

Personalwirtschaft

Das Magazin für den Job HR

03 2018

INKLUSIVE
Zeitarbeits-Atlas
2018



Die digitale HR-Organisation

WIE SICH HR NEU AUFSTELLT UND DIE TRANSFORMATION
IM UNTERNEHMEN ANTREIBT



PERSONALWIRTSCHAFT 03_2018

3	EDITORIAL	Digitalisierung braucht Haltung
6	STILKRITIK	Geheimsache Geld – warum die Frage nach dem Gehalt noch immer heikel ist
7	ZAHLEN, BITTE	Der Gender Pay Gap schwarz auf weiß
	HR & ICH	
8	PRAXISHILFE	Integration von ausländischen Mitarbeitern in KMU
10	CASE STUDY	Personaler als Kundenberater bei Apollo Optik
14	LEBENSÄUFE	Weleda-HR-Leiterin Andrea Kurz im CV-Check
16	FACHBEITRAG	Warum ein Mittagsschlaf im Büro die Leistung steigern kann
18	LEITFADEN	Als Personaler oder Führungskraft richtig loben
20	PRAXISTRANSFER	Wie gutes Talent Management gemacht wird
	TITEL: DIGITALE HR-ORGANISATION	
24	ANALYSE	HR-Digitalisierung: Wo wir stehen, was wir brauchen
28	LEITFADEN	In zehn Schritten zur digitalen HR-Organisation
30	AUSBLICK	Wie die Digitalisierung HR zu neuen Aufgaben und Zielen verhilft
32	INFOGRAFIK	Die Wirkungen der HR-Digitalisierung im ganzen Unternehmen
	TECHNIK & TOOLS	
34	STANDPUNKT	Recruitings-Bots sind alles andere als perfekt
36	SYSTEMCHECK	Wie Unternehmen ihre Personalkosten planen
39	UPDATE	Software und Dienstleister für den Job HR
	SPECIAL: CHANGE MANAGEMENT	
40	ROUND TABLE	Die Wellen reiten
46	ANALYSE	Zwölf Change-Studien und ihre Quintessenz
50	CASE STUDY	Change Management bei der Lufthansa
	RECHT & POLITIK	
54	RATGEBER	Rechtliche Fallstricke bei der Mitarbeiterkündigung
58	BAG & CO.	Scurriles und Relevantes aus dem Gerichtssaal
	FORSCHUNG & LEHRE	
60	STUDIE	Human Capital Reporting der Dax-30-Konzerne
	EVENT & SZENE	
64	TREFFPUNKT	Learntec 2018 und HR-Doppelpass
66	SESSELWECHSEL	HR-Personalien und die Geschichten dahinter
68	BÜCHER	Daniela Engist im Interview zum Titel „Kleins Große Sache“
70	STELLENMARKT	Aktuelle Jobs für Personalmanager
72	HR BUZZWORD BINGO	Bibi, Dagi und HR: Jetzt kommen die Influencer
73	VORSCHAU	Was Sie in der April-Ausgabe erwartet
73	IMPRESSUM	
74	BLICK VON AUSSEN	Zukunftsforscher Harry Gatterer zum Umgang mit Innovationen

Change Driver unterstützen das Management

Es ist eine echte Herausforderung, einen großen Konzern wie die Lufthansa einem Wandel zu unterziehen. Das Unternehmen bildet daher zusätzlich Change Driver in einer Bottom-up-Initiative aus, die den Prozess unterstützen und die Mitarbeiter mit ins Boot holen.

► Der Lufthansa-Konzern steht auch nach dem Ende der Air Berlin unter großem Wettbewerbsdruck: Auf der Qualitätsseite gibt es starke Mitbewerber, wie die Gulf-Carrier, auf der Kostenseite eine große Gruppe von Billiganbietern, die stark expandieren. Die Lufthansa hat als eine Antwort auf die zunehmende Konsolidierung der Airline-Branche in Europa den Konzern gut ausgerichtet und eine gruppenweite, prozessorientierte Matrixorganisation eingeführt. Der dafür erforderliche Umbau des Konzerns bedeutet vielfältige parallele Change-Initiativen, die alle erfolgskritisch sind, aber gleichzeitig die Gefahr von Überhitzungseffekten in der Organisation in sich bergen. Deshalb ist ein zentraler Gedanke, die Change-Kompetenz im Konzern

so auszubauen, dass mehr Veränderungsprozesse gleichzeitig und erfolgreich umgesetzt werden können. Ein Stellhebel dazu ist der Auf- und Ausbau einer Gruppe von Change Drivern, die Change-Initiativen auf verschiedenen Ebenen in einem Bottom-up-Prozess unterstützen.

