

Die Personalleitung

Menschen gewinnen. Organisationen entwickeln. Transformation gestalten. In herausfordernden Zeiten Personalarbeit strategisch und operativ wirksam gestalten. Souverän im Spannungsfeld zwischen Unternehmensstrategie, Fachkräftemangel, Kosten- und Produktivitätsdruck, Mitarbeiterinteressen, Mitbestimmung, Transformation und gesetzlichen Anforderungen agieren.

Konstituierende Sitzung: 17. März 2027

Ort: Online

Arbeitsgemeinschaft | Was ist das eigentlich?

Arbeitsgemeinschaften im AWF haben eine lange Tradition, viele zufriedene Teilnehmerinnen und Teilnehmer und unzählige Benefits:

- ✓ In entspannter, offener Atmosphäre praxisrelevante Themen gemeinsam diskutieren und bearbeiten
- ✓ Erfahrungen mit den anderen Teilnehmenden austauschen
- ✓ Vor Ort beim Betriebsrundgang mit offenen Augen Ideen aufnehmen
- ✓ In einem Netzwerk von Expert:innen auch über die Sitzungstermine hinaus aktuelle Themen behandeln
- ✓ Durch externe Impulse stetige Verbesserung der eigenen Geschäftsprozesse

Die Rolle der Personalleitung hat sich grundlegend verändert.

Personalleiter sind heute längst nicht mehr ausschließlich für klassische Personaladministration, Recruiting und arbeitsrechtliche Fragestellungen verantwortlich. Sie gestalten Organisationen, begleiten Transformationen, beraten Geschäftsführung und Führungskräfte und tragen wesentlich dazu bei, ob Unternehmen die für ihre Zukunft erforderlichen Kompetenzen gewinnen, entwickeln und halten können.

Gerade in produzierenden Unternehmen treffen dabei sehr unterschiedliche Anforderungen aufeinander wie Wettbewerbs- und Kostendruck, Fach- und Arbeitskräftemangel, demografischer Wandel, hohe Krankenstände und Fehlzeiten, die Erwartung der Geschäftsleitung an eine messbar wirksame Personalarbeit. Die Personalleitung bewegt sich damit täglich zwischen **Mensch, Organisation, Wirtschaftlichkeit und Recht**.

Der Rahmen

In dieser AWF-Arbeitsgemeinschaft wollen wir einen vertraulichen Rahmen schaffen, in dem Sie von Experten und Personalleiterkollegen und -kolleginnen lernen und Erfahrungen austauschen können. Wir wollen unterschiedliche Methoden und Herangehensweisen zur praxisorientierten Bewältigung Ihrer strategischen und täglichen HR-Herausforderungen miteinander teilen.

Personalleiter stehen vor besonderen Herausforderungen!

Die Verantwortung moderner Personalleitung geht weit über die operative Betreuung der Beschäftigten hinaus. HR muss einerseits das Tagesgeschäft zuverlässig beherrschen und

andererseits frühzeitig erkennen, welche Mitarbeiter, Kompetenzen, Organisationsstrukturen und Führungssysteme das Unternehmen morgen benötigt. Dabei begegnen Personalleitungen verschiedenen strategischen und operativen Wirkungsfeldern.

Dabei begegnet die Personalleitung vielfältigen Wirkungsfeldern, die ihre Aufmerksamkeit erfordern:

1. HR-Strategie & strategische Personalplanung:

Personalleitungen müssen frühzeitig erkennen, welche Kapazitäten und Kompetenzen zukünftig benötigt werden und welche Auswirkungen Wachstum, Automatisierung, Digitalisierung, Standortentscheidungen oder Restrukturierungen auf die Belegschaft haben. Dabei geht es unter anderem um:

Strategische Personalplanung, Workforce Planning, Personalbedarfsplanung, Kompetenzmanagement, Altersstrukturanalyse, Nachfolgeplanung und HR-Roadmaps.

2. Recruiting, Arbeitgeberattraktivität & Mitarbeiterbindung:

Der Wettbewerb um geeignete Mitarbeiter und Auszubildende bleibt eine der zentralen Herausforderungen. Dabei reicht es nicht mehr aus, Stellenanzeigen zu veröffentlichen. Die Gewinnung qualifizierter Fach- und Führungskräfte ist ein entscheidender Erfolgsfaktor im produzierenden Gewerbe, dafür benötigen Unternehmen differenzierte Recruiting Strategien und ein starkes Employer Branding.

3. Führung & Organisationsentwicklung:

Die Personalleitung trägt wesentlich dazu bei, Unternehmenswerte im Unternehmen wirksam zu gestalten. Welches Management Team mit welchen Kompetenzen braucht das Unternehmen? Wie entwickeln wir Führungskräfte? Wie gehen wir mit schwacher Führungsleistung um? Und wie gelingt Führung zwischen Produktionsdruck, Mitarbeiterorientierung und Veränderung? HR übernimmt dabei zunehmend die Rolle des Sparringspartners für Geschäftsführung und Führungskräfte.

4. Kompetenzentwicklung & strategisches Skill-Management

Digitalisierung, Automatisierung und neue Produktionsverfahren verändern Tätigkeiten und Kompetenzanforderungen. Den Kompetenzbedarf der Zukunft erkennen. Kompetenzmodelle entwickeln und einsetzen. Systematische Qualifizierung anhand geeigneter Skill- und Qualifikationsmatrix. Reskilling&Upskilling, Training on the Job. Wissenstransfer zwischen Generationen und von kritischem Erfahrungswissen.

5. Transformation, Restrukturierung & Change Management

Veränderungen gehören zum Unternehmensalltag. Standortveränderungen, neue Technologien, Reorganisationen, Kostensenkungsprogramme, neue Geschäftsmodelle oder Personalabbau stellen hohe Anforderungen an HR. Personalleitung muss Veränderungen arbeitsrechtlich sicher, wirtschaftlich sinnvoll und gleichzeitig sozial verantwortlich begleiten.

6. Vergütung, Arbeitszeit & Benefits:

Attraktive Vergütungsmodelle, flexible Arbeitszeit- und Schichtmodelle sowie zusätzliche Benefits sind entscheidende Faktoren für die Mitarbeiterbindung. Personalleiter müssen Tarifbindung, Entlohnungsgrundsätze und Zusatzleistungen strategisch gestalten, Entgelttransparenz.

7. Arbeitsrecht, Mitbestimmung & Compliance:

Neue gesetzliche Anforderungen, sowie die konstruktive Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat erfordern eine strategische Steuerung. Die Personalleitung muss rechtssichere Prozesse etablieren und Mitbestimmungsrechte professionell einbinden. Beachtung der Betriebsvereinbarungen und Beteiligungsrechte des Betriebsrats.

8. Gesundheit, Fehlzeiten & Leistungsfähigkeit

Hohe Krankenstände stellen viele Unternehmen vor erhebliche organisatorische und wirtschaftliche Herausforderungen. Personalleitungen müssen gemeinsam mit Führungskräften Lösungen entwickeln, die über reine Fehlzeitenstatistiken hinausgehen.

Betriebliches Gesundheitsmanagement, BEM, Führung, Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzgestaltung und Mitarbeiterverantwortung müssen dabei zusammengedacht werden.

9. Digitalisierung, KI & HR-Prozesse

Welche HR-Prozesse müssen künftig noch manuell durchgeführt werden? Self Services, digitale Personalakten, automatisierte Workflows, People Analytics und künstliche Intelligenz verändern HR erheblich. Entscheidend ist nicht die Einführung möglichst vieler Systeme, sondern die Frage: Welche Technologie schafft tatsächlich einen messbaren Nutzen?

10. HR-Kennzahlen & People Analytics

Personalarbeit muss ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg sichtbar machen. Welche Kennzahlen benötigt die Geschäftsführung wirklich? Neben klassischen Größen wie Fluktuation, Krankenstand und Personalkosten gewinnen Produktivität, Time-to-Hire, Retention, Qualifizierungsgrad, Altersstruktur und Workforce-Kapazitäten an Bedeutung.

Ziel ist ein steuerungsorientiertes HR-Cockpit statt einer reinen Kennzahlensammlung.

Die Kern-Themen in der Personalleitung mit möglichen Fragestellungen

Strategische Personalarbeit

Wie übersetze ich Unternehmensziele in eine HR-Strategie?

Wie sieht eine belastbare Personalplanung für die nächsten drei bis fünf Jahre aus?

Welche Kompetenzen werden durch Digitalisierung und Automatisierung zukünftig benötigt?

Wie können Personalrisiken frühzeitig sichtbar gemacht werden?

Wie unterstützen wir den Change Prozess?

Recruiting

Welche Recruiting Kanäle funktionieren tatsächlich?

Wie gewinnen wir gewerbliche Mitarbeiter?

Wie gewinnen wir technische Fachkräfte?

Wie können Recruiting Prozesse beschleunigt werden?

Welche Kennzahlen zeigen die Qualität des Recruitings?

Ausbildung & Nachwuchskräfte

Wie gewinnen wir geeignete Auszubildende?

Wie reduzieren wir Ausbildungsabbrüche?

Wie gestalten wir ein professionelles Onboarding?

Wie entwickeln wir Nachwuchsführungskräfte?

Mitarbeiterbindung

Warum verlassen Mitarbeiter das Unternehmen?

Welche Retention-Maßnahmen wirken tatsächlich?

Welche Rolle spielen Führung, Vergütung, Arbeitszeit und Entwicklungsmöglichkeiten?

Führen & Managen

Wie definieren wir gute Führung?

Wie messen wir Führungsqualität?

Wie gehen wir mit Führungskräften um, die fachlich stark, aber führungsschwach sind?

Wie entwickeln wir Meister und Schichtleiter zu guten Führungskräften?

Performance

Wie gehen wir mit Low Performern um?

Wie können Leistungsanforderungen transparent definiert werden?

Wie gestalten wir Feedback- und Mitarbeitergespräche?

Welche Performance-Management-Systeme funktionieren in der Praxis?

Krankenstand, BEM & Mitarbeitergesundheit

Wie analysieren wir Fehlzeiten richtig?

Welche Maßnahmen reduzieren Krankenstände nachhaltig?

Welche Verantwortung haben Führungskräfte?

Wie können Rückkehrgespräche sinnvoll eingesetzt werden?

Arbeitszeit

Welche Schichtmodelle sind zukunftsfähig?

Wie können flexible Arbeitszeiten in der Produktion gestaltet werden?

Wie reagieren Unternehmen auf schwankende Kapazitätsanforderungen?

Welche Modelle eignen sich für ältere Beschäftigte?

Vergütung

Welche Vergütungssysteme passen zu Produktion und Verwaltung?

Welche Rolle spielen variable Vergütungen?

Wie können Zielvereinbarungen sinnvoll gestaltet werden?

Wie schaffen wir interne Vergütungsgerechtigkeit?

Betriebsrat

Wie gelingt eine konstruktive Zusammenarbeit?

Wie können Betriebsvereinbarungen effizient entwickelt werden?

Wie gehen wir mit Konflikten zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung um?

Wie kann HR zwischen den Interessen vermitteln?

Transformation & Restrukturierung

Welche Rolle übernimmt HR bei Restrukturierungen?

Wie gestalten wir Personalabbau professionell?

Wie kommunizieren wir Veränderungen?

Wie verhindern wir den Verlust wichtiger Leistungsträger während einer Transformation?

Digitalisierung & KI

Welche HR-Prozesse können automatisiert werden?

Wo kann KI HR bereits sinnvoll unterstützen?

Wie verändern sich HR-Rollen durch künstliche Intelligenz?

Welche HR-Organisation und welches Rollenverständnis passt zu uns?

Shared Services und HR Business Partner Modelle?

Welche Kompetenzen benötigt die Personalabteilung künftig?

Die Schwerpunkte Ihrer Arbeitsgemeinschaft legen Sie in der Gründungssitzung gemeinsam mit den Kolleg:innen der anderen Unternehmen fest!

Ziel der Arbeitsgemeinschaft

Wir werden gemeinsam die Antworten auf diese Fragen erarbeiten. Die Arbeitsgemeinschaft beschäftigt sich damit, vorhandenes Wissen und bisherige Erfahrungen aus der Personalarbeit und HR-Transformation so zu systematisieren, dass alle Mitglieder neue Impulse zur Gestaltung, Weiterentwicklung und kontinuierlichen Optimierung ihrer Personalprozesse erhalten sowie diese nachhaltig umsetzen können. Im Vordergrund steht dabei immer das Ziel, konkrete Lösungen für die von den Teilnehmern definierten Arbeitspunkte zu finden.

Methodik

- Firmenbesuche mit Erfahrungsaustausch
- Theorie-Input und Praxisbeispiele
- Best-Practice-Vorträge aus dem Teilnehmerkreis
- Interaktive Einarbeitung in die Methoden der Personalarbeit, HR-Transformation und Change Management
- Diverse Fallstudien und Use-Cases
- Zielgerichteter Medien- und Methodenwechsel (Vortrag, Powerpoint-Präsentation, Pinnwandtechnik sowie zahlreiche Übungen an Praxisfällen)
- Individuelle Bearbeitung von Fragen und Alltagsbeispielen der Teilnehmer
- ...und natürlich die gemeinsame Diskussion

Die Gründungssitzung

Die konstituierende Sitzung der Arbeitsgemeinschaft findet digital statt, um möglichst vielen Personen eine Teilnahme zu ermöglichen.

Einige Tage vor der Veranstaltung werden Sie von uns einen Link zum Online-Meeting erhalten. Die Tagesordnung der Gründungssitzung folgt dem bewährten Modus von AWF-AG-Gründungen:

Zeitraum	Minuten	Inhalt	Akteure
8:30h – 10:00h	10	Begrüßung und Einführung	Thomas Schöppler
	70	Kurze Vorstellung der teilnehmenden Unternehmen	Teilnehmerkreis
	10	Vorstellung des fachlichen Leiters	Susanne Ossino
10:30h – 12:00h	15	Das Konzept der Zusammenarbeit in AWF-Arbeitsgemeinschaften	Thomas Schöppler
	20	Vorstellung der eingereichten Themen und Strukturierungsvorschlag für die Themenfelder der geplanten 12 Arbeitskreis-Sitzungen	Susanne Ossino
	20	Spontane Ergänzung von Themen, Diskussion, Anpassung, Ergänzung der vorgeschlagenen Themenfelder, Priorisierung der Themenfelder	Gemeinsam im Team
	15	Vorstellung und Abstimmung der Arbeitskreisregularien	Thomas Schöppler Teilnehmerkreis
	20	Abstimmung der ersten sechs Sitzungstermine (Termin, Gastgeber, Themenfeld)	Teilnehmerkreis

- **Die Arbeitssitzungen selbst finden dann, wie gewohnt, bei den teilnehmenden Unternehmen vor Ort statt.**

Themenvorschläge

Wenn Sie bereits vor der konstituierenden Sitzung Themenvorschläge haben, senden Sie diese gerne an:

Herr **Thomas Schöppler** schoeppler@awf.de

oder

Frau **Susanne Ossino** sossino@baumerhhs.com

Ihre Fachliche Leiterin und Expertin für Personalleitung



Susanne Ossino verfügt über 29 Jahre HR-Erfahrung in leitenden und verantwortlichen Funktionen als Personalleiterin, HR Business Partner, HR Manager, Personalreferentin und Ausbildungsleiterin. In diesen Rollen verantwortete sie durchgängig eigenständig die Begleitung sämtlicher arbeitsrechtlicher Fragestellungen sowie von Restrukturierungs- und Umstrukturierungsmaßnahmen. Sie entwickelte selbstständig geeignete Maßnahmen in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Talentmanagement, interne Nachfolgeplanung, Vertrags- und Prozessgestaltung sowie Entgeltgestaltung und traf im Rahmen ihres jeweiligen HR-Wirkungsbereichs eigenverantwortlich die Entscheidungen zu deren Umsetzung. Darüber hinaus begleitet sie verantwortlich die persönliche und steuernd die fachliche Weiterentwicklung von Führungskräften und Mitarbeitenden, die Nachfolgeplanung sowie das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) und das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM). Ihr Portfolio umfasste zudem Businesscoaching, Karriereberatung und -planung sowie Mediation. Frau Ossino verfügt über umfassende Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Betriebsratsgremien verschiedener Ebenen und begleitete Betriebsübergänge. Ihre Erfahrung erstreckt sich über vielfältige Branchen: das produzierende B2B/B2C-Mittelstandsgewerbe mit Entwicklung, Produktion und Vertrieb technischer Produkte, das nationale und internationale Customer Management, die nationale und internationale Logistik, Dienstleistungsunternehmen im Handwerk sowie den Schiffswerftbereich; zudem verfügt sie über Erfahrung im Job- und Bewerbungscoaching. Zu ihren Stationen zählen unter anderem die Capita Europe, die DSV Road Unternehmensgruppe, die Pfeifer DRAKO Drahtseilerei Gustav Kocks GmbH & Co. sowie die Henkelhausen GmbH & Co. KG.

Seit 2020 ist Frau Ossino als HR Business Partnerin bei der Baumer hhs GmbH tätig, wo sie diese Verantwortungsbereiche in ihrer aktuellen Funktion weiterführt. Als Mentorin begleitet sie außerdem Studentinnen der Hochschule Niederrhein.

Zielgruppe

Die Arbeitsgemeinschaft richtet sich an Personalleiter, Leiter Human Resources, Personaldirektoren und HR-Manager. Angesprochen sind auch Head of HR, HR Business Partner sowie Mitglieder der Geschäftsleitung. Die AG ist weiterhin passend für künftige Personalleiter aus mittelständischen und großen Unternehmen des produzierenden Gewerbes.

AWF-Arbeitsgemeinschaften ermöglichen Ihnen den Erfahrungsaustausch zu aktuellen Themen in einem kompetenten Kollegenkreis sowie dort Vorschläge und Lösungen zu markanten Problemen zu entwickeln und allgemeine Ergebnisse einem breiten Interessentenkreis (z.B. über Leitfäden, Ergebnisberichte, etc.) zugänglich zu machen. Die im Rahmen der Tätigkeit der Arbeitsgemeinschaft zu behandelnden Themen legen die Teilnehmer **konsensorientiert** in der konstituierenden Sitzung für die nachfolgenden Sitzungen fest. Diese Inhalte gehen entsprechend ihrer Priorität in die jeweilige Agenda zur Sitzung ein. Der Arbeitsfortschritt wird pro Sitzung dokumentiert.

Das Konzept

Die Laufzeit von AWF-Arbeitsgemeinschaften wird durch die AG-Mitglieder auf eine bestimmte Zeit (in der Regel ca. **3 Jahre**) festgelegt. Die Sitzungen werden im Wechsel in den Unternehmen der Mitglieder durchgeführt. Pro Jahr finden ca. **4 Sitzungen** statt.

Die Sitzungen

Die Sitzungen sind in der Regel **1,5-tägig**, wobei der erste Halbtage dem Gastgeber (mit **Betriebsbesichtigung** und Bewertung des Gesehenen und Gehörten durch die Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft) und dem Erfahrungsaustausch zur Verfügung steht. Am zweiten Tag werden die Arbeitsschwerpunkte, die die Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft festgelegt

haben, abgearbeitet. Um eine effektive und zielorientierte Arbeit zu ermöglichen, die es erlaubt, auf spezifische Probleme aus dem Kreis der Mitglieder einzugehen, ist die Zahl der Teilnehmer:innen begrenzt (bis maximal 20 Unternehmen).

Erst Entdecken, dann Entscheiden

Die Teilnahme an der konstituierenden Sitzung ist unverbindlich und kostenfrei. Nach der Gründungssitzung kennen Sie Themen, Termine, fachliche Leitung sowie Gastgeber. Erst dann entscheiden Sie, ob Sie der Arbeitsgemeinschaft beitreten.

