

Frankfurter Allgemeine **F.A.Z.-PersonalJOURNAL**

Das eJournal für HR-Entscheider



Ulrich Nießen ist neuer Personalvorstand der Generali Deutschland AG

**Beim Aufbruch der Assekuranz in das
digitale Zeitalter ist HR gefordert**

SGL Carbon schnallt den Gürtel bei der Managementvergütung enger.

Deutsche Bahn kontra GDL: Droht nach der Tarifeinigung eine neue Eskalation?

Projektwirtschaft: Wie HR von flexiblen Teams profitieren kann.



Fokusthema



Personalköpfe



Personalwechsel



Kommentar



Personalpolitik



HR-Skills



Abonnement

Inhalt

Vorwort	2
Fokusthema	3
SGL Carbon passt die Vergütung des Senior Managements an	
Personalköpfe	6
Mit Ulrich Nießen zieht die Generali Deutschland AG von Rhein an die Isar	
Personalwechsel	8
Marco Dall'Asta, Katherine Rummery, Uwe J. Stamm, Dr. Simon Werther	
Kommentar	11
Die Integration der Flüchtlinge in Arbeitsmarkt und Gesellschaft ist kein Selbstläufer	
Personalpolitik	12
„Eine neue Eskalation kann drohen“ Tarifexperte Dr. Hagen Lesch über die Einigung zwischen DB und GDL	
HR-Skills	15
Projektwirtschaft: Eine Aufgabe – ein Team – ein Ergebnis	



Liebe Leser,

den Personalern geht die Arbeit nicht aus. Zu den täglichen Aufgaben wie der Personalentwicklung, der Administration sowie der Rekrutierung kommen strukturelle Veränderungen hinzu, in die HR eingebunden ist. Die fortschreitende Digitalisierung verändert Geschäftsmodelle zum Teil radikal und stellt neue Anforderungen an die einzelnen Mitarbeiter und die Arbeitsprozesse. Neue Funktionsprofile entstehen, bestehende Stellen und Funktionen verändern sich. Dabei stehen die Mitarbeiter als wichtigstes Asset der Arbeitgeber stets im Mittelpunkt.

Somit nimmt HR bei der strategischen Neuausrichtung und Weiterentwicklung in vielen Unternehmen und Betrieben eine zentrale Rolle ein. Personalentscheider sind gefordert, wenn es darum geht, die Beschäftigten in Changeprozessen mitzunehmen. Das personalwirtschaftliche Instrumentarium muss funktionieren, damit Transformation gelingt und die Belange von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Kunden weiterhin Berücksichtigung finden.

Um die anstehenden Herausforderungen zu meistern, sind Personalentscheider auf den permanenten Zufluss von Informationen und Know-how angewiesen. Das F.A.Z.-PersonalJOURNAL will HR-Verantwortliche dabei unterstützen und ihnen mit seinen monatlichen Ausgaben eine fachliche Hilfe sein. Die Abonnenten kennen das F.A.Z.-PersonalJOURNAL bislang als Newsletter. Ab der vorliegenden September-Ausgabe erscheint der Titel nach einem Relaunch als Fachmagazin in einer vollkommen neuen Aufmachung.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns auf den Dialog mit Ihnen.

Dr. Guido Birkner,
verantwortlicher Redakteur Human Resources

Impressum

Verlag: FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag
Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main
Geschäftsführung: Torsten Bardohn, Dr. André Hülsbömer
HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main

Verantwortlicher Redakteur:

Dr. Guido Birkner,
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag,
Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 75 91-32 51
E-Mail: guido.birkner@frankfurt-bm.com

Marketing und Anzeigen:

Dorothee Groove, Objektleitung; E-Mail: dorothee.groove@frankfurt-bm.com

Jahresabonnement: Bezug kostenlos, Erscheinungsweise: zwölfmal pro Jahr

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts des F.A.Z.-Personaljournals übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr.

P.S.:
Der monatliche Bezug des F.A.Z.-PersonalJOURNALS ist kostenfrei. Über diesen [Link](#) können Sie sich für das Abonnement eintragen.



Fokusthema



Personalköpfe



Personalwechsel



Kommentar



Personalpolitik



HR-Skills



Abonnement

SGL Carbon passt die Vergütung des Senior Managements an Das Graphitunternehmen verschlankt die oberen Führungsebenen im Rahmen der Neuausrichtung



© SGL Group

„Als einen der ersten Schritte der strategischen Neuausrichtung hat die SGL Group mit Sitz in Wiesbaden die Struktur und das Vergütungssystem des Senior Managements – also der ersten drei Managementebenen unterhalb des Vorstands – verschlankt. Zwar mussten einzelne Führungskräfte funktionsbezogene Rückstufungen und finanzielle Einbußen akzeptieren. Doch im Sinne der Neuausrichtung stimmten alle Manager den neuen Verträgen zu, die ab 2015 in Kraft traten.“

