

# PERSONAL FÜHRUNG



**„Mich wundert, dass es nicht mehr von meiner Sorte gibt“**

Dräger-Vorstand Reiner Piske über ungewöhnliche Ressortkombis im Topmanagement

**10.2023**

**TOTAL GLOBAL**

Was Kosmopoliten im Chefsessel besser machen

**BEST PRACTICE**

\ Bezirksamt Neukölln  
\ BMW  
\ Goethe-Institut  
\ Sanofi

**SCHWERPUNKT**

**HR Data und Digitalisierung** Der Algorithmus spricht und HR folgt demütig seinen Vorgaben? Hoffentlich nicht. Künstliche und menschliche Intelligenz können sich aber ergänzen.

## 12 Hinter die Stirn gucken

People Analytics hilft, Mitarbeitende mit dem richtigen „Person-Organization Fit“ zu gewinnen. Das Sammeln und Verknüpfen von Daten aus verschiedenen Quellen eröffnet außerdem neue Möglichkeiten in der Personalbeurteilung, der Personalentwicklung oder zur Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit.



## 20 Die Welle reiten

Die digitale Transformation überrollt alle HR-Funktionen, auch die Personalentwicklung. HR muss gegenhalten und Wege finden, um von den neuen Technologien zu profitieren. Aus- und Weiterbildungsbedarfe ändern sich dramatisch.



# 12

## SCHWERPUNKT HR Data und Digitalisierung

### AKTUELLES

#### 04 HR innovativ

- \ Employee Experience als Managementfunktion
- \ Psychosoziale Risiken bei Expats

#### 08 Studien

- \ Frust durch Laissez-faire
- \ Unternehmen zwischen Höchstleistung und Absturz



### SCHWERPUNKT

#### 12 People Analytics in deutschen Unternehmen

*Matthias Groß, Gießen*

#### 20 Personalentwicklung wird digital

*Colette Friedrich, Jena / Cathrin Umlauf, Großlöbichau*

#### 28 Videoanalyse mit KI

*Michael Kummer, München*

#### 32 Digital unterschreiben

*Roni Oeschger, Zürich*

#### 36 Jobprofile und KI

*Markus H. Dahm / Hanna Stüber, Hamburg / Galina Kaiser, München / Carolin Frehse / Jan Skrovaneck, Dublin*

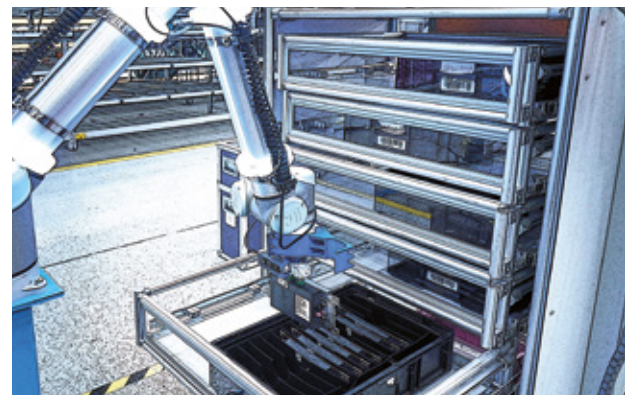
#### 42 HR Data und Digitalisierung

Materialien für die Personalarbeit



## 28 Bewegte Bilder

Bewerbungsgespräche, Onboarding, Schulungen: Vieles findet heute per Video statt. Doch wer will hinterher stundenlang Ton- und Bildaufnahmen auswerten? Künstliche Intelligenz verdichtet das Material und entlastet die HR-Abteilung.



## 36 KI macht Druck

Künstliche Intelligenz vereinfacht Arbeitsabläufe, Jobprofile wandeln sich. Aber nicht alle Branchen und Tätigkeiten sind gleichermaßen betroffen, wie zwei Fallstudien aus der Automobilindustrie und dem Banking zeigen.

## 32 Schwarz auf weiß war gestern

Die elektronische Unterschrift macht die Tinte auf vielen Dokumenten überflüssig. Dies kann viele rechtlich relevante Prozesse in Unternehmen beschleunigen. Was E-Signaturen leisten und welche Anforderungen sie erfüllen müssen.



### HERAUSGEBER-INTERVIEW

#### 44 Das Beste aus zwei Welten

Die Ressortkombi Personalvorstand plus Vertriebschef ist ungewöhnlich. Dr. Reiner Piske vom Medizin- und Sicherheitstechnikunternehmen Dräger vereint beide Funktionen und hebt so Synergien für eine kunden- und ergebnisorientierte Ausrichtung. Das Familienunternehmen mit Standorten in mehr als 20 Ländern setzt auf die internationale Mobilität seiner Beschäftigten.  
*Ralf Steuer / Rainer Spies, Berlin*



### FACHBEITRÄGE

#### 50 Trittsicher auf großer Bühne

In einem zunehmend komplexen und internationalen Umfeld ist gute Führung besonders wichtig. Ein „Global Mindset“ navigiert Vorgesetzte durch diese Herausforderung. Unternehmen müssen allerdings die passenden Rahmenbedingungen schaffen.

*Tobias Roidl, Bergheim (Österreich) / Stefan Remhof, München*

#### 56 Partner für die Payroll

Das Pharmaunternehmen Sanofi Deutschland hat seine Gehaltsabrechnung ausgelagert. Der Dienstleister verfolgt das Ziel, für möglichst viele Prozesse Standards zu entwickeln.

*Rainer Stork, Bamberg*

### NETZWERK

#### 76 HR persönlich

Lea Corzilius, Sabine Jaskula, Philipp Sinner, Maren Kroll, Stephanie Wulf, Katharina Rath, Ruth Werhahn

#### 79 DGFP-Mitglied im Porträt

Ellen Cavdarci, Bezirksamt Berlin-Neukölln

### SERVICE

#### 69 Bildnachweise

64 Bücher Kurzrezensionen, Autorengespräch: Thomas Wilhelm

#### 01 Editorial

#### 69 Inserenten

68 Recht Aktuelle Rechtsprechung, Arbeitsrecht, Lohnsteuerrecht

#### 11 Termine

#### 80 Vorschau / Impressum

# Schöne, neue

## Status quo zu People Analytics in deutschen Unternehmen

Die Idee evidenzbasierter Personalentscheidungen beflügelt seit jeher die Fantasie vieler HR-Manager. Statt aufwendiger Analysen von Bewerbungsunterlagen und Vorstellungsgesprächen könnten Algorithmen leicht herausfinden, wer den richtigen „Person-Organization Fit“ mitbringt. Und mittels E-Mail- und Kaffeepausenanalyse ließen sich noch Rückschlüsse auf Produktivität, Engagement und Fluktuationsabsichten ziehen. Eine schöne, neue HR-Welt, die auf digitalen HR-Zukunftsgipfeln und coolen Barcamp-Veranstaltungen angepriesen wird. Doch kann die Realität in deutschen Unternehmen da mithalten? Eher nicht, wie eine Befragung von 278 Unternehmen zeigt.



# Datenwelt

TEXT



**Prof. Dr. Matthias Groß**  
Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement,  
THM Business School, Gießen  
[matthias.gross@w.thm.de](mailto:matthias.gross@w.thm.de)



Früher wurden Personalentscheidungen häufig aufgrund von Erfahrung und Intuition getroffen. Ein datengestützter Ansatz kann die Entscheidungsqualität verbessern helfen – und dem Ruf des Personalmanagements als „Bauchgefühl-Disziplin“ entgegenwirken.

In den letzten Jahren hat sich People Analytics (PA) zu einem wichtigen Thema für deutsche Unternehmen entwickelt und vielen Personalabteilungen den Weg von einer reinen Verwaltungsfunktion zu einer Funktion mit strategischem Mehrwert geebnet. PA ermöglicht es Personalmanagern, relevante Daten aus verschiedenen Quellen (z.B. Mitarbeitendenbefragungen, Leistungsdaten, Zeit- und Anwesenheitsdaten, Social Media) zu sammeln, zu analysieren und zu interpretieren. Dadurch können Muster, Trends und Zusammenhänge erkannt werden, die wertvolle Einblicke in das Verhalten, die Bedürfnisse und Potenziale der Belegschaft liefern. PA geht im Gegensatz zum Personalcontrolling weit über die reine Darstellung von Daten hinaus und stellt die Frage in den Mittelpunkt, wie personalbezogene Aktivitäten optimiert werden können. Zum einen können Personalentscheidungen evidenzbasiert getroffen werden, was zu einer besseren Personalauswahl, einer gezielteren Personalentwicklung und einer effektiveren Mitarbeitendenbindung führen kann. Zum anderen ermöglicht PA den Unternehmen, ihre Ressourcen effizienter einzusetzen und Kosten zu senken, indem Personalprozesse optimiert und Fehlbesetzungen reduziert werden.

Traditionell wurden Personalentscheidungen häufig auf der Grundlage von Erfahrung und Intuition getroffen. Mit dem Aufkommen fortschrittlicher Analysetechniken und der Verfügbarkeit großer Datenmengen haben Personalmanager nun die Möglichkeit, einen datengestützten Ansatz zu nutzen. Durch den gezielten Einsatz psychologischer und statistischer Methoden kann nicht nur die Qualität von Entscheidungen

verbessert, sondern auch dem Ruf des Personalmanagements als „Bauchgefühl-Disziplin“ entgegengewirkt werden. Eine empirische Bestandsaufnahme in 278 Unternehmen dokumentiert den tatsächlichen Reifegrad von PA (Abb. S. 17).

### Oft fehlt die strategische Verankerung

Auf die Frage, ob die Unternehmen bereits eine explizite PA-Strategie entwickelt und kommuniziert haben, antworteten lediglich 26 Prozent mit „Ja“, entsprechend 74 Prozent mit „Nein“. Ein ähnliches Muster zeigte sich bei der Frage, ob es einen offiziellen PA-Beauftragten im Unternehmen gibt. Hier antworteten nur 35 Prozent der Unternehmen mit „Ja“ und 65 Prozent mit „Nein“. Weiterhin wurde offensichtlich, dass die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen (86 %) noch keine Betriebsvereinbarung zum Einsatz von PA abgeschlossen hat. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Umsetzung von PA – vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) – bisher überwiegend evolutionär erfolgt. Ebenso deuten die Daten darauf hin, dass Großunternehmen dem notwendigen Transformationsprozess eine deutlich höhere strategische Bedeutung beimessen.



Kleine und mittlere Unternehmen tun sich noch schwer mit der Umsetzung von People Analytics. Sie glauben, dass der Aufwand in keinem günstigen Verhältnis zum erwarteten Mehrwert steht.

Vorhersagende und präskriptive Analytik bilden die hohe Schule der Datennutzung. Dieses Niveau erreichen auch viele Großunternehmen noch nicht.

Hinsichtlich der konkreten Nutzung ergab die Befragung, dass bisher nur etwa ein Viertel der befragten Unternehmen (68 von 278) PA systematisch im Tagesgeschäft einsetzt. Dabei nehmen Großunternehmen – ähnlich wie bei der Gestaltung förderlicher Rahmenbedingungen – eine Vorreiterrolle ein, während bei KMU noch ein großes Umsetzungspotenzial besteht. So sagten 122 KMU, dass sie sich derzeit in der Planungs- oder Umsetzungsphase befinden. Interessant ist auch, dass 30 der kleinen und 20 der mittleren Unternehmen (ca. 18 % der Gesamtstichprobe) überhaupt keine Umsetzungspläne haben. Im Freitextfeld der Befragung gaben viele dieser KMU an, dass die eingeschränkte Datenverfügbarkeit und der hohe Umsetzungsaufwand in keinem günstigen Verhältnis zum erwarteten Mehrwert stünden.

### Überwiegend ad hoc und vergangenheitsorientiert

Bei der Nutzung von PA können verschiedene Reifegrade bezüglich der Intensität der Informationsnutzung unterschieden werden. In Anlehnung an Holthaus et al. (2015) lassen sich folgende Analytikstufen in der Praxis beobachten:

**Stufe 1: Ad-hoc-Analytik** In dieser Stufe existiert kein systematischer PA-Ansatz. Daten werden nur sporadisch genutzt, meist für einfache Reportingzwecke. Die Datenanalyse erfolgt bereichsbezogen und rein deskriptiv.

**Stufe 2: Explorative Analytik** Basierend auf einem hohen Bewusstseinsgrad für die Bedeutung von PA finden auf dieser Stufe erste explorative Analysen zur Erkennung von Zusammenhängen und Mustern (z.B. Korrelationsanalysen) statt. Es gibt jedoch noch keine standardisierten Prozesse oder klaren Zielsetzungen.

**Stufe 3: Zielorientierte Analytik** Auf dieser Stufe werden gezielt Analysen durchgeführt, um den Erfolg bestimmter Maßnahmen zur Erreichung von HR-Zielen zu bestimmen. Es gibt klare Fragestellungen und Ziele, die mithilfe von Kausalanalysen beantwortet werden sollen. Es werden standardisierte Prozesse entwickelt, um Daten zu sammeln, zu analysieren und Erkenntnisse abzuleiten.

**Stufe 4: Vorhersagende Analytik** Auf dieser Stufe sind fortgeschrittene Analysetechniken (z.B. Zeitreihenanalysen) zu beobachten, die Vorhersagen und Prognosen über Mitarbeitendenverhalten und -leistung ermöglichen. Es werden statistische



Modelle und Algorithmen verwendet, um zukünftige Entwicklungen vorherzusagen und strategische Entscheidungen zu unterstützen.

**Stufe 5: Präskriptive Analytik** Hier werden nicht nur Vorhersagen getroffen, sondern auch Handlungsempfehlungen und Maßnahmen abgeleitet. Die Ergebnisse der Analyse werden aktiv genutzt, um das Personalmanagement und die Entscheidungsfindung zu verbessern.

Die Studienergebnisse zeigen, dass deutlich über die Hälfte (61 %) der befragten Unternehmen, in denen PA eingesetzt wird, den Stufen 1 und 2 zuzuordnen ist. Das bedeutet, dass der Großteil der Unternehmen über keinen standardisierten PA-Prozess verfügt und bei der Nutzung von PA keine klare Zielsetzung verfolgt. Rund ein Viertel sagte, dass ein strukturierter und ziel-

Besonders interessant erscheint die Prognose der Altersstruktur der Belegschaft. Personalverantwortliche können daraus ableiten, wann sie mit der internen und externen Rekrutierung beginnen sollten.

orientierter PA-Ansatz existiert (Stufe 3). Fortschrittliche und zielgerichtete Analysetechniken zur Prognose von HR-Entwicklungen (Stufe 4) werden lediglich in elf Prozent der Unternehmen eingesetzt. Fünf Prozent gaben an, nicht nur Vorhersagen von HR-Entwicklungen durchzuführen, sondern ebenfalls umfassende Aktionspläne zu entwickeln, um das für das Unternehmen vorteilhafteste Szenario zu erreichen (Stufe 5). Insgesamt ist eine eher geringe Intensität der Informationsnutzung festzustellen, sodass ein Großteil der Möglichkeiten von PA bisher nicht ausgeschöpft wird.

Eine ergänzende Korrelationsanalyse belegt, dass die Intensität der Informationsnutzung eng mit den strukturellen Rahmenbedingungen in den Unternehmen zusammenhängt. Konkret wird deutlich, dass der Grad der Informationsnutzung umso höher ist, je günstiger die Rahmenbedingungen von den Befragten wahrgenommen werden. Interessanterweise ist dieser Zusammenhang am stärksten, wenn Unternehmen eine Betriebsvereinbarung zu PA abgeschlossen haben. Vermutlich schafft eine Betriebsvereinbarung Sicherheit und Transparenz in Bezug auf die zu verwendenden Daten, Analyseverfahren und möglichen Einsatzbereiche. Um den Befürchtungen vieler Mitarbeitender (z.B., dass personenbezogene Daten missbraucht werden könnten) entgegenzuwirken, empfiehlt es sich entsprechend, volle Transparenz über die DSGVO-konforme Nutzung bei der Analyse personenbezogener Daten zu schaffen.

### Personalbedarfsplanung als Hauptanwendungsfeld

Die Analyse der Anwendungsfelder hat gezeigt, dass PA in der betrieblichen Praxis im Wesentlichen der Optimierung von vier HR-Systemen und zur Analyse der Mitarbeitendenzufriedenheit dient. Bei den HR-Systemen wurde in Anlehnung an Stock-Homburg und Groß (2019) zwischen sogenannten Mitarbeiterflusssystemen und Belohnungssystemen unterschieden. Zu den Mitarbeiterflusssystemen zählen die Personalbedarfsplanung, -gewinnung, -entwicklung und -freisetzung. Unter den Belohnungssystemen werden die Personalbeurteilung und die Personalvergütung zusammengefasst. PA-Anwendungen dominieren in den Bereichen Personalbedarfsplanung (70 %), Personalgewinnung (65 %), Personalentwicklung (45 %) und Personalbeurteilung (28 %). Entgegen der Erwartung, die sich im Wesentlichen aus der Vielzahl populärwissenschaftlicher Publikationen zum Thema Früherkennung von Fluktuation speist, scheint die Analyse von Kündigungsgründen in der Stichprobe keine bedeutende Rolle zu spielen (8 %).

Im Rahmen der Personalbedarfsplanung sind insbesondere Zeitreihen- und Szenarioanalysen zur Prognose der Altersstruktur von großer Bedeutung. Hierbei können beispielsweise feste Renteneintritte für bestimmte Planungshorizonte mit unterschiedlichen Fluktuationsraten verknüpft werden, sodass die Personalverantwortlichen rechtzeitig die interne und externe Rekrutierung beginnen können.

Ein Unternehmen, das Predictive Analytics bereits seit Längerem für die strategische

Personalplanung einsetzt, ist die hanseWasser Bremen GmbH. Hier werden Personal-, Finanz- und Arbeitsmarktdaten für unterschiedliche Jobfamilien integriert und verschiedene Zukunftsszenarien simuliert. Durch die Berücksichtigung unternehmensspezifischer und makroökonomischer Daten lässt sich einerseits analysieren, welche Kompetenzen in den jeweiligen Planungshorizonten intern aufgebaut werden müssen, und andererseits, welche Talente auf dem Arbeitsmarkt rekrutiert werden sollten.

Circa zwei Drittel der befragten Unternehmen setzen PA in der Personalgewinnung ein. Hier geht es vor allem darum, über welche Rekrutierungskanäle die meisten Bewerbungen eingehen oder wie hoch die Quote der passenden Bewerber auf Stellenausschreibungen ist. Mit diesen Erkenntnissen lassen sich die Candidate Experience verbessern, Rekrutierungsbudgets zielgenauer allokalieren und Fehlbesetzungen vermeiden. Weniger wichtig für die Personalgewinnung scheinen derzeit eignungsdiagnostische Verfahren zu sein, bei denen zum Beispiel durch Sprachbeziehungsweise Stimmanalyse, Social Media Analytics oder CV-Parsing mittels Matching-Algorithmen auf bestimmte Persönlichkeitsmerkmale geschlossen werden kann.

Etwas weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen setzt PA auch in der Personalentwicklung ein, wobei es hier im Wesentlichen um die Erfolgsmessung von Weiterbildungsmaßnahmen geht. Je nach Einsatzbereich werden meist arbeitsplatzspezifische Leistungsindikatoren vor und nach der Weiterbildung verglichen. Ein weiteres Anwendungsfeld, das bisher allerdings nur in wenigen Großunternehmen



In der Personalbeurteilung ermöglichen es Zeitreihenanalysen – verknüpft mit multiplen Regressionen –, Leistungsmuster zu erkennen.

Jedes fünfte Unternehmen setzt People Analytics zur Messung und Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit ein. Nach dem Motto: Wenn ich weiß, wo der Schuh drückt, kann ich wirksam gegensteuern.

(z.B. Deutsche Telekom, Nestlé) systematisch genutzt wird, liegt in der statistischen Analyse von Entwicklungsbedarfen. Durch den Abgleich zukunftsrelevanter Kompetenzen mit bestehenden Weiterbildungsangeboten (anhand von Wortwolken und Vektorenanalysen) können individuelle Lernpfade identifiziert werden.

Etwa ein Viertel der befragten Unternehmen wendet PA zudem in der Personalbeurteilung an. Hier bieten Zeitreihenanalysen in Verbindung mit multiplen Regressionen insbesondere Potenziale zur Identifikation von Leistungsmustern. So können zum Beispiel teambezogene Leistungsindikatoren im Zusammenhang mit der Anzahl der Homeoffice-Tage bewertet werden. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, zu erwähnen, dass es sich nicht um eine reine Leistungskontrolle von Teams und Mitarbeitenden handelt, sondern PA als eine Art Leistungscoach fungieren sollte.

Darüber hinaus nutzt etwa jedes fünfte Unternehmen PA zur Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit, die häufig anhand verschiedener Indikatoren (z.B. Befragungsergebnisse, Krankenstand, Fluktuation) gemessen wird. Die kausalanalytische Ermittlung direkter und indirekter Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit bestimmter Mitarbeitendengruppen ermöglicht es den Personalverantwortlichen, zielgruppenspezifische Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen. Die theoretische Grundlage hierfür liefert häufig das Technology-Organization-Environment (TOE) Framework. Das TOE bietet Anhaltspunkte dafür, welche regulatorischen, organisatorischen und technischen Faktoren auf die Mitarbeitendenzufriedenheit einwirken.

## Einsatz von People Analytics nach Unternehmensgröße

Gesamtzahl der Unternehmen (N = 278)

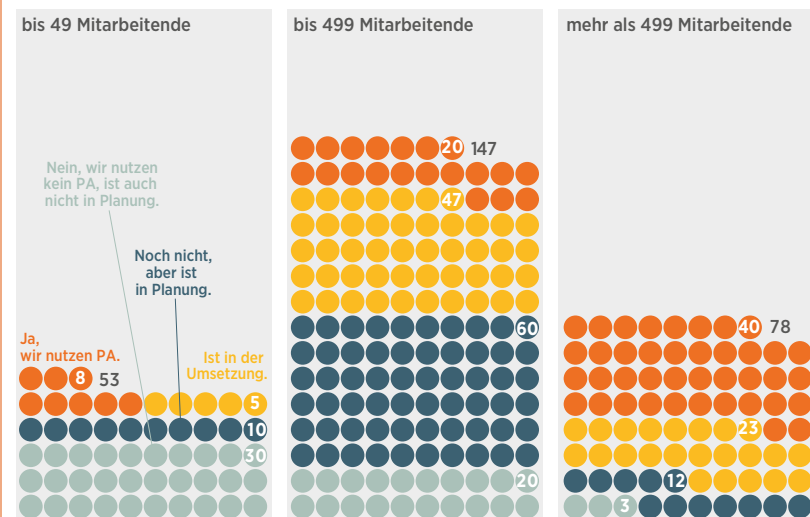


Abb. | Quelle: eigene Darstellung

## Mitarbeitendendaten als wichtigste Informationsquelle

Theoretisch sind die Datenquellen für PA nahezu unerschöpflich. In der Praxis scheinen naturgemäß vor allem Mitarbeitendendaten die wichtigste Informationsquelle zu sein (98 %). Da es sich hierbei häufig um personenbezogene Daten handelt, werden diese zumeist nur auf aggregierter Ebene (z.B. Jobfamilien oder Abteilungen) ausgewertet. Weiterhin nutzen etwa zwei Drittel der befragten Unternehmen (64 %) Daten, die klassischerweise auf Organisationsebene erhoben werden (z.B. Umsatz, Gewinn, Anzahl der Patente). Hier werden vor allem Daten zur Vielfalt der Belegschaft und zur Produktivität herangezogen. Etwa die Hälfte der Unternehmen (51 %) führt darüber hinaus Analysen auf Abteilungsebene durch. Unternehmens- und Abteilungsdaten werden dabei häufig als unabhängige Variablen modelliert. Nur etwa jedes fünfte Unternehmen (18 %) bezieht externe Daten (z.B. Social-Media-Daten oder Arbeitsmarktdaten) ein.

HR-Berichte werden künftig nicht mehr hauptsächlich auf Vergangenheitsdaten und deskriptiven Analysen beruhen. Der Blick weitet sich in die Zukunft.

### Nachholbedarf bei Transparenz und Dialogfähigkeit

Neben der Befragung der Personalverantwortlichen wurden in einigen Unternehmen (N = 112) auch wichtige Stakeholder (z.B. Geschäfts- und Abteilungsleitung) zu ihrer Zufriedenheit mit dem Status quo der PA befragt. Als theoretische Grundlage diente das sogenannte LAMP-Modell von Boudreau und Cascio (2017), das häufig in der strategischen Analyse von HR-Prozessen eingesetzt wird. Die Buchstaben des LAMP-Modells stehen für „Logik“, „Analysen“, „Maße“ und „Prozess“:

- \ **Logik** bezieht sich auf die Entwicklung eines theoretisch fundierten Bezugsrahmens, der die strategische Analyse leitet. Es geht darum, die richtigen Fragen zu stellen.
- \ **Analysen** beinhaltet den zielgerichteten Einsatz statistischer Methoden und Datenanalysetechniken, um Muster, Trends und Zusammenhänge zu erkennen.
- \ **Maße** zielt auf die Auswahl geeigneter Kennzahlen, um den Fortschritt und Erfolg der Personalstrategie zu messen.
- \ **Prozess** konzentriert sich auf die Verknüpfung der Analysen des strategischen Personalmanagements mit den Unternehmenszielen.

Über die vier Kategorien hinweg ergibt sich eine mittlere Zufriedenheit (3,5 von 5) der Stakeholder mit dem Status quo von PA. Die höchste Zufriedenheit (3,8) zeigt sich im Bereich „Prozess“. Die geringste Zufriedenheit (3) wird in der Kategorie „Logik“ erreicht. Auf der Detailebene

bemängeln die Stakeholder vor allem die mangelnde Transparenz bei der Datenerhebung und -analyse sowie die unzureichende Kommunikation der Ergebnisse. Positiv nehmen sie wahr, dass die Analysen zumeist unter Kostengesichtspunkten durchgeführt werden. Auch wird den PA-Verantwortlichen weitgehend die erforderliche Statistikkompetenz attestiert. Zusammenfassend sollten PA-Verantwortliche den Prozess der Datenerhebung und -analyse transparent gestalten, die Analyseergebnisse ansprechend und verständlich aufbereiten und einen aktiven Dialog über die Ergebnisse fördern, um die Stakeholder-Zufriedenheit weiter zu steigern.

### Fazit

In vielen Unternehmen hat sich die administrative Personalarbeit durch PA zu einem wertschöpfungsorientierten Personalmanagement gewandelt. Doch es ist nicht alles Gold, was glänzt. Trotz zunehmender Professionalisierung wird HR von vielen Stakeholdern immer noch als „Bauchgefühl-Disziplin“ belächelt. Dies liegt unter anderem daran, dass HR-Berichte und daraus abgeleitete Entscheidungen häufig nur auf Vergangenheitsdaten und deskriptiven Analysen basieren. Um sich als strategischer Gestalter (Business Shaper) zu positionieren, sollten Personalverantwortliche einen umfassenden PA-Ansatz etablieren, der primär zukunfts- und ursachenorientiert ist, sich an den Bedürfnissen der Stakeholder orientiert und volle Transparenz über die Datenbasis beziehungsweise -analyse schafft. Voraussetzung hierfür ist eine strukturelle Weichenstellung, die eine

explizite PA-Strategie mit entsprechenden Prozessen und Verantwortlichkeiten sowie eine diesbezügliche Betriebsvereinbarung umfasst und im Schulterschluss mit dem Topmanagement umgesetzt wird. ●

### Literatur

- Boudreau, J. / Cascio, W. (2017):** Human capital analytics: Why are we not there?, in: Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 4 (2), 119-126
- Holthaus, C. / Park, Y. / Stock-Homburg, R. (2015):** People Analytics und Datenschutz – Ein Widerspruch?, in: Datenschutz und Datensicherheit, 39 (10), 676-681
- Stock-Homburg, R. / Groß, M. (2019):** Personalmanagement, Wiesbaden

## „Mich wundert, dass es nicht mehr von meiner Sorte gibt“

Dräger-Vorstand Dr. Reiner Piske über ungewöhnliche Ressortkombis im Topmanagement und internationale HR-Arbeit

Die Drägerwerk AG & Co. KGaA in Lübeck, bei der Dr. Reiner Piske im Vorstand für Personal, Vertrieb und Service zuständig ist, vermeldet für die erste Hälfte des Jahres 2023 wieder ein Umsatz- und Erlösplus. Mit dazu beigetragen hat die verbesserte Lage bei den Lieferketten, von denen das traditionsreiche Familienunternehmen mit seiner weltweit ausgedehnten Vertriebs- und Servicestruktur abhängig ist. Die Verbindung von Vertrieb und HR in einer Vorstandsfunktion stärke Dräger in seiner Geschäftstätigkeit, sagt Piske.

**Herr Dr. Piske, nach einem Personalvorstand, der zugleich CSO ist, muss man lange suchen. Warum nutzt Dräger eine Organisationsstruktur, die kaum ein anderes Unternehmen wählt?**

**Dr. Reiner Piske** Eigentlich wundert mich, dass es nicht mehr von meiner Sorte gibt. Wir stellen bei Dräger eine enge Verknüpfung her zwischen den primären und unterstützenden Funktionen, indem zur Leitung einer unterstützenden Funktion zusätzlich die Verantwortung für eine primäre Funktion übernommen wird. Diese Synergie stellt eine kunden- und ergebnisorientierte Ausrichtung der unterstützenden Funktion sicher. Wenn wir etwa über die Personalstrategie diskutieren, ist die Perspektive der Vertriebs- und Serviceorganisation automatisch integriert.

**Apropos HR-Netzwerk beziehungsweise HR-Community: Seit dem 1. Juli 2023 sind Sie Vorstandsmitglied der DGFP. Warum engagieren Sie sich dort?**

**Piske** Ich kenne die DGFP schon aus den Zeiten, als ich meine Dissertation geschrieben habe. Damals habe ich schon die PERSONALFÜHRUNG gelesen, die ein praxisorientiertes Gegengewicht zu vielen eher theoretischeren Fachzeitschriften bildet. Danach bin ich im Personalbereich in der Industrie gestartet, da war die DGFP immer präsent für mich, etwa in Form der Erfahrungsgruppen, die in den einzelnen HR-Bereichen der Unternehmen sehr geschätzt wurden. Wenn ich mich jetzt in der DGFP engagieren kann zu aktuellen und zukunftsweisenden Themen in HR, dann bringe ich meine Erfahrungen, die ich über die Jahre auch in internationalen Funktionen gesammelt habe, gerne mit ein. Ich hatte ja die Chance, in meinem Berufsleben über HR hinaus andere Bereiche zu leiten, zum Beispiel Einkauf, IT oder Logistik, und ich habe einige Jahre im Ausland gearbeitet. Schlussendlich

möchte ich aber auch eine Tradition fortsetzen: Stefan Dräger war 18 Jahre lang im Vorstand der DGFP, ebenso zuvor schon sein Vater Dr. Christian Dräger.

**Was Personal und Vertrieb verbindet**

**Lassen Sie uns noch einmal auf Ihre Doppelrolle zu sprechen kommen: Gäbe es bei Dräger jeweils einen eigenen Vertriebs- und Personalvorstand, was könnten mögliche Probleme sein?**

**Piske** Wenn unterstützende Funktionen für sich stehen und einzeln organisiert sind, besteht zumindest das Risiko, dass diese sich auf funktionale Exzellenz ausrichten, funktionale Silos entstehen. So geht die ganzheitliche Ausrichtung auf den eigentlichen Unternehmenszweck ein Stück weit verloren. Wir bei Dräger haben den Vorteil, eine strukturell integrierte Organisation zu haben. Im Übrigen verbindet Personal und Vertrieb viel. Aus beiden Funktionen ergeben sich sehr ähnliche Anforderungen an die in ihnen handelnden Personen. Personaler und Vertriebler müssen gut kommunizieren können, sie müssen Perspektiven wechseln und Menschen begeistern können; was voraussetzt, deren Bedürfnisse zu verstehen. Und natürlich müssen Vertriebler ebenso wie Personaler gut Verhandlungen führen können.



Sie haben aber auch mal gesagt, Sie wollten keine „Egoshooter“ im Vertrieb. Herrschen in HR und Vertrieb doch manchmal sehr unterschiedliche Zielbilder...

**Piske** Ja, manchmal gibt es ja in Vertrieben eher Tendenzen zur Selbstdarstellung als in HR. Bei Dräger gibt es das Thema aber so nicht. Wir wollen Vertriebspersönlichkeiten, die an einer langfristigen, nachhaltigen Kundenbeziehung interessiert sind und sich mit unserem von Vertrauen und Respekt geprägten Leitbild zur Führung und Zusammenarbeit identifizieren können. Dasselbe gilt für HR.

### Lokale und zentrale HR-Arbeit greifen ineinander

**Wie ist Ihre HR-Arbeit weltweit strukturiert? Was wird lokal gemacht, was in der Zentrale in Lübeck? Neben den Vertriebs- und Servicegesellschaften in 50 Ländern weltweit verfügt Dräger auch über mehr als zwanzig Entwicklungs- und Fertigungsstandorte.**

**Piske** Im Grundsatz ermöglicht unsere HR-Struktur, die spezifischen Anforderungen und Bedürfnisse unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf lokaler Ebene zu berücksichtigen, während gleichzeitig eine gewisse zentrale Steuerung und Zusammenarbeit gewährleistet werden. Die HR-Arbeit vor Ort, insbesondere an unseren Vertriebs-, Entwicklungs- und Fertigungsstandorten weltweit, konzentriert sich auf operative Aufgaben. Die Teams kümmern sich vor Ort um die Personalbeschaffung, -betreuung und -entwicklung und administrative Prozesse. Hier in der Zentrale gibt es ein globales Team, das in verschiedenen Centers of Expertise arbeitet. Hier werden globale Leitlinien und Systeme definiert und zur Umsetzung gebracht – beispielsweise zur Führung und Zusammenarbeit bei Dräger, zu Vergütungsgrundsätzen, zum Employer Branding oder zu unseren Human-Resource-Informationssystemen.

**Wie fügen Sie lokale Erwartungen und eine Gesamtschau hier von der Zentrale aus beim Thema Comp & Ben zusammen?**

**Piske** Compensation & Benefits ist aus meiner Sicht ein sehr dezentrales Thema, da es weltweit sehr große Unterschiede in der Marktüblichkeit von Gehalts- und Nebenleistungssystemen gibt. So reicht die Spanne des üblichen variablen Gehaltsanteils im Vertrieb von bis zu 70 Prozent in Teilen Südamerikas bis zu nahe null Prozent in Teilen Mitteleuropas. Aus der Zentrale kommen deshalb nur einige wesentliche Grundsätze zur Vergütung und Nebenleistungen. Dazu gehören zum Beispiel die globalen Rahmenvorgaben zur Topmanagementvergütung, Firmenwagen und Dienstreisen. Innerhalb der zentralen Rahmenvorgaben sind die lokalen HR-Teams gemeinsam mit den verantwortlichen Geschäftsleitungen für die konkrete Ausgestaltung und Marktüblichkeit der Gehalts- und Nebenleistungssysteme in den Ländern verantwortlich. Für alle Veränderungen gibt es Kontroll- und Freigabesysteme, bei größeren Themen wie etwa linearen Gehaltsanpassungen bis zu mir.

**Dezentralität stößt bisweilen ökonomisch an Grenzen, insbesondere in der Personaladministration, weil sehr hohe Kosten entstehen, ebenso beim Abrechnungs- oder Recruiting-System. Wie ist die Governance bei Dräger?**

**Piske** Wir sind nicht komplett dezentral organisiert. Die Länder sind nicht frei, beispielsweise bei der Auswahl des HR-Informationssystems. Wir lösen aktuell SAP HCM schrittweise durch SuccessFactors ab. Die Hälfte der Dräger-Welt wollen wir nächstes Jahr geschafft haben. Auch die Rekrutierungsplattform haben wir zentral vorgegeben. Bei der Abrechnung gehen wir hingegen nicht zentral vor. Da ist es besser, mit lokalen Anbietern zu arbeiten. Wenn es jedoch um unternehmenskulturelle Leitlinien geht, ist alles zentral entwickelt. Auch beim Onboarding neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbei-

ter gibt es Standards, die wir direkt von Lübeck aus reingeben. Beim Employer Branding und den Grundsätzen von Führung und Zusammenarbeit legen wir ebenso viel Wert auf einen globalen Ansatz.

### Intern internationale Mobilität fördern

**Im Zuge von Corona hat das Thema internationale Entsendungen nochmals an Bedeutung gewonnen; zuvor war ja schon die Bereitschaft von Beschäftigten, ins Ausland zu gehen, deutlich gesunken. Und bei Dräger?**

**Piske** Grundsätzlich wollen wir unsere Diversität unter anderem in Bezug auf die Internationalität bei Dräger weltweit steigern. Wenn Mitarbeitende im Ausland Erfahrungen sammeln können und im Ergebnis einen deutlich internationaleren Blick einbringen, dann entstehen daraus auch bessere Teams und Entscheidungen. Das Expatriate-Geschäft von Deutschland in die Welt läuft bei uns weiterhin, das war nie unterbrochen. Wir machen es aber auch umgekehrt so, dass Leute hierher nach Deutschland kommen, teilweise auch dauerhaft.

Menschen zu finden, die international mobil sind, hat sich gefühlt in den letzten zehn, zwanzig Jahren in der Tat sehr verändert. Wir sind bei Dräger aktuell dabei, auszuarbeiten, wie wir mehr Menschen finden können, die von Deutschland aus einen Auslandseinsatz machen möchten oder umgekehrt zeitweilig oder dauerhaft nach Deutschland kommen. Die Haltung, ich habe keine Lust, für eine längere Zeit ins Ausland zu gehen, finde ich persönlich schade. Da kann ich aus eigener Erfahrung berichten: Die sechs Jahre, die ich im Ausland gearbeitet habe, waren unglaublich bereichernd.

**Wo setzen Sie bei Dräger an, um die Mobilität zu fördern?**

**Piske** Incentives sind dabei jedenfalls nicht das Thema, wir sind in den Märkten gut positioniert. Ein Hebel liegt in der Kommunikation, also transparent zu machen,



Dr. Reiner Piske ist Vorstandsmitglied für Personal und Vertrieb bei Dräger in Lübeck. Zusätzlich trägt er die Verantwortung für das globale Servicegeschäft. Piske hat Wirtschaftsingenieurwesen studiert und am Lehrstuhl für Organisation, Personalwesen und Führungslehre der TU Berlin promoviert. Vor seiner Tätigkeit bei Dräger war er unter anderem für die Technologieunternehmen Rehau und Groz-Beckert tätig. Piske ist seit 2015 Personalvorstand bei Dräger und seit 2020 auch Vertriebsvorstand. Seit 1. Juli 2023 ist er Mitglied des Vorstands der DGFP.

welche Möglichkeiten es gibt, und dafür zu werben. Schnupper- oder projektbezogene Einsätze im Ausland können Lust auf mehr machen. Aber auch die internationale Vernetzung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter per se zu fördern und in Kontakt zu kommen, hilft. Bei der konkreten Besetzung von Stellen internationaler zu suchen, ist ein weiterer Hebel, den wir in der Zukunft noch mehr nutzen können.

### Wo steht Dräger, was das Identifizieren von Talenten in den Tochtergesellschaften im Ausland und das Matchen mit offenen Positionen angeht?

**Piske** Talente über Landes- oder Funktionsgrenzen hinaus bekannt zu machen, gelingt uns heute nur teilweise. Am besten funktioniert das dort, wo ohnehin crossfunktional und international gearbeitet wird und deshalb bereits starke Netzwerke existieren. Generell ist es nicht einfach, in großen Unternehmen Talentmanagement-Systeme wirklich gut zu gestalten. Vielleicht bringen uns KI-Applikationen da in den nächsten Jahren weiter. Unser heutiges Vorgehen ist nicht perfekt.

### Was alle verbindet: Kultur, Führung, Zusammenarbeit

**Etwa 7500 Dräger-Mitarbeitende sind in Deutschland beschäftigt, also über die Hälfte im Ausland. Was macht bei diesem Ausmaß an internationaler Ausrichtung Dräger als Gesamtheit aus?**

**Piske** Zunächst einmal das Privileg einer zutiefst sinnerfüllten Tätigkeit, nämlich Technik zu entwickeln, zu produzieren, zu

vertreiben und zu warten, die das Leben von Menschen rettet, schützt oder unterstützt. Da sind wir alle weltweit mit dem Herzen dabei. Sinn erleben die Menschen bei uns hautnah: wenn eine Familie ihre Gefühle beschreibt, wenn ihr Frühchen in einem Dräger-Inkubator überlebt hat, oder sich Minenarbeiter weltweit auf die „Drägermen and -women“ verlassen können, wenn es unter Tage brenzlich wird. Oder in Coronazeiten, wenn Beatmungsgeräte am Tag ihrer Produktion von Armeeflugzeugen abgeholt und am nächsten Morgen in einem anderen Land im Krankenhaus von Dräger-Mitarbeitenden installiert wurden und weniger als 24 Stunden nach der Produktion Leben retteten.

Dann haben wir als Familienunternehmen in der fünften Generation eine sehr starke Kultur. Zentrale Aspekte sind Vertrauen, Vielfalt, Entwicklung und eine intensive Beziehung zu unseren Kunden. Das ist bei Dräger nicht etwa einer Broschüre entlehnt, das wird hier tatsächlich gelebt – und vom Eigentümer Stefan Dräger verkörpert, sehr glaubwürdig, sehr authentisch. Das schlägt durch – in HR bis hinunter zu unseren HR-Systemen. Bei der Rekrutierung zum Beispiel achten wir weltweit nicht nur auf Fachkompetenz, sondern finden heraus, ob die Leute, die zu uns wollen, auch zu uns passen; also sich begeistern können für unseren Unternehmenszweck „Technik für das Leben“ und das Vertrauen potenziell rechtfertigen, das unsere Kunden in uns setzen, indem sie uns ihr höchstes Gut anvertrauen – nämlich das Leben ihrer Mitarbeitenden oder Kunden.

### Ein kultureller Eckpfeiler ist „Richtung geben“. Wie ist das Führungsverständnis von Dräger?

**Piske** Zentrales Element unseres Verständnisses von Führung und Zusammenarbeit ist zunächst mal der Aufbau von Vertrauen. Für die Führungskraft heißt das beispielsweise, Entscheidungen mal dem Team zu überlassen, Fehlerkultur zu leben, eigene Entscheidungen zu begründen und auch mal hinterfragen zu lassen, offen zu sein fürs eigene Lernen und für Veränderungen. Andere Elemente unseres Leitbilds guter Führung und Zusammenarbeit sind die Förderung der Entwicklung der Menschen bei uns, Vielfalt, Wert für unsere Kunden schaffen und Ergebnisse erzielen. Und schließlich geht es auch darum, klare Ziele zu kommunizieren, die auf die Unternehmensziele einzahlen, und unternehmerisches Denken zu fördern. Das verstehen wir unter „Richtung geben“. Gute Führung und Zusammenarbeit sehen wir als kritischen Erfolgsfaktor für die Entwicklung von Dräger. Unser Leitbild zur Führung und Zusammenarbeit versuchen wir bei Dräger auf der ganzen Welt zu leben. Deswegen sind auch unsere Auswahl-ACs für das Topmanagement weltweit und mit einem starken Fokus auf Führung und Zusammenarbeit standardisiert.

### Dräger ist aufgrund seines Unternehmenszwecks auf dem hiesigen Arbeitsmarkt im Bereich Medizin- und Sicherheitstechnik sehr bekannt. Wie erleben Sie die Arbeitsmärkte in anderen Regionen der Welt?

**Piske** Dass Kandidatinnen oder Kandidaten sinnerfüllt arbeiten möchten, ist weltweit ein Trend. Daneben spielt etwa in Asien das Thema kurzfristige Karrieremöglichkeiten eine sehr große Rolle. Gehalt und Zusatzleistungen bleiben klassisches Thema – hier bleiben wir nah an den jeweiligen Märkten. Den Trend zu mehr Work-Life-Balance, flexiblen Arbeitszeiten und hybridem Arbeiten sehen wir auch außerhalb

von Deutschland in vielen Ländern. In Europa und den Amerikas sind in den letzten Jahren außerdem Diversität, Chancengleichheit und Inklusion auch für Bewerber\*innen stärker in den Fokus gerückt. Vieles machen wir davon schon ganz lange, andere Aspekte entwickeln wir jetzt und in der Zukunft weiter. Gleichwohl ist es nicht immer einfach für uns, alle Vakanzen zeitnah zu füllen. Aber insgesamt finden wir weltweit in vielen Bereichen immer noch gut Menschen, die gerne bei uns arbeiten wollen – und die auch bleiben. Unsere Fluktuationsquoten liegen fast überall auf der Welt deutlich unter den jeweiligen lokalen Benchmarks.

### Sorge um China-Geschäft

**Lassen Sie uns auf ein etwas heikles Thema eingehen: China. Dräger hat hier immerhin etwa tausend Mitarbeitende. Wie geht es für Dräger in diesem Land weiter?**

**Piske** China ist und bleibt für uns ein wichtiger Markt und Standort für lokale Fertigungs- und Entwicklungstätigkeiten. Wir investieren hier weiterhin in moderne Fertigungstechnologien und -prozesse, um eine hohe Produktqualität und Effizienz zu erzielen. Und wir haben in China viele Menschen, die im Vertrieb arbeiten und bei unseren Kunden exzellenten Service leisten. Unsere Lieferketten sind verzahnt mit China und benachbarten Ländern, etwa Taiwan. Und dazu gibt es auch nicht so schnell Alternativen, weder für uns noch für viele andere Unternehmen. Protektionismus wäre sehr schwierig, ebenso eine etwaige Embargo-Politik im Zusammenhang mit einem potenziellen Konflikt zwischen China und Taiwan. Die Folgeeffekte wären aktuell für große Teile der europäischen Wirtschaft desaströs. Die gerade veröffentlichte China-Strategie der Bundesregierung thematisiert zwar die Problematik, enthält aber keinen Umsetzungsplan zur Mitigation dieses Risikos und generell zur Stärkung

der Wirtschaftsmacht Deutschlands beziehungsweise Europas als Alternative zu dem seit einigen Jahren anhaltenden deutlichen Ausbau der Wirtschaftsmacht Chinas und auch der USA in der Welt.

**Für Dräger ging es in den letzten Jahren anfangend mit Corona rauf und runter, was Umsatz und Ergebnis angeht. Für 2023 erwartet Dräger wieder positive Zahlen. Wie ist vor diesem Hintergrund und angesichts der internationalen Volatilität von Märkten noch so etwas wie strategische Personalplanung möglich?**

**Piske** Strategische Personalplanung ist vor dem Hintergrund ständiger Änderungen, mit denen auch wir in HR umgehen müssen, zunehmend schwierig. Wir machen Personalplanung auch nicht „globalgalaktisch“, sondern nur für bestimmte erfolgskritische Bereiche, also beispielsweise für den IT-Bereich hier in der Zentrale, wo es übrigens nicht ganz so volatil zugeht. Für abgegrenzte Einheiten kann man das noch gut machen, und durch den Einbau von Szenarien erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, künftige reale Entwicklungen abzubilden.

### Mehr Frauen in Führung bringen

**Ein weiteres strategisches Personalthema ist für Sie Frauen in Führungspositionen, das sogar auf der Hauptversammlung von Dräger Anfang Mai von Aktionären angesprochen wurde. Was streben Sie an?**

**Piske** Das ist für uns nicht erst seit heute, sondern schon seit einigen Jahren ein wichtiges Thema, das in der HR-Strategie und in unserem Leitbild zur Führung und Zusammenarbeit verankert ist. Wir wollen ein Arbeitsumfeld schaffen, das allen Mitarbeitenden Chancengleichheit und Entwicklungsmöglichkeiten bietet. Und zwar mit dem besonderen Fokus auf mehr Frauen in Führung, aber auch auf Internationalität und Inklusion.

Bei Frauen in Führung machen wir schon sehr viel, angefangen von der Verankerung im Leitbild und der HR-Strategie. Wir haben die Charta der Vielfalt unterschrieben, sind Mitglied im Gender-Dax-Netzwerk und sind gerade zum zweiten Mal mit dem Prädikat „Total E-Quality“ ausgezeichnet worden. Es gibt interne Netzwerke und Mentoringprogramme für Frauen. Weiterhin gibt es sehr viele Regelungen, Angebote und Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Aber wir sind noch nicht zufrieden mit dem Ergebnis. Bei Dräger arbeiten weltweit zirka 30 Prozent Frauen und 70 Prozent Männer. Und der Anteil weiblicher Führungskräfte liegt aktuell sogar noch unter 30 Prozent, da liegt also noch viel Arbeit vor uns.

**Lassen Sie uns auch bei dem Thema den Bogen zu Ihrer internationalen HR-Arbeit schlagen: Wird das Thema Frauen in Führungspositionen nur von der Zentrale nach außen getragen, oder kommen diesbezüglich auch starke Impulse aus den Regionen?**

**Piske** Bei dem Thema Frauen in Führung gibt es sehr gute lokale Initiativen, die viel „Drive“ haben – zum Beispiel in Nord- und Südamerika. Da ist viel Offenheit, und Verbesserungen sind geradezu ein Selbstläufer, ohne große zentrale Einsteuerung. In anderen Teilen der Welt gibt es mehr Herausforderungen. Im Nahen Osten zum Beispiel sind die Möglichkeiten für Frauen, zu arbeiten, ja immer noch sehr eingeschränkt. Für die lokalen Organisationen ist dann schon der bloße Eintritt von Frauen ins Unternehmen ein großer kultureller Schritt. In einem solchen Umfeld ist es leider ein langer Weg bis zur ersten erfolgreichen Frau in Führung.

**Vielen Dank für das Gespräch! ●**

Das Gespräch führten Ralf Steuer und Rainer Spies.

### „Technik für das Leben“

Die Drägerwerk AG & Co. KGaA, kurz Dräger genannt, ist ein 1889 in Lübeck gegründetes Familienunternehmen der Medizin- und Sicherheitstechnik. Es besteht in fünfter Generation und hat sich zu einem globalen börsennotierten Konzern entwickelt. In den Hauptsparten Medizintechnik und Sicherheitstechnik sind weltweit 16 219 Mitarbeitende (Stand: 31.12.2022) beschäftigt. Dräger hat in rund 50 Ländern eigene Vertriebs- und Servicegesellschaften, hinzu kommen weltweit 21 Entwicklungs- und Produktionsstandorte. Die Leitidee lautet „Technik für das Leben“: Lösungen und Services von Dräger kommen weltweit in Krankenhäusern, bei Feuerwehren und Sicherheitskräften sowie im Bergbau, in Cleantech und anderen Industrien zum Einsatz.