

# Personalwirtschaft

Das Magazin für den Job HR

08 2019

INKLUSIVE  
SONDERHEFT:  
**Employer  
Branding**



## Vorsicht, grün gestrichen!

CSR BRINGT HR VORAN – WENN ES MEHR IST ALS  
ÖKOLOGISCHE ODER SOZIALE FASSADE

+++ **Special:** Personalberatung +++ **Fachbeitrag:** Betriebsratsvergütung +++  
+++ **Analyse:** Das Potenzial der Blockchain +++ **Rückschau:** BPM-Kongress +++

17,50 Euro G 21212 ISSN 0341-4698 Art.-Nr. 07720908



4 192121 217507

# Tandems im Perspektivwechsel

Auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu reagieren, fordert kleine und mittelständische Unternehmen besonders heraus. Ein Projekt zeigt, wie Firmen in Lernpartnerschaften voneinander profitieren können.



► Der Wettbewerb der Arbeitgeber um „gute Köpfe“ verschiedenster Berufsrichtungen ist in vollem Gange. Unternehmen müssen sich etwas einfallen lassen, wenn sie ihre Fachkräfte halten und neue gewinnen möchten – eine ganzheitliche, an den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientierte Personalstrategie ist gefragt. Doch gerade für kleine und mittelständische Unternehmen ist es schwierig, zu diesem Anspruch passende Strukturen auf die Beine zu stellen. Die Personalarbeit läuft hier in der Regel neben dem Alltagsgeschäft her, und es fehlen die für einen nachhaltigen Ansatz erforderlichen Ressourcen. Dennoch müssen KMU das Rad nicht neu erfinden, sondern können sich Expertise und Impulse „aus der Praxis für die Praxis“ ins Haus holen. Dazu gibt es vielfältige Möglichkeiten: Netzwerke, Unternehmensberatungen, Kammern und Verbände.

## ① Die Theorie

Eine neuartige Methode in diesem Zusammenhang hat das Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP) im Rahmen des Projekts „Lebensphasenorientierte Personalpolitik – Unternehmenslernen bei komplexen sozialen Innovationen“ angewandt: die Umsetzung von Lernpartnerschaften zwischen Firmen verschiedener Größen und Branchen. Im hier thematisierten Fall kooperierte der inhabergeführte Sanitär- und Heizungsgroßhandel Pietsch mit dem Versicherungskonzern Ergo. Gerade der Blick auf den ersteren Partner offenbart den Sinn und Zweck des Projekts: Die Unternehmensgruppe Pietsch mit Sitz im münsterländischen Ahaus hat rund 1400 Mitarbeiter, deren Bedürfnisse sich seit Jahren verändern, so in Hinblick auf Familie und Erwerbsarbeit. Dieser Trend dürfte anhalten, nicht zuletzt vor dem Hintergrund sich wandelnder Einstellungen der Generationen. Zwar misst das Unternehmen der Personalpolitik ein hohes Gewicht bei – neben umfassenden Aus- und Weiterbildungen gibt es etwa Kontakthalteprogramme während der Elternzeit, ein Übergangsmangement in den Ruhestand und eine Finanzierung von Kinderbetreuungsplätzen. Lange Zeit aber waren die Angebote nicht systematisch aufbereitet und teilweise nur informell geregelt. „Sie waren wie einzelne Blumen auf einer Wiese – gut und nützlich, aber auch kreuz und quer durcheinander“, sagt **Klaus Harpering**, Bereichsleitung Personalmanagement des Unternehmens. Genau hier setzt eine lebensphasenorientierte Personalpolitik an: Es verzahnt die individuellen Lebens-

Bei Pietsch misst man der Personalpolitik hohes Gewicht bei – früher aber waren die Angebote nicht systematisch aufbereitet.

## Projekt und Erkenntnis

- Das Lernen im Tandem ermöglicht einen **gezielten Austausch** von Praxislösungen und -erfahrungen, der über die einfache Teilnahme in einem Netzwerk hinausgeht.
- Eine Lernpartnerschaft ermöglicht allen Beteiligten den Blick aus der Helikopterperspektive aufs eigene Tun.
- Eine **Kooperationsvereinbarung** erhöht die Verbindlichkeit der Lernpartnerschaft, eine Vertrauenserklärung schafft Rechtssicherheit und Vertrauen.
- Die externe Begleitung ist wichtig, treibt den Prozess der Lernpartnerschaft voran und stellt den Erfolg der Arbeit im Tandem sicher.
- Es sollte sichergestellt sein, dass die **Projektbeteiligten eine Schlüsselposition** wahrnehmen und sich als Führungskräfte verantwortlich für den Erfolg des Projekts fühlen.
- Gemeinsamkeiten in den Rahmenbedingungen des Unternehmens (zum Beispiel Wirtschaftssektor, Region) sind sinnvoll, jedoch darf kein Konkurrenzverhältnis vorliegen.

und Berufsphasen von Beschäftigten miteinander und unterstützt die Entwicklung ganzheitlicher betrieblicher Lösungen, die von allen Beschäftigten in Anspruch genommen werden. Ziel: die Interessen der Beschäftigten mit denen der jeweiligen Unternehmensseite zu vereinbaren und so den Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 gerecht zu werden.

## ② Die Projektorganisation

Das Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik hat in den am Projekt beteiligten Unternehmen zunächst den Status quo erhoben und auf dieser Basis die Teilnehmer der Tandems zusammengeführt. Die Erhebung umfasste neben Interviews mit den jeweiligen Projektverantwortlichen auch die Befragung von Beschäftigten und Führungskräften.

Im nächsten Schritt wurden die Bedarfe und vorhandenen Maßnahmen in den Betrieben systematisiert.

Entscheidend für die Partnerauswahl war es unter anderem, dass beide Organisationen aufgrund ihrer vorhandenen Maßnahmen

und Erfahrungen zur lebensphasenorientierten Personalpolitik voneinander profitieren können. Im Falle von Pietsch und der Ergo Group AG bestanden etwa Gemeinsamkeiten bei Herausforderungen durch jeweils alternde Belegschaften, die Ansprache bestimmter Beschäftigtengruppen oder die Sensibilisierung der Führungskräfte für eine lebensphasenorientierte Personalpolitik.

Bereits im ersten Treffen des Lerntandems zeigte sich, dass beide Unternehmen von der Partnerschaft profitieren können. Bei Pietsch erhielt man beispiels-



Klaus Harpering,  
Bereichsleiter  
Personalmanagement,  
Unternehmensgruppe  
Pietsch

## Projekt und Player

- Das Projekt „Lebensphasenorientierte Personalpolitik – Unternehmenslernen bei komplexen sozialen Innovationen“ wurde vom **Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP)** unter Leitung von Professor Dr. Irene Gerlach zwischen 2015 bis 2019 durchgeführt. Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen der Förderlinie „SILQUA-FH“, bestand es im Kern aus Lernpartnerschaften zwischen großen und mittelständischen Unternehmen für die Entwicklung und Umsetzung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik. Weiteres zum Projekt auf Seite 60.
- Die **Unternehmensgruppe Pietsch** wurde 1947 in Ahaus gegründet und gehört heute mit über 1400 Beschäftigten zu den führenden Großhändlern für die Bereiche Sanitär, Heizung, Umwelt, Klima und Lüftung in Deutschland.
- Die **Ergo Group AG** ist ein international tätiger Versicherungskonzern mit Sitz in Düsseldorf. Rund 42 000 Menschen arbeiten als angestellte Mitarbeiter oder als registrierte Vermittler für die Gruppe.



Katrin Weitz,  
Diversity-Managerin/  
Gleichstellungsbeauftragte,  
Ergo Group AG

weise Anregungen zum Aufbau der eigenen Weiterbildungs- und Personalentwicklungsplattform „PLUS4you“, die personalpolitische Maßnahmen im Intranet bündelt und für Beschäftigte und Führungskräfte leicht zugänglich macht – denn bei Ergo bestand bereits ein umfangreiches Intranetangebot, das unter anderem ein Lernentwicklungsportal umfasst und durch Mentoring-Programme ergänzt wird. „Wir haben viel Unterstützung erfahren und Tipps bekommen, um unsere Talente noch besser zu fördern,“ bestätigt Klaus Harpering von Pietsch.

Auf die Impulse der Tandem-Partner von Ergo hin entwickelten die Pietsch-Vertreter ein Workshop-Konzept, zum Beispiel zu den Aspekten „Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort“ und „Führung leben“. In diesen Workshops wurde die lebensphasenorientierte Personalpolitik des Unternehmens weiterentwickelt. Ein Ergebnis: die Einführung von Gleitzeit in bestimmten Tätigkeitsbereichen.

### ③ Die Praxis

In der Unternehmenslernpartnerschaft hat aber nicht nur der Mittelständler vom Großkonzern gelernt. Beide Player profitierten. Denn kleinere Unternehmen sind oft viel näher an bestimmten Beschäftigtengruppen, können einige Prozesse schneller umsetzen und

haben auch viele Erfahrungen in der Personalarbeit, die sie weitergeben können. „Große Unternehmen dürfen sich an der Stelle nicht zurücklehnen. Sonst entgehen ihnen wichtige Lernpotenziale“, sagt **Katrin Weitz**, Diversity Managerin und Gleichstellungsbeauftragte von Ergo.

Konkret zeigte sich dies an der gemeinsamen Entwicklung einer Informationssammlung. Diese beinhaltet alle für Führungskräfte relevanten Fakten und Kontakte zum Thema lebensphasenorientierte Personalpolitik: rechtliche Vorgaben, gesetzliche Ansprüche und das betriebliche Maßnahmenangebot. Es wird den Führungskräften bei Pietsch als Grundlage der Personalentwicklung dienen und auch bei Ergo wird derzeit an einer flächendeckenden Umsetzung gearbeitet.

Aus dem Projekt heraus hat die Unternehmensgruppe Pietsch zahlreiche weitere Aktivitäten gestartet. Beispielsweise rief sie in der Region Ahaus gemeinsam mit der Wirtschaftsförderung das Netzwerk „Papa aktiv“ für Mitarbeiter mit Kindern ins Leben, unterzeichnete die Charta der Vielfalt für Diversity in der Arbeitswelt und richtete eine Berufsmesse aus.

„Aus den einzelnen Puzzlesteinen ist ein komplettes Bild geworden“, resümiert Klaus Harpering die Entwicklung der lebensphasenorientierten Personalpolitik bei Pietsch. Das Lerntandem hat eine personalstrategische Entwicklung angestoßen, die sich an den Bedürfnissen und Interessen aktueller und künftiger Fach- und Führungskräfte ausrichtet, diese aber auch mit den Unternehmenszielen in Einklang bringt. ■

## Zusammen mit den Kollegen von Ergo entwickelten die Pietsch-Vertreter ein Workshop-Konzept für Führungskräfte.

### AUTOREN



Henning Stroers, Geschäftsführer,  
Forschungszentrum  
Familienbewusste Personalpolitik,  
Münster, henning.stroers@ffp.de



Corinna Schein, wissenschaftliche  
Mitarbeiterin, Forschungszentrum  
Familienbewusste Personalpolitik,  
Münster, corinna.schein@ffp.de

# Klein lernt – groß auch

Professor Dr. Irene Gerlach weiß um den Nutzen von Lernpartnerschaften. Ein Gespräch mit der Leiterin des Projekts „Lebensphasenorientierte Personalpolitik – Unternehmenslernen bei komplexen sozialen Innovationen“ am Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP), Münster.