Jahresbeitrag

Für Koordination, Dokumentation und alle sonstigen organisatorischen Tätigkeiten stellt die AWF-Arbeitsgemeinschaft einen **jährlichen** Mitgliedsbeitrag (4 Sitzungen) von **EUR 2.280,00** zzgl. Mehrwertsteuer in Rechnung. Die Teilnahmegebühr wird *nach* der konstituierenden Sitzung erhoben, d.h. die konstituierende Sitzung dient der Orientierung und ist *unverbindlich*! **Bei Anmeldung eines 2. Teilnehmenden** aus demselben Unternehmen (gleicher Standort) sind für diesen **50 %** des jährlichen Beitrages zu entrichten.

Die Mitgliedschaft in der AG kann jährlich zum Ende eines Sitzungsjahres gekündigt werden. Die Kündigung muss spätestens zwei Wochen nach der letzten AG-Sitzung eines Sitzungsjahres bei der AWF eingegangen sein.

Über die AWF

Die **AWF – Arbeitsgemeinschaft für Wirtschaftliche Fertigung** ist ein Netzwerk für den überbetrieblichen Erfahrungsaustausch in der verarbeitenden Industrie. Hierzu dienen **Arbeitsgemeinschaften** sowie Veranstaltungen zur beruflichen **Aus- und Weiterbildung** wie Kompakt-Seminare, Inhouse-Trainings und Aktiv-Workshops.

Organisatorisches und Anmeldung

Wenn Sie an dieser Arbeitsgemeinschaft teilnehmen möchten, faxen oder mailen Sie bitte die letzte Seite dieses Flyers an die AWF-Arbeitsgemeinschaften zurück.

- Die Teilnahme an der Gründungssitzung ist unverbindlich und kostenlos (wenn sie digital stattfindet). Eine verbindliche Anmeldung zur AG kann auch noch nach der Gründungssitzung erfolgen.

Für die Teilnahme der Gründungssitzung schicken Sie bitte eine E-Mail an: **info@awf.de**
Sie erhalten von uns eine Bestätigung und einige Tage vor der Gründungssitzung einen Link zum Web-Meeting.

Für Rückfragen und weitergehende Informationen stehen Ihnen gerne zur Verfügung:

Herr Thomas Schöppler

AWF – Arbeitsgemeinschaft für Wirtschaftliche Fertigung
Kaiserstr. 100
52134 Herzogenrath
Telefon: 02407 95 65 50
Telefax: 02407 95 65 55
E-Mail: schoeppler@awf.de
www.awf.de

Frau Susanne Ossino

E-Mail: sossino@baumerhhs.com

ANMELDEFORMULAR

Hiermit melde ich mich verbindlich an für die



AWF-Arbeitsgemeinschaft AG-2272:

Die Personalleitung

Die Gründungssitzung findet am **17. März 2027 ONLINE** statt*

Bitte bei mehreren Anmeldungen kopieren:

Vorname, Name _____

Titel/Funktion _____

Branche _____

Abteilung _____

Fon/Fax _____

E-Mail _____

Gültige Rechnungsadresse⁺:

Firma _____

Straße/Postfach _____

PLZ _____

Ort _____

E-Mail _____

Bestellnummer⁺ _____

Unterschrift/Datum _____

Mit meiner Unterschrift bestätige ich, dass ich die [AGB](#) zur Kenntnis genommen und akzeptiert habe.

*) Eine Anmeldung ist selbstverständlich auch nach der Gründungssitzung möglich

+) Bitte tragen Sie alle von Ihrer Buchhaltung für die Bearbeitung benötigten Daten, vor allem die korrekte Bezeichnung des Unternehmens mit allen rechtlichen Zusätzen und ggfs. Bestellnummer, ein!

Wir erleben zunehmend, dass Rechnungen wegen fehlender oder falscher Angaben von den Unternehmen zurückgewiesen werden und von unserer Buchhaltung neu erstellt werden müssen, was einen beträchtlichen Mehraufwand verursacht.