Aufgabe und Rolle des Change Drivers

Die Veränderungsprojekte bei der Lufthansa haben sehr unterschiedliche Schwerpunkte. Kein Bereich ist von Organisationsveränderungen ausgenommen. Dabei kann es passieren, dass die Bedürfnisse der Mitarbeiter nach Information, Kommunikation und Beteiligung aus dem Fokus geraten. Um dies zu verhindern, gibt es seit zwei Jahren das zentrale Angebot, Change Driver einzusetzen. Diese haben die Aufgabe, die verantwortlichen Führungskräfte in Veränderungsprojekten zu unterstützen, den Change mit möglichst großem Erfolg zu beschleunigen und die Motivation der Mitarbeiter dabei hochzuhalten. Das Spannende dabei ist, dass die Initiative der Change Driver eine Veränderungsbegleitung von „unten“, also ohne einen Vorstandsauftrag „top-down“, ist.

Der Change Driver arbeitet als interner Begleiter für eine oder mehrere Führungskräfte, die für einen Change-Pro-

CASE STUDY

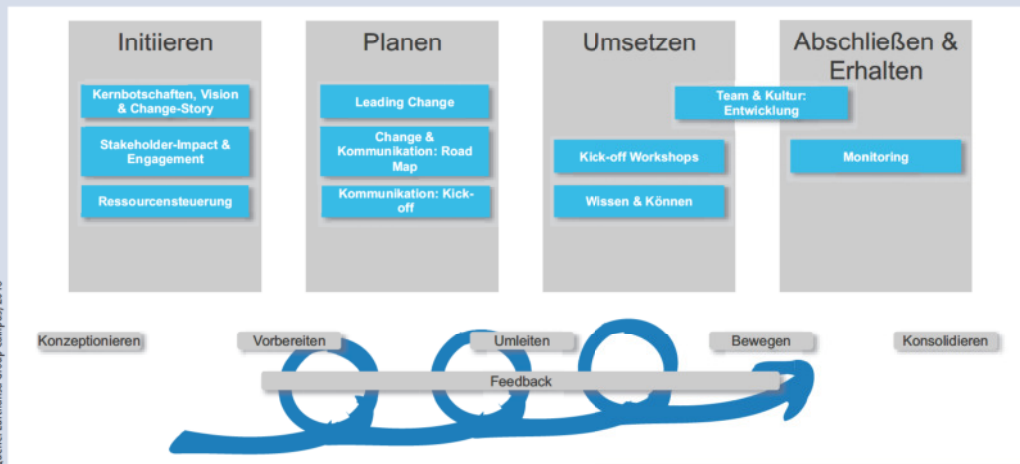
Deutsche Lufthansa AG

Die Deutsche Lufthansa AG ist gemessen an der Anzahl der beförderten Passagiere von über 100 Millionen das zweitgrößte Luftverkehrsunternehmen Europas. Sie ist Initiator und Gründungsmitglied der Luftfahrtallianz Star Alliance, hat über 123 000 Mitarbeiter weltweit und ist im Dax gelistet. Der Konzern entwickelte sich Mitte der 1990er-Jahre aus der staatlichen Linienfluggesellschaft „Lufthansa“ in die Aktiengesellschaft „Deutsche Lufthansa AG“, zu der neben der Lufthansa Airline unter anderem die Schweizerische Swiss, die österreichische Austrian Airlines, die belgische Brussels, die Lufthansa Cargo, die Lufthansa Technik und die LSG Sky Chefs gehören.

Phasen und Erfolgsfaktoren eines Change-Implementierungsplans

Abbildung 1

Quelle: Lufthansa Group, Campus, 2018



Die Erfahrungen aus bisherigen Change-Initiativen in der LH Group machten es möglich, kritische Erfolgsfaktoren für das Gelingen von Veränderungsprojekten abzuleiten.

zess verantwortlich sind. Auf der einen Seite ist er Unterstützer, indem er die Perspektiven und Wahrnehmungen der Mitarbeiter im Change greifbar macht. Auf der anderen Seite ist er Sparringspartner der Führungskraft, für den Fall, dass diese den Mitarbeiterbedürfnissen nicht genug Aufmerksamkeit schenkt. Er ist nicht verantwortlich für die Vermittlung der zentralen Ziele des Unternehmens. Vielmehr ist er das Ohr am Puls des Mitarbeiters und liefert den verantwortlichen Führungskräften hilfreiche Rückmeldungen und Ideen, damit diese die richtigen Impulse setzen können.

Grundgedanke des Change-Driver-Ansatzes ist es, dem Umstand zu begegnen, dass viele Führungskräfte sich stark auf die Abarbeitung der fachlichen Aufgaben im Rahmen des Unternehmenswandels konzentrieren. Die Folge: Widerstände, Ängste oder andere Dynamiken im Change haben dabei manchmal eine untergeordnete Bedeutung. Ebenso ist es schwierig, den Mitarbeitern den Nutzen und die Dringlichkeit der verschiedenen parallelen Veränderungsinitiativen zu erklären. „Machen wir nicht zu viel auf einmal?“ ist ein Kritikpunkt, den man an verschiedenen Stellen hören konnte.

Als im letzten Jahr die Verzehnfachung des operativen Gewinns des Konzerns verkündet wurde, fragten sich manche Mitarbeiter: „Warum sollen wir uns verändern, wenn es doch scheinbar gerade so gut läuft?“ Dass die weltweite Senkung der Treibstoffpreise ein wesentlicher Faktor für den Gewinn war, war den Mitarbeitern zum Teil nicht klar.

Ausbildung zum Change Driver

Die Lufthansa Group besaß bei Start des Projektes „Change Driver“ bereits eine Gruppe von Change-Experten und ein beträchtliches internes Wissen aus vergangenen Change-Projekten. Die bestehende Kompetenz und das

erfolgreiche Netzwerk von Experten wurden in die Change-Driver-Ausbildung integriert. Aus den bisherigen Change-Initiativen wurden zehn für das Gelingen kritische Erfolgsfaktoren für Veränderungsprojekte innerhalb der LH Group abgeleitet, die den Kern des Kompetenzausbaus darstellen (siehe Abbildung 1). Dieser Wissensstock ist die Grundlage für insgesamt drei zweitägige Lernmodule, die ein zentrales Element der Ausbildung der Change Driver darstellen.

Nach persönlichem Vorgespräch mit dem direkten Vorgesetzten und der Auswahl der Change-Initiative startet idealerweise Modul 1 der Ausbildung, der Take-off. Ganz so perfekt läuft es in der Praxis nicht immer. Manche Teilnehmer sind schon vor Monaten mit ihrem Change-Projekt gestartet, andere müssen zum Teil (aus sachlichen Gründen) mit dem Start ihrer Initiative länger warten. Im Design der Workshops wird diese Einschränkung so berücksichtigt, dass

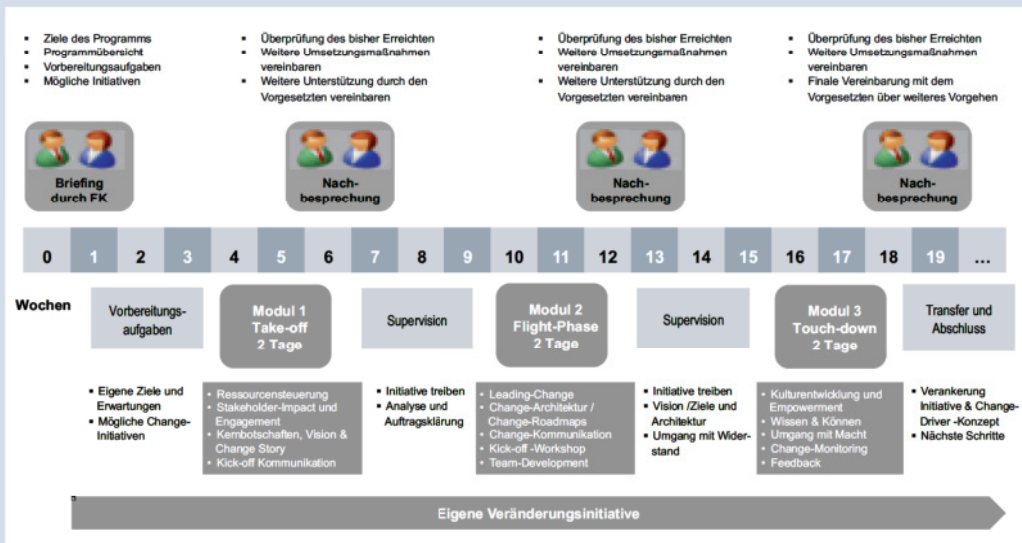
Wo hat es im Projekt gehakt?

STOLPERSTEINE

- **Die Auswahl der richtigen Initiative** für den Change Driver: **Manche Projekte waren zu komplex**, um sie im Rahmen der Ausbildung angemessen zu begleiten. Hier wurde in Vorgesprächen, den Workshops und der Supervision nachgesteuert und der Scope der Initiative fokussiert.
- **Ressourcenengpässe** im Projekt: Einige wenige Change Driver waren mit dem **Tagesgeschäft so stark ausgelastet**, dass kaum Zeit für den Change blieb. Gleiches gilt für die Unterstützung von Führungskräften und Projektsponsoren.
- **Wechsel im laufenden Projekt** bei Projektinhalten, Projektfokus und Auftraggebern: Wie in jedem anderen Projekt ist es auch bei Change-Initiativen wichtig, den sich ändernden Rahmenbedingungen und Umwelteinflüssen Rechnung zu tragen. **Die Teilnehmer waren darauf vorbereitet und konnten flexibel reagieren.**
- Die Vermittlung von Change Drivern in **weitere Change-Initiativen**, die nach Abschluss der Ausbildung begleitet werden, lief anfangs schleppend. Unklar war zum Beispiel, wie die Leistung der Change Driver für andere Bereiche verrechnet werden kann. **Unbürokratische, schnelle Unterstützung** im Konzern über Geschäftsbereichsgrenzen hinweg konnten **vom HR-Bereich durch kreative Lösungen ermöglicht** werden.

Die Ausbildung im Überblick

Abbildung 2



Quelle: Luthjans Group Campus, 2018

Das Design des Workshops macht ein gutes Lernen für alle Beteiligten möglich, egal in welcher Praxisphase sie gerade sind. Die drei Lernmodule sind – analog zum Bild einer Flugphase – „Take-off“, „Flight-Phase“ und „Touch-down“.

ein gutes Lernen für alle Beteiligten möglich ist, egal in welcher Praxisphase sie gerade sind. Die drei Lernmodule sind – analog zum dem Bild einer Flugphase – „Take-off“, „Flight-Phase“ und „Touch-down“ (siehe Abbildung 2).

Der Sprung ins kalte Wasser

- **Das eigene Veränderungsprojekt (Rolle HR1)**
 Voraussetzung für die Teilnahme an der Change-Driver-Ausbildung ist es, ein eigenes Change-Projekt parallel zu den drei Lernmodulen zu begleiten. Dieses wird im Vorfeld mit dem jeweiligen fachlichen Vorgesetzten und zum Teil auch mit einem Change-Paten abgestimmt. Der große Vorteil: Das theoretische Wissen kann zugleich in einem realen Veränderungsprojekt eingesetzt werden. Der Theorie-Praxis-Transfer findet simultan statt. Das Angebot für weiteres Netzwerken über die Ausbildung hinaus erleichtert es den Change Drivern, ihre Themen mit qualifizierter Unterstützung in die Praxis umzusetzen.

- **Supervision als Unterstützung in der Praxisphase (Rolle HR2)**

Die bereits zu Beginn des Projektes „Change Driver“ verfügbare Kompetenz der vorhandenen Change-Experten wird im Rahmen des Projektes genutzt, indem diese für Einzel- oder Gruppensupervision der Change Driver eingesetzt werden. Auf diesem Wege wird auch die Vernetzung der Change Driver mit dem Arbeitskreis der Change-Experten und bei Gruppensupervisionen mit anderen Change Drivern weiter gefördert. Gleichzeitig wird so ein hohes Niveau der Begleitung bei sehr unterschiedlichen Ausgangsniveaus von Anfang an sichergestellt.

- **Die Auswahl der „richtigen“ Change Driver (Rolle HR3)**

Ein wichtiger Faktor für die Change-Driver-Initiative ist die Auswahl der richtigen Teilnehmer. Voraussetzung zur Auswahl als Change Driver sind verschiedene Faktoren: Auf der einen Seite sind es persönliche Faktoren, die die Eignung beschreiben. Das geht von fachlichen Vorqualifikationen über soziale Kompetenzen und der Fähigkeit, sich selbst gut zu managen, bis hin zu einer Affinität zum Thema Change. Die Lust, Veränderung mitzugestalten und aktiv zu fördern, ist ein wichtiges Auswahlkriterium. Im Vorfeld gibt es daher im Rahmen des Auswahlprozesses ein Vorgespräch mit dem Bewerber und dessen direktem Vorgesetzten. In diesem Dialog werden wichtige Aspekte geklärt:

- Haben die Bewerber ein geeignetes Projekt, das sie in der Ausbildung vorantreiben möchten?
- Haben die Vorgesetzten ihre Rolle verstanden? Wissen sie, worauf sie sich einlassen und wie sie den Change Driver unterstützen sollten?
- Ist die Ressourcen-Frage zwischen den Parteien geklärt? Eine Investition von zehn Arbeitstagen ist das Mini-

UNTERM STRICH

Was hat das Projekt gebracht?

- **190 Teamleiter und operative Mitarbeiter unterstützen** ihre Organisation und deren Führungskräfte bei der **Umsetzung komplexer Change-Initiativen**.
- Das **Bewusstsein für die Notwendigkeit** und Bedeutung von Change-Unterstützung ist im Konzern signifikant gestiegen.
- Einige Change Driver haben ihre Ausbildung genutzt, um mittlerweile im Konzern **hauptberuflich als Change Manager** zu wirken.
- Die Change Driver haben inzwischen einen **hohen Bekanntheitsgrad** in der Gesamtorganisation und **werden regelmäßig als Impulsgeber genutzt**.

mum, für das der Change Driver während der Ausbildung freizustellen ist. In der Praxis wird es je nach Projekt und Eigeninitiative eher etwas mehr.

- Die Auswahl des richtigen Change-Projekts ist außerdem eine Herausforderung: Einerseits sollte es nicht zu trivial sein, um den Change Driver zu fordern. Andererseits sollte es auch klar sein, dass der Change Driver mit seinen zehn Tagen keine komplette Restrukturierung begleiten kann. Eine angemessene Komplexität und Attraktivität der Change-Initiative ist ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Der Ausbau des Change-Driver-Netzwerks

Die Change-Kompetenz der LH Group wird über eine Reihe weiterer Stellhebel ausgebaut. Dazu zählen zum Beispiel:

- **IT-Plattform**

Im Rahmen der Change-Driver-Ausbildung wird eine zentrale IT-Plattform genutzt. Auf dieser wird einerseits Know-how zum Thema Change, wie die LH Change-Toolbox, zur Verfügung gestellt. Andererseits wird die Plattform genutzt, um Profile der Change

Driver und Experten zugänglich zu machen und so den Business Units bei Bedarf an Unterstützung den geeigneten Change Driver anzubieten.

- **Vernetzung in den Business Units über Intervention**

In vielen Business Units werden die Change Driver mit den meist in der Personalentwicklung verorteten Change-Experten ihrer Business Unit vernetzt. Dazu werden in den Business Units beziehungsweise an den Standorten „lokale“ Interventionstreffen durchgeführt.

- **Vernetzung im Konzern**

Ein- bis zweimal jährlich werden für die Change Driver sogenannte „Community Days“ ausgerichtet, die drei Ziele haben:

1. Weitere Vernetzung der Change Driver der verschiedenen Business Units des Konzerns und der verschiedenen Ausbildungsgänge untereinander,
2. Update zu aktuellen Change-Entwicklungen im Konzern,
3. Ausbau individueller Change-Kompetenz durch Präsentation und Austausch zu neuen Change-Ansätzen und durch gegenseitige Intervention zu aktuellen Change-Initiativen.

AUTOREN



Kristien Weidenmann, Change Process Team & Management of Change Group IT Transformation, Lufthansa Group Campus, Frankfurt, kristien.weidenmann@dlh.de



Olaf Heger, Mitinhaber, hs:results, Essen, olafheger@hs-results.com



Andre Stuer, Mitinhaber, hs:results, Potsdam, andre.stuer@hr-results.com

FLOW LEADERSHIP®

flow
consulting

Power-
Potential-Profile®



Mehr zu „Führung in dynamischen Situationen“ im Buch im Erich Schmidt Verlag.

ISBN 978-3-503-165594-0



Praxisvortrag Führung 4.0

Besuchen Sie uns!

Messe PERSONAL Süd 2018 in Stuttgart

Halle 1, Stand K.09

am 24./25. April 2018

Vortrag am 24. April von 12:30 bis 13:00 Uhr

Mitarbeiter unterstützen

Perspektiven

Digitale

Werkzeuge

nutzen
erweitern

Innovation
vorantreiben

Orientierung vermitteln

Eigenständigkeit

Netzwerke

pflegen

fördern

flow consulting gmbh
Spörckenstraße 89 | 29221 Celle
Telefon 05141 740074 | mail@flow.de
www.powerpotentialprofile.de