: Bei der Windenergie sind wir ein starker Player, onshore wie offshore. Und last but not least beschäftigen wir uns mit dem Thema Mobilität, sowohl mit der E-Mobility wie auch sehr intensiv mit dem Wasserstoffantrieb. Wir sind in der Lage, eine große Bandbreite an klimaneutralen Lösungen zu bieten. Früher war EWE ein Monopolist, heute setzen wir uns intensiv und sehr bewusst dem Wettbewerb aus.

lin hierher. Dabei bieten wir Bewerbern ein Umfeld mit einer sehr hohen Lebensqualität, die Nordsee liegt nur 60 oder 70 Kilometer entfernt. EWE ist hier im Nordwesten ein sehr gut etablierter Arbeitgeber mit regionaler Verankerung und Tradition, auf die wir stolz sind. Das hilft uns an vielen Stellen, auch in der Politik. Trotzdem müssen wir natürlich auch Mitarbeiter über die Region hinaus für uns gewinnen. Das tun wir über innovative Ansätze und Technologien. EWE Go zum Beispiel installiert und betreibt Ladestationen für die Elektromobilität. Das ist für junge Menschen hochattraktiv. Mit unserem Projekt Enea erfassen wir über intelligente Messsysteme den Stromverbrauch direkt beim Kunden und können Ableitungen für das künftige Verbraucherverhalten treffen.

Wer zu uns kommt, weiß, wofür er arbeitet. Wir helfen bei der Verbesserung des Klimas, an jeder Stelle im Unternehmen. Wir stehen aber auch vor der Notwendigkeit, uns aus uns selbst heraus zu verändern. Derzeit haben wir ein Durchschnittsalter von 44 Jahren, unsere Fluktuations-

Reicht das aus, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken?

RÖVEKAMP Natürlich sucht jedes Unternehmen derzeit Data Scientists; das tun auch wir. Wir stehen mit der Universität Oldenburg und anderen Hochschulen in engem Kontakt, wir sind Sponsor eines Lehrstuhls für Künstliche Intelligenz. Wir versuchen, die jungen Leute direkt von der Uni zu uns zu holen. Wir registrieren aber auch, dass Menschen gerne in die Region zurückkommen. Weil sie Familie haben, die Region als gutes Umfeld kennen und EWE als größten Arbeitgeber in der Region, bei dem man sehr gut arbeiten kann. Wir können mit einem Kündigungsschutz bis 2026 werben. Und wir bauen gerade einen internen Arbeitsmarkt auf, der es Mitarbeitern ermöglicht, sich in der Strukturveränderung weiterzuentwickeln.

MENSCHEN KÖNNEN DINGE, AN DIE SIE HEUTE NOCH NICHT DENKEN

Wir suchen aktiv nach den verborgenen Talenten und Potenzialen im Unter-

nehmen. Für viele Jahre war das berufliche Umfeld bei uns sehr stabil. Menschen haben zum Teil bis zu 15 Jahre im gleichen Job gearbeitet, im gleichen Büro, im gleichen Team. Das verstellt häufig den Blick auf das, was man vielleicht noch kann. Diesen Schatz müssen wir unbedingt heben, das ist für unsere Zukunft einer der wich-

te im Unternehmensalltag fördern. Wir haben zum Beispiel eine sogenannte LernBar, in der sich jeder täglich am Arbeitsplatz sein Lernmodul herunterladen kann. Dort geht es um Themen wie Informationssicherheit oder um agile Arbeitsmethoden. Mit Blick auf die neuen Arbeitsweisen setzen wir interne Coaches ein, die kon-

Prozent geblieben und haben eine Laufzeit von 26 Monaten erreicht. Die unteren Lohngruppen wurden besonders berücksichtigt, die jungen Nachwuchskräfte bekommen mit der unbefristeten Übernahme eine klare Perspektive. Ganz konkret gelernt habe ich: Es ist entscheidend, die richtigen Leute zusammenzuholen und



MARION RÖVEKAMP begann ihren beruflichen Werdegang 1990 bei der Deutschen Telekom, unter anderem als Personalleiterin in verschiedenen Niederlassungen. Zuletzt verantwortete sie die Führung der Abteilung People Development and Culture bei T-Systems. Von 2005 bis 2011 war Rövekamp geschäftsführende Gesellschafterin der taxo management consulting GmbH. 2011 folgte der Wechsel zur Deutschen Bahn als Vorstand Personal DB Regio AG und Leiterin Personal Personenverkehr DB Mobility Logistics AG. In dieser Funktion berichtete sie direkt an den Konzernvorstand Personal und den Geschäftsfeldvorsitzenden DB Regio und verantwortete das gesamte Spektrum der personalpolitischen Themen. Seit 2018 ist Rövekamp Vorständin für Personal und Recht bei der EWE AG in Oldenburg.

tigsten Punkte. Deshalb eröffnen wir unseren Kolleginnen und Kollegen die Möglichkeit, sich über neun Monate oder 1 200 Stunden weiterzubilden. Ob das in allen Bereichen funktioniert, wird man sehen. Ich habe aber in den letzten Jahren immer wieder die Erfahrung gemacht, dass viele Menschen Dinge können, an die sie heute noch gar nicht denken.

Was genau meinen Sie?

RÖVEKAMP Wir müssen darauf schauen, wo Stellen aufgebaut werden. Das wird bei den erneuerbaren Energien, bei der Elektromobilität, bei Energiedienstleistungen und beim Breitbandausbau sein. In den rein administrativen Funktionen wird es weniger Stellen geben. Nicht nur, weil wir performanter sein wollen, sondern auch, weil die Digitalisierung hier den Takt vorgibt. Wir brauchen ein neues Match zwischen Stellenangebot und Skillset im Unternehmen. Deshalb ist uns die Entwicklung der Mitarbeiter so wichtig. Die Veränderung wird kommen, so sicher wie das Amen in der Kirche.

Wie lässt sich die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen fördern?

RÖVEKAMP Die Bereitschaft zum Lernen lässt sich am besten durch clevere Forma-

kte Projekte so begleiten, dass die Mitarbeiter im täglichen Arbeiten Techniken wie Design Thinking oder Scrum erlernen. Und dann haben wir ein virtuelles Team, das sich strategisch mit den neuen Arbeitsweisen beschäftigt. Dessen Auftrag ist es, der Organisation geschäftsfeldübergreifend zu vermitteln, wie man anders zusammenarbeiten kann, um bessere Ergebnisse zu erzielen. Ganz bemerkenswert finde ich übrigens: Das alles schaffen wir mit internen Ressourcen.

Was war Ihr persönliches jüngstes Learning?

RÖVEKAMP Das fand statt im Rahmen unserer letzten Tarifverhandlung. Die Rahmenbedingungen waren sehr anspruchsvoll. Auch wenn die Perspektiven des Unternehmens, der Gewerkschaft und der Betriebsräte natürlich sehr unterschiedlich waren, haben wir uns alle sehr offen und sehr transparent verhalten. Und damit sind beide Seiten sehr verantwortungsvoll umgegangen. Maßgeblich dazu beigetragen hat unser Begegnen auf Augenhöhe, der partnerschaftliche Ansatz. Und wir hatten wirklich dicke Nüsse zu knacken! Das schafft am Ende nicht einer alleine, sondern das Team aus beiden Seiten. Wir sind bei den Lohn- und Gehaltszuwächsen unter drei

nicht auf die Hierarchie zu schauen. Viel wichtiger sind unterschiedliche Blickwinkel auf eine Herausforderung.

Sie sind die einzige Frau im Vorstand von EWE. Wie ist es im Unternehmen generell um Diversity bestellt?

RÖVEKAMP Schon etwas besser als noch zu meinem Start. Wir haben in den letzten 18 Monaten drei Frauen in Topführungspositionen gebracht. Die durchschnittliche Quote bei den Führungspositionen liegt bei 15 Prozent. Das ist nicht schlecht, aber auch noch nicht ganz gut. Daran wollen wir konsequent arbeiten. Wir brauchen Transparenz bei den potenziellen Stellen und einen Besetzungsprozess, der multiperspektivisch dazu führt, dass Frauen sich mehr zutrauen. Und wir müssen die Pipeline füllen, die Frauen an Führungspositionen heranführt. Da braucht es schon auch Überzeugungsarbeit. Die eine oder andere sagt: „Ich traue mich nicht“ oder „Das ist mir zu viel“. Auch hier können wir Angebote machen. Am Standort Oldenburg gibt es einen Kindergarten und einen Kinderhort. Wir bieten mobiles Arbeiten und zahlreiche Modelle für die Flexibilisierung der Arbeitszeit. Wir müssen andererseits aber auch dafür einstehen, andere Formen von Arbeiten im Alltag tat-

sächlich zuzulassen. Ich freue mich sehr, dass ich hier die volle Unterstützung meiner Vorstandskollegen habe. Denn auch sie sind fest davon überzeugt, dass dies richtig und wichtig für den Erfolg von EWE ist.

Wie gelingt es, die Ebenen unter dem Vorstand mitzunehmen?

RÖVEKAMP Für die Topführungsfunktionen haben wir mittlerweile die Transparenz der Stellen erreicht und wenden ein Besetzungsverfahren an, das unter anderem durch ein Assessment-Center eine hohe Objektivierung schafft. Wir schauen darauf, dass in unseren Projekten immer Frauen in den Teams sind. Für uns ist es eine wichtige Erfolgsgröße, wenn wir alle Perspektiven abdecken. Das führt uns aber auch ganz generell zu der Frage, wie wir in Zukunft arbeiten wollen. Unsere Vereinbarung zum mobilen Arbeiten kommt Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gleichermaßen zugute. Sie können nun mit ihren Führungskräften verabreden, wie viele Tage sie von zu Hause arbeiten. Übrigens gibt es in der Coronakrise zwischenzeitlich flächendeckend Homeoffice.

AUS INNOVATIONEN ALLTAG MACHEN

Wir wollen aus Innovation einfach Alltag machen. Das ist unsere Vision. In der Logik der einzelnen Bereiche richten wir unser gesamtes Geschäft noch stärker auf den Kunden aus. An diesem Veränderungsprozess wollen wir möglichst viele Führungskräfte beteiligen. Bei uns gibt es drei Führungskreise: Mit den Geschäftsfeldleitern bilden wir den Strategiekreis, das sind 27 Personen plus Vorstand. Der Führungskreis Transformation mit etwa 40 Personen umfasst auch die Leiter der Zentralfunktionen. Im Führungskreis Umsetzung haben wir 200 Führungskräfte, ein Viertel davon immer und ausdrücklich Frauen. Die sind dabei, unabhängig davon, auf welcher Ebene sie Führungskraft sind. Das ist wirklich neu für uns.

Diversity umfasst auch die Dimensionen Alter, Herkunft, Erfahrung oder Orientierung. Wie geht EWE damit um?

RÖVEKAMP Inklusion liegt uns sehr am Herzen. Wir kennen natürlich auch den wirtschaftlichen Hintergrund. Divers besetzte Teams sind erfolgreicher. Unterschiedliche Perspektiven führen zu einem besseren Produkt für den Kunden. Wir haben bei jeder Tochtergesellschaft eigene Diversity-Beauftragte. Wir machen Vielfaltswerkstätten, bei denen wir auf die verschiedenen Gruppen eingehen und aufzeigen, warum Diversity so wichtig ist. Beim Christopher Street Day sind wir mit einem eigenen Wagen vertreten, wir beteiligen uns am Oldenburger Diversity-Tag. Entscheidend sind hier die Vernetzung und der Austausch.

Wie nutzen Sie die Fertigkeiten junger Leute, gerade im Hinblick auf die Digitalisierung?

RÖVEKAMP Wir haben sehr schnell nach meinem Antritt hier

ein Reverse Mentoring eingeführt, in dem die Jungen den Älteren beibringen, wie die digitale Welt funktioniert. Ich hatte selbst eine junge Mitarbeiterin als Mentorin, die mir erklärt hat, wie Social Media funktioniert. Nun weiß ich, wie ich bei LinkedIn oder Xing auf einen interessanten Post reagieren kann. Ein zweiter Weg sind unsere Innovation Pitches. Da bitten wir regelmäßig unsere Azubis oder andere junge Leute, uns zu sagen, was wir in der Organisation oder beim Kunden anders machen können. Nicht jede Idee schafft es zur Marktreife. Aber im Ergebnis befasst sich eine größere Anzahl von Menschen in der Organisation mit neuen Ansätzen. Wir brauchen natürlich auch die erfahrenen Kollegen, die das Unternehmen gut kennen und die Dinge sehen, die wir brauchen, um den Transformationsprozess erfolgreich zu machen.

Seit März gilt das neue Fachkräfteeinwanderungsgesetz. Reicht das aus Ihrer Sicht aus, um genügend Arbeitskräfte aus dem Ausland nach Deutschland zu bringen?

RÖVEKAMP Es ist zumindest ein Anfang. Für unseren Rahmen sollte es reichen. Ich bin mir sehr sicher, dass wir unsere Fachkräfte auch in Zukunft noch aus der Region gewinnen können, gerade über die Ausbildungen.

Stichwort: Zukunft der Arbeit. Wie werden Sie zukünftig bei EWE zusammenarbeiten?

RÖVEKAMP Wir werden uns sehr stark an der Expertise orientieren. Wir müssen schauen, wer was in welchem Themenfeld am besten kann. Und wir stellen den Kunden in den Mittelpunkt. Wir unterscheiden in unseren Vertriebsstrukturen natürlich zwischen Geschäfts- und Privatkunden, clustern andererseits aber auch nach Produktbereichen.