„Uns war wichtig, dass die strategische Neuausrichtung des Unternehmens zeitlich parallel durch die Neugestaltung des Incentivesystems für das Senior Management begleitet wurde“, erläutert Birgit Reiter, Head of Human Resources der SGL Group, das Vorgehen. „Dadurch konnten wir die Anreizstrukturen und die Steuerungsmechanismen direkt aufeinander abstimmen und synchronisieren.“ Dahinter steht eine globale HR-Strategie, die analog zur Unternehmensstrategie den Schwerpunkt auf die Bewältigung der unterschiedlichen Anforderungen der verschiedenen Geschäftseinheiten legt und gleichzeitig konzernweit standardisierte HR-Systeme, einheitlich gelebte Werte und eine klare Führungskultur sicherstellt. Dazu gehören Führungsprinzipien wie ein ausgeprägter Unternehmertegeist, den auch das angepasste Vergütungsmodell und die Positionsbewertungen widerspiegeln. Basis des neuen Systems ist das überarbeitete Gradingssystem. In der Vergangenheit hatte sich die SGL Group – mit

rund 6.200 Mitarbeitern ein mittelständisches Unternehmen – auf drei Managementebenen rund 190 Führungskräfte geleistet, wobei sich die zweite und die dritte Ebene jeweils noch einmal in zwei Unterebenen unterteilte. Die Unterebenen wurden aufgelöst, begleitet von weiteren strukturellen Verschlankungen der Organisationsstruktur. „Dadurch haben wir Komplexität aus der Managementstruktur und dem Gradingssystem herausgenommen“, verdeutlicht Lars Rottschäfer, Head of Global Reward and Mobility bei der SGL.

Heute weisen alle Business Units und Ländergesellschaften eine schlankere Managementstruktur auf. Auch die Vergütung wurde konzernweit harmonisiert. Damit folgt das Senior Management dem Vorstand, dessen Vergütung bereits ab 2014 umgestellt wurde. Die weltweit eingesetzten Führungskräfte erhalten neben dem Festgehalt sowohl Short Term Incentives (STI) als auch Long Term Incentives (LTI). Zusätzlich bietet die SGL Group in Deutschland eine betriebliche Altersversorgung (bAV) an. Existierten in der Vergangenheit mehrere Bonusregeln nebeneinander, so erhalten alle Senior Manager einer Managementebene heute STIs, die sich jeweils auf den gleichen Prozentsatz des Festgehalts belaufen. Auch partizipiert diese Entscheidergruppe am selben Performance-Share-Plan. Ausnahmen sind nicht zugelassen, denn die Vergütungspakete sind gruppenweit an denselben Unternehmenszielen ausgerichtet. Nur die Höhe der Festgehälter divergiert in Abhängigkeit von den lokalen Märkten. >

Birgit Reiter, Head of Human Resources, SGL Group.

Die SGL Group hat die Vergütung des Senior Managements konzernweit harmonisiert.



Fokusthema



Personalköpfe



Personalwechsel



Kommentar



Personalpolitik



HR-Skills



Abonnement

HR als Business-Partner

Mit der strategischen Neuausrichtung hat sich die SGL Group auch eine neue globale HR-Struktur gegeben. „Mit HR-Business-Partnern, die unsere Business Units unterstützen, sowie einem Netz aus definierten Corporate- und Support-Funktionen unterstützen wir unsere internen Kunden jetzt noch bedarfsgerechter“, verdeutlicht Birgit Reiter. Das Business-Partner-Modell passt zur neuen Unternehmensstruktur, denn die SGL hat mehrere Geschäftsbereiche zusammengelegt und dadurch ihre operativen Business Units gestärkt.

Im Rahmen der Neuausrichtung fokussiert das Unternehmen seine Geschäftsaktivitäten auf die Marktanforderungen. In den vergangenen zwölf Monaten haben die Wiesbadener ihr Produkt- und Beteiligungsportfolio bereinigt und sich in mehreren Bereichen von der Bauteilfertigung getrennt. Das betraf unter anderem die Rotorblattproduktion für die Windindustrie sowie aktuell die Herstellung von Flugzeugbauteilen in den USA. Strategisch stehen jetzt Innovationsfähigkeit, Technologie und Materialkompetenz im Fokus. „Früher waren unsere Strukturen im Overhead vor allem auf breites Wachstum ausgerichtet“, erläutert Birgit Reiter. „Angesichts der Marktveränderungen stellen wir nachhaltiges und profitables Wachstum in den Mittelpunkt unserer Aktivitäten.“ Die wirtschaftlichen Ziele richtet die SGL Group an der Kapitalrendite (ROCE) der einzelnen Bereiche aus.

Birgit Reiter und ihr Team haben das Vergütungssystem im Rahmen der Neuausrichtung komplett auf den Prüfstand gestellt. So haben sie zunächst die Grundgehälter anhand von Vergütungsstudien gebenchmarkt. Die Neubewertung der Stellen und Funktionen führte in einigen Fällen zwangsläufig zu einem Up- oder Downgrading. „Mancher Kollege ist aus seiner bisherigