

**Steckbrief DGFP //
congress 2017
„Challenge Transformation“**

Termin: 23./24. März 2017 Ort: Berlin,
Westhafen Event & Convention Center
(WECC) Referenten: 41 Impulsgeber aus
Wirtschaft, Politik und Wissenschaft Teilneh-
mer: 400 Personalexperten und -entscheider;
15 Ideenschmieden; 14 Breakout Sessions
Premiumsponsor: SAP Sponsoren:
ML Gruppe, TÜV Rheinland, Daimler,
getAbstract, Bertschat & Hundertmark
Gruppe, Lufthansa Group, Senior
Experten Service (SES),
NewPlacement, Skill Hero



Von jungen Wilden, alten Werten und goldenen Zeiten

Offen sein für Neues, ohne Bewährtes kopflos über Bord zu werfen. Dies ist, so schien es auf dem DGFP // congress „Challenge Transformation“, eine gute Voraussetzung, der Herausforderung Transformation zu begegnen. 400 Teilnehmer waren am 23. und 24. März in Berlin dabei und prägten eine Stimmung des Miteinanders, der Austauschfreude, Offenheit und Begeisterung. Nicht zuletzt, weil die DGFP auch mit der Tagung selbst zeigte, wie sich traditionelle und moderne, agile Elemente erfolgreich verbinden lassen. Wo beginnt schon eine Tagung mit einem gemeinsamen Ausflug? Die Innovationstour zu den Ideenschmieden großer Unternehmen stimmte live auf das Thema ein.

Das Kongresszentrum Westhafen, ein denkmalgeschütztes Industriegebäude, war zwei Tage lang Veranstaltungsort des DGFP // congress.

Intelligente Bahnhofsschließfächer als Abholboxen von Supermarkt und Reinigung, eine smarte Bahnhofsuhr, ein Online-Aufzugsrouting für mobilitätseingeschränkte Fahrgäste – auch die Deutsche Bahn arbeitet fieberhaft an der Digitalisierung ihrer Produkte und Dienstleistungen und macht sich dafür auch Ideen Externer zunutze. DB Mindbox, so heißt die Ideenschmiede der Deutschen Bahn, die in umgebauten Bögen der S-Bahnstation Jannowitzbrücke mitten in Berlin beheimatet ist. Während oben die S-Bahn und unten die U-Bahn donnern, tüfteln Kreative mit Blick auf die Spree in einem modernen Coworking Space an Innovationen für das Bahnfahren von morgen. Wie dies genau funktioniert, darüber konnten sich die Teilnehmer des diesjährigen DGFP-Kongresses selbst ein Bild machen.

Vor drei Jahren startete die Bahn ihre Digitalisierungsinitiative, die sich auf drei Programme stützt. „Open Data“ ist ein sehr mutiger Ansatz. Bisher interne Unternehmensdaten werden für Hackatrons zugänglich gemacht. Hier entstanden der digitale Aufzugswächter und die Experimente mit der gehackten Bahnhofsuhr, die sogar ein letztes Signal vor dem Totalausfall senden kann. Der „Accelerator“ bietet den Rahmen für die Zusammenarbeit mit Start-ups, die sich mit kreativen Ideen ans Unternehmen wenden, mit der Chance diese dort schnell ausprobieren und weiterentwickeln zu können. Ausgesuchte Start-ups können drei Monate die Infrastruktur der DB Mindbox nutzen. Im besten Fall finden die Ideen ihren Platz im Produkt- und Serviceportfolio der Bahn. Im Programm „Challenge“ gibt es aus den Fachbereichen klare Aufgabenstellungen, die für externe Ideengeber ausgeschrieben werden.

DIGITAL HUB LIVE

Viele Unternehmen der Old Economy haben inzwischen eigene Brutstätten für Ideen eingerichtet, fungieren als Gründungshelfer, um so auch schnell Innovationen ins eigene Unternehmen kolportieren zu können. Zur Einstimmung auf den DGFP // congress mit dem Thema „Challenge Transformation“ am 23. und 24. März in Berlin hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, hinter die Kulissen solcher Digital Hubs zu blicken. So brachen rund 200 Interessierte in verschiedenen Gruppen und Bussen auf zu einer etwas anderen Sightseeingtour quer durch Berlin. Insgesamt hatten 15 Ideenschmieden, darunter auch ProSiebenSat.1, Commerzbank, Lufthansa und Deutsche Telekom, ihre Türen exklusiv für die Kongressteilnehmer geöffnet. Und diese waren restlos begeistert, denn wann hat man schon mal die Gelegenheit, die Innovationskonzepte so hautnah mitzuerleben? Bereits auf dem Rückweg entspannen sich Diskussionen über die besichtigten Modelle. So inspiriert und bester Laune, ging es dann zum Kongresszentrum Westhafen zurück, wo sich inzwischen auch die restlichen der insgesamt 400 Kongressteilnehmer eingefunden hatten. Das alte, denkmalgeschützte Industriegebäude bot einen interessanten Kontrast zu den frischen Ideen und der Aufbruchstimmung, die hier mit dem Kongress einzogen.

Die DGFP hatte wie gewohnt bei den Referenten auf das Who's Who der HR-Branche gesetzt, um sich mit den Gästen der Herausforderung Transformation zu stellen. Und wer nun meinte, er habe zu dem Thema schon wirklich alles gehört, wurde das eine oder andere Mal an diesen zwei Tagen bestimmt überrascht. Jeder habe schon in irgendeiner Form seinen Beitrag zum Thema geleistet, meinte DGFP-Vorstandsvorsitzender Dr. Gerhard Rübling, daher sehe es die DGFP als ihre wichtigste Aufgabe, „hier die Spreu vom Weizen zu trennen und das Thema auf eine praktikable Ebene zu bringen, um Veränderungsprozesse aktiv mitgestalten zu können.“ Hierfür bot die DGFP den Teilnehmern eine gute Mischung von beeindruckenden Beiträgen im Plenum zu HR-Trends in den Unternehmen und politischen Rahmenbedingungen sowie praktischen Lösungsansätzen, die in den 14 Breakout Sessions in kleinen Gruppen vertieft werden konnten.

Die digitale Transformation ist mehr als die Nutzung von Digitaltechnik. Sie ist vor allem ein Kulturthema. Mit starren Organisationsstrukturen und einem veralteten Führungsverständnis ist die Transformation nicht zu meistern. Für Unternehmen kann die richtige Mischung aus Tradition und Moderne im Kulturwandel entscheidend sein. Denn eines wurde auch klar: Nicht alles, was neu ist, ist auch gut, und nicht alles, was alt ist, ist out. Erfolgskritisch für den Kulturwandel sind vor allem die Führungskräfte, darüber bestand Einigkeit. Denn in der Arbeitswelt ge-



Der DGFP-Vorstandsvorsitzende Dr. Gerhard Rübling sieht es als vordringliche Aufgabe an, das Thema Transformation „auf eine praktikable Ebene zu bringen“.



„Vielen Unternehmen fällt es viel schwerer zu vergessen als Neues zu lernen.“ Gitta Blatt, Executive Vice President Human Resources & Organisation, Sky Deutschland GmbH



„Die Herausforderung ist nicht Technologie an sich, sondern die Frage, wie stark eine Kultur veränderbar ist.“ Milagros Caiña Carreiro-Andree, Personalvorstand und Arbeitsdirektorin, BMW AG

winnen alte Werte wieder an Bedeutung, wie Freiheit, Vertrauen, Respekt und Verantwortung. Und dafür sind die Führungskräfte das stärkste Vehikel.

DAS BESTE AUS BEIDEN WELTEN VERBINDEN

„Die Herausforderung ist nicht die Technologie an sich, sondern die Frage, wie stark eine Kultur veränderbar ist“, brachte es die Arbeitsdirektorin von BMW auf den Punkt. Milagros Caiña Carreiro-Andree bekräftigte Führung als den ausschlaggebenden Link zwischen der digitalen und der kulturellen Transformation. Dass

MITARBEITERBEFRAGUNG MAL ANDERS

Am Abend des ersten Kongresstags wurde der St. Galler Leadership Award feierlich an die Swisscom verliehen. Das Unternehmen überzeugte mit seiner Führungsinitiative „Pulse“, die mithilfe eines Bottom-up-Befragungstools Transparenz und Feedback befördert hat. Sarah Matheis und Stephan Engl präsentierten die Initiative live vor dem Kongresspublikum: „Führungsverständnis ist nicht mehr an Person oder Position gebunden, sondern entsteht überall und jederzeit.“ Im Livevoting des Publikums siegte Swisscom vor der Fraport AG und der Audi AG. Der St. Galler Leadership Award wurde vom Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen in der Schweiz ins Leben gerufen und in diesem Jahr zum zweiten Mal in Kooperation mit der DGFP vergeben. Prämiert werden Initiativen und Projekte zu erfolgreicher Mitarbeiterführung.



die Rolle von HR in diesem Kontext so zentral wie schwierig ist, konnte man ihrem Vortrag entnehmen. Die Aufgabe von HR bei BMW sei, die DNA der Transformation in die Köpfe der Führungskräfte einzupflanzen. Darauf seien 400 Top-Führungskräfte in Strategy Camps eingeschworen worden. Führung im Sinne von BMW bedeute, sich vor allem auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter einzulassen. Dazu müsse HR den Führungskräften die nötigen In-

strumente an die Hand geben, was eine ziemliche Herausforderung sei, denn dafür müsse sich HR auch erst einmal selbst transformieren und sein Image aufpolieren. Denn HR traue man eine harte Transformationsbegleitung nicht zu. Wichtig sei es, auch traditionelle HR-Instrumente nicht gänzlich über Bord zu werfen. Schließlich würden auch die jungen Wilden älter und würden irgendwann über Familie und Sicherheit nachdenken. Eine lebensphasenorien-

tierte und kontinuierliche Laufbahnenentwicklung seien also durchaus nicht out.

Die Kunst, das Beste aus traditionellen und neuen Arbeitswelten zu verbinden, war Thema von Gitta Blatt, Personalchefin bei Sky Deutschland. Sie machte klar, welchen Balanceakt Unternehmen zwischen Tradition und Digitalität zu meistern haben. Mit dem Fazit: Tradition ist nicht per se out und schlecht und neu nicht unbedingt ein Erfolgsgarant. Ein guter Mix sei entscheidend. Rolf Nördemann hat bei der Deutschen Bank das Privatkundengeschäft nach dem Kotter-Change-Modell auf Zukunft getrimmt „und alles auf den Kopf gestellt“. Für ihn sei dies kein Widerspruch zur neuen Arbeitswelt, meinte er auf die Rückfrage aus dem Publikum, ob das Top-down-Modell noch zeitgemäß sei.

Eine Annäherung zwischen Old und New Economy fand auch auf dem Podium statt. Kurzerhand wurden auf Drängen des Publikums neben Nördemann, Blatt und Rübiling auch zwei Vertreter der Start-up-Szene auf die Bühne geholt. Das Publikum schaltete sich übrigens per Live-App in die Podiumsdiskussionen ein, kritisierte, hakte nach, ergänzte; so kam auch im großen Rahmen immer wieder ein lebhafter Austausch zustande.

Für Bundesbank-Vorstandmitglied Dr. Johannes Beermann ist vor allem ein hoher Standard der Weiterbildung und des Wissensmanagements erfolgsentscheidend für den kulturellen und digitalen Wandel. Er beklagte den Mangel an qualifizierten Auszubildenden, gerade in Frankfurt, wo die Bundesbank mit vielen anderen Finanzinstituten um Nachwuchs konkurrieren müsse. Die Digitalisierung erfordere eine Neuausrichtung der Arbeitsmarktpolitik. Beerbaum setzt aber nicht nur auf die Jungen, sondern stellt sich vor allem der demografischen Herausforderung. Er ist überzeugt: „Auch alten Hunden kann man neue Tricks beibringen.“

Für Dr. Ariane Reinhart, Vorstandsmitglied und Personaldirektorin bei Continental, beginnt der Wandel schon beim Recruiting „Sie können aus einer Schlaftablette kein Knallbonbon machen“, entgegnete sie denen, die ihrer Meinung nach den Fokus zu stark oder ausschließlich auf Qualifizierungsmaßnahmen legen. Ihr Fokus liegt auf einem „best fit“ von Kompetenzen und Aufgaben. Für sie ist dabei Big Data ein wertvoller Ansatz. Reinhart bedient sich moderner HR-Tools zur umfangreichen Datenanalyse und sieht vor allem in der Auswahldiagnostik großes Potenzial.

NEW WORK IST MEHR ALS NEUE ARBEITSFORMEN

Wer noch sinnierte, wie die Arbeitswelt von morgen das Unternehmen wohl treffen wird, wurde aufgerüttelt: „Die neue Arbeitswelt ist schon da“, konstatierte Professorin Dr. Heike Bruch vom Institut für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen. Sie hat mit ihrem Team die Erfolgsfaktoren für die neue Arbeitswelt untersucht und einen New Work & Culture Check entwickelt. Es rolle eine Welle auf die Unternehmen zu, auf die sich viele nicht vorbereitet fühlten und die dann regelrecht in Aktionismus verfielen. Doch die Expertin warnte: Was neu ist, ist nicht immer auch gut fürs Unternehmen. Es zahle sich aus, zuerst in die Kulturentwicklung zu investieren und dann erst Innovationen in den Blick zu nehmen. Ihre Untersuchungen hätten unter anderem die Wirksamkeit einer Vision als Herzstück des Unternehmens und einer Führung mit Sinn und Inspiration belegt. Visionen seien für das Zukunftsbild eines Unternehmens das effektivste Werkzeug, so Bruch. In vielen Unternehmen sei der Aufbruch in die neue Arbeitswelt vor

allem durch neue Arbeitsformen gekennzeichnet. Doch neue Arbeitsformen allein machten noch kein New Work.

Apropos New Work. Wie ein Unternehmen ohne Führungskräfte funktionieren kann, konnte man in der Breakout Session bei Sipgate, einem Telefonanbieter er-



„Eine Organisation führen ist kein Zustand, sondern eine Reise.“ Ulli Gritzhuhn, CEO, und Alexandra Heinrichs, Vice President HR, Unilever Deutschland GmbH

fahren. Keine Führungskräfte bedeutet demnach nicht der Wegfall der Führungsaufgaben. Diese werden von den Mitarbeitern in selbstorganisierten Teams übernommen. Und das Konzept scheint seit 2010 aufzugehen. Das Fundament: Vertrauen und Transparenz. Und das bei völliger Budgetfreiheit und eigenverantwortlicher Weiterbildung. Aus dem Publikum schlug dem Personalteam Thu Pakasathanan und Carina Visser eher Skepsis entgegen, nach dem Motto: Aber irgendjemand muss das doch kontrollieren. Es zeigt, dass es wohl noch viel Mut braucht, alte Denkmuster zu durchbrechen.

BUSINESS UND HR AUF AUGENHÖHE

Auch beim Unilever-Konzern hat sich die Führungsphilosophie zugunsten mehr Entscheidungsfreiheit des einzelnen Mitarbei-

ters verändert. Das Unternehmen hat grundlegend neue Organisationsstrukturen und damit ein Umfeld geschaffen, in denen die Mitarbeiter schneller eigene Entscheidungen treffen können. In einem Dialog nahmen CEO Ulli Gritzhuhn und HR-Chefin Alexandra Heinrich die Gäste mit auf eine Leadership-Reise, auf der so manche Hin-

dernisse überwunden werden mussten und während der deutlich wurde, wie wichtig es ist, dass Business und HR an einem Strang ziehen. Und dass HR sogar regulierend eingreifen muss, wenn der CEO allzu ambitionierte zeitliche Vorstellungen hat. Heinrich hat den Satz: „Man muss die Mitarbeiter mitnehmen“ ernst genommen und den Chef ausgebremst, als sie merkte, dass diese mehr Zeit brauchen, um die Entscheidungsfähigkeit auch annehmen zu können. Und

auch den Führungskräften sei das Loslassen sehr schwer gefallen, so Heinrich.

Bei SAP agieren die Führungskräfte als Coaches nach dem Grundsatz „everybody is a talent“ und vermitteln die Werte, die die Kultur prägen und stärken sollen. Bei SAP hat man sich vom Modell Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung komplett verabschiedet. „Zu statisch, zu langfristig.“ Das Bekenntnis „tell it like it is“, sei inzwischen zum Kulturgut geworden. Führung, Talente, Lernen, Organisation, Werte: Dr. Wolfgang Fassnacht, HR Director Germany bei SAP fasste die Stellschrauben für New Work nochmals zusammen und schlussfolgerte: „Für Personaler brechen goldene Zeiten an.“

Oliver Burkhard, Personalvorstand bei Thyssenkrupp und ehemaliger IG-Metall-Chef in Nordrhein-Westfalen dämpfte spä-

ter diese Euphorie etwas, als er betonte, dass all die diskutierten Hebel, die HR bewegen kann und muss, unter die Mitbestimmung fallen. Seit 2014 seien alleine zur IT bei Thyssenkrupp rund 116 Themen im Betriebsrat bearbeitet worden. Seine Ausführungen vermittelten einen Eindruck davon, wie ein Konzern mit 156 000

beuten 4.0 sei in manchen Teilen zwar noch Kritik angebracht, aber es freue sie besonders, dass die Rolle von HR inzwischen auch in der Politik an Relevanz gewonnen habe. Einem starken HR gehöre die Zukunft, so Heuer. Und HR müsse den Mut haben, diese Rolle einzufordern und auch den poli-

tischen Rahmen mitzugestalten. „Es gibt vieles, was wir noch anpacken müssen.“

BEI GEWISSHEIT KEINE ZEIT VERLIEREN

Idealerweise sollte HR der Treiber der Digitalisierung sein, mit der Gestaltung gesunder produktiver Arbeit als Ziel, bestätigte Thorben Albrecht vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und wandte sich ab von der oft-

mals rein technologiegetriebenen Diskussion. „Ohne eine menschengerechte Gestaltung können wir die Potenziale der Digitalisierung nicht heben.“ Digitalisierung dürfe auch keine Einladung zur Selbstausbeutung sein. In der folgenden politischen Diskussionsrunde, unter anderem mit der FDP-Generalsekretärin Nicola Beer, war man sich zwar einig darüber, dass die Arbeitszeitgestaltung ein hoch sensibles Thema ist, und elf Stunden Ruhezeit und Arbeitsverbot auf Dienstreisen eigentlich nicht mehr realistisch sind, aber es brauche Mut, Veränderung durchzusetzen. Natürlich müsse es Experimentierräume geben, meinte Heuer. „Aber verlieren wir nicht zu viel Zeit bei Dingen, die wir heute schon wissen?“ ●

Sabine Schritt



Sightseeingtour der anderen Art: Busse brachten die Kongress- teilnehmer zu verschiedenen Start-ups in der Hauptstadt.

Mitarbeitern auch unter dem Aspekt eines in die Jahre gekommenen Mitbestimmungsgesetzes die Transformation zu bewältigen versucht.

Die DGFP ergreife weder Partei für die Arbeitgeber- noch die Arbeitnehmerseite, sondern stelle das Wohl der Menschen und Unternehmen in den Fokus ihres Handelns, erklärte Katharina Heuer, Vorsitzende der DGFP-Geschäftsführung in ihrem politischen Statement. Die DGFP bekenne sich ganz klar zur Sozialpartnerpartnerschaft, fordere aber mehr Öffnungsklauseln. Das Betriebsverfassungsgesetz müsse dringend an die Anforderungen der Digitalisierung angepasst werden. „Wir brauchen mehr Flexibilität in großen Fragen, beispielsweise der Arbeitszeitgestaltung, aber auch weniger Starrheit in kleinen Fragen“, sagte Heuer und plädierte für einen Flexibilisierungskommiss. Am Weißbuch der Regierung zum Ar-

DGFP // HR-FUTURECAMP ÖFFENTLICHER SEKTOR

11. Mai 2017, München
hr-futurecamp.de

1. DGFP // JAHRESTAGUNG HR BUSINESS PARTNER

17. – 18. Mai 2017, Frankfurt/M.
dgfp.de/seminare/seminar/1366

HRPEPPER HOFFEST 2017

19. Mai 2017, Berlin
hrpepper.de/hoffest-2017/

MITGLIEDERVERSAMMLUNG DER DGFP

23. Mai 2017, Frankfurt/M.
dgfp.de

1. DGFP // JAHRESTAGUNG DIGITALE TRENDS & INNOVATIONEN IN HR

29. – 30. Mai 2017, St. Leon Rot
dgfp.de/seminare/seminar/1374

DGFP // KOMPETENZFORUM „HR-STRATEGIEN“

31. Mai 2017, Frankfurt/M.
dgfp.de/seminare/seminar/1304

QUO VADIS HR 2017?

27. Juni 2017, Köln
mlgruppe.de/neuigkeiten/quo-vadis-hr

DGFP // HR-FUTURECAMP ÖFFENTLICHER SEKTOR

30. Juni 2017, Hamburg
hr-futurecamp.de

1. DGFP // JAHRESTAGUNG BETRIEB- LICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

28. – 29. Juni 2017, Köln
dgfp.de/seminare/seminar/1369

2. DGFP // JAHRESTAGUNG ARBEITS- RECHT IM UNTERNEHMEN

In Kooperation mit dem Bundesverband
der Arbeitsrechtler im Unternehmen

5. Juli 2017, Frankfurt/M.
dgfp.de/seminare/seminar/1309

ZUKUNFT PERSONAL

19. – 21. September 2017, Köln
zukunft-personal.de

DGFP // LAB

Die innovative Plattform für
HR-Begeisterte und Zukunftsgestalter

14. – 15. November 2017, Berlin
lab.dgfp.de