WICHTIG FÜR DEN ERFOLG IST DIE EXPERTISE

Das Kundencenter sorgt dann dafür, dass beim Nutzer am Ende auch der Service stimmt. Alle drei Bereiche schauen einmal in der Woche auf die Themen, die dem Kunden angeboten werden sollen. Wir sehen uns die Ideen an, die Schritte zum Kauf und die notwendigen Unterstützungsprozesse. Am Ende geht es uns um eine ganzheitliche Sicht auf Produkt und Kunden. Und dabei spielt es wiederum keine Rolle, wo jemand in der Hierarchie steht. Wichtig für den Erfolg ist die Expertise. Damit auch



die Unterstützungsfunktionen zum Erfolg beitragen können, haben wir dort in allen Bereichen Business-Partner-Logiken eingeführt. Die Geschäftsfelder bekommen lediglich Governance-Leitplanken zur Seite

RÖVEKAMP Wir brauchen eine sehr klare Rollenbeschreibung. Bei uns im Unternehmen gibt es den Vorteil, dass die Business-Partner-Rolle eben nicht nur bei HR, sondern auch bei Finance und IT existiert.

Führungspositionen oder bei Vereinbarungen mit dem Sozialpartner, laufen bei HR zusammen. Wir sind ein wichtiger Bestandteil für den Geschäftserfolg des Unternehmens. Und das sieht auch jeder so.



Vom Ver- zum Umsorger Die EWE AG ist ein Versorgungsunternehmen in den Bereichen Strom, Erdgas, Telekommunikation, Informationstechnologie und Umwelt. Derzeit gilt die als deutsche Aktiengesellschaft organisierte EWE als eines der größten Energieversorgungsunternehmen in Deutschland. EWE ist in der Ems-Weser-Elbe-Region, in Bremen, Brandenburg, auf der Ostseeinsel Rügen und in Westpolen tätig. Der Unternehmenssitz befindet sich in Oldenburg. In den deutschen Stammgebieten hatte die EWE vor der Liberalisierung der Energiemärkte das Monopol und besitzt daher auch heute noch einen sehr hohen Marktanteil.

gestellt und bewegen sich darin eigenständig, ohne Einmischung durch die Holding.

In vielen großen Unternehmen werden die HR-Vorstandsressorts mit anderen Bereichen zusammengelegt oder fallen weg. Wie gelingt es, HR dennoch stark zu halten?

Weiter ist HR das Bindeglied zwischen den Kompetenzcentern und dem Business. Diese beiden Pole müssen eng miteinander verbunden werden, damit das Unternehmen gut läuft. In der Transformation bei EWE spielt HR eine entscheidende Rolle. Alle Veränderungen, sei es an den Strukturen, sei es bei der Besetzung von

Sie engagieren sich im Vorstand der DGFP. Warum?

RÖVEKAMP Ich kenne die DGFP seit 1990 und habe ihre Entwicklung seitdem begleitet. Das Netzwerk und den Austausch habe ich immer als sehr wertvoll empfunden. Das geht meinen Mitarbeitern übrigens ebenso. Ich möchte dazu beitragen, dass die DGFP weiter die inhaltlichen Angebote machen kann, die unsere Community benötigt, ob es nun um Restrukturierung oder um die Folgen der Coronaepidemie geht. Und weil hinter der DGFP viele Unternehmen aller Größenordnungen stehen, wünsche ich mir, dass wir auch in die politische Landschaft wirken können und dass unsere Themen dort Gehör finden.

Welche Schritte in Ihrer Laufbahn sehen Sie heute als die entscheidenden an, und was würden Sie jüngeren Kollegen mit auf den Weg geben?

RÖVEKAMP Aus meiner Sicht ist es ganz wichtig, offen, neugierig und mutig zu sein. Ich habe in meiner Entwicklung auch immer wieder mal das Unternehmen gewechselt. Extrem wertvoll und lehrreich war es für mich, in die Selbstständigkeit zu gehen und selbst Unternehmerin zu sein. Weiter sollte man nicht glauben, dass man die Dinge alleine schafft. Bestleistungen erreicht man nur mit einem guten Team. Mit einem solchen Mindset hat man gute Chancen für all die Anforderungen, die da noch kommen. Entscheidend ist aber auch, dass man eine Balance und Zufriedenheit in sich findet. Ein Mensch, der weiß, wofür er steht, wird mehr erreichen als jemand, der nur ständig unter Druck reagiert.

Danke für das Gespräch! ●

Das Interview führte Norma Schöwe Anfang März in Oldenburg.