Foto: Nina Weymann-Schulz

► **Personalwirtschaft: Frau Professor Gerlach, warum sind Lernpartnerschaften zwischen großen und mittelständischen Unternehmen zur lebensphasenorientierten Personalpolitik sinnvoll?**

Irene Gerlach: Oft ist in Fragen der Personalpolitik – auch im Zusammenhang mit der Lebensphasenorientierung – ein Argument zu hören: „Bei uns lässt sich das nicht umsetzen.“ Es lässt sich entkräften, wenn gezeigt wird, dass es in einem Unternehmen – ob größer oder kleiner – doch funktioniert. Bei einer Lernpartnerschaft tauschen Betriebe, die Lösungen gefunden haben, ihre Erfahrungen mit anderen aus. In Fragen der lebensphasenorientierten Personalpolitik sind die mittleren Führungsebenen dabei der Dreh- und Angelpunkt, auch weil sie selbst Vorbild sein können. In unserem Projekt hat sich sehr schnell gezeigt, dass sich die personalpolitischen Herausforderungen in großen und mittelständischen Unternehmen ähneln. Wenn Führungskräfte beider Seiten Konzepte und die konkrete Ausgestaltung diskutieren, lernen sie voneinander.

**Welche Aufgaben und Herausforderungen bearbeiten die Lernpartnerschaften?**

Beispielsweise die Ansprache bestimmter Beschäftigtengruppen für Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Die Nutzung solcher Maßnahmen hängt nämlich in der Regel nicht von der Betriebsgröße ab, sondern von der internen Kommunikation. Auch Lösungen zur Umsetzung gesetzlicher Regelungen, die alle Unternehmen gleichermaßen betreffen, wie das Betriebliche Eingliederungsmanagement, lassen sich hervorragend in Lernpart-

nerschaften erarbeiten und diskutieren. Weitere Beispiele sind Konzepte zu Themen wie Talentidentifikation, Weiterbildung, Wissenstransfer und strukturierte Mitarbeitergespräche.

**KMU fehlen die Ressourcen großer Unternehmen. Wie können sie trotzdem vom Erfahrungsaustausch profitieren?**

Nicht alle Maßnahmen hängen an Ressourcen. Mittlere Betriebe müssen die für sie passenden Maßnahmen erkennen und sie dann in ihre Unternehmensstrategie integrieren. Wichtig ist, dass die Betriebe gute Lösungen nicht einfach kopieren, sondern in die eigene Kultur überführen. In einem KMU wurde im Rahmen unseres Projekts beispielsweise zum ersten Mal ein Gleitzeitmodell für einen Bereich eingeführt, in dem das eine große Veränderung darstellte.

**Was können große Player von kleinen lernen?**

Auf den ersten Blick lässt sich vermuten, dass Großkonzerne personalpolitisch so aufgestellt sind, dass sie durch einen solchen Austausch nichts lernen können. So ist es aber nicht. In unserem Projekt wurde deutlich, dass kleinere Unternehmen einige entscheidende Vorteile haben. Das beginnt bei der Bedarfserhebung: Da ihre Geschäftsführung sehr nah an den Beschäftigten ist, sind die Bedarfe und Problemlagen häufig bereits bekannt oder schnell erfassbar. Durch die flachen Hierarchien lässt sich auch die Unternehmens- und Führungskultur viel schneller weiterentwickeln. Gerade das mittlere Management in Konzernen kann von kleinen Unternehmen lernen, denn dort wird agile Führung bereits häufig praktiziert.

**Welche Rolle spielt dabei die wissenschaftliche Begleitung?**

Wichtig ist, die Themen zu strukturieren. In der Anfangsphase des Projekts haben wir die Organisationen zu ihren Bedarfen und Herausforderungen befragt. Darüber hinaus haben wir Beschäftigte und Führungskräfte befragt, um einen Status quo in Sachen lebensphasenorientierter Personalpolitik zu erhalten. Die Themen wurden entsprechend vorstrukturiert und inhaltlich koordiniert, an einigen Stellen haben sich im Projektverlauf aber natürlich auch neue Bausteine ergeben. Ohne Begleitung würde eine Lernpartnerschaft, die über einen reinen Netzwerkcharakter hinausgeht, schnell im Sande verlaufen. (cs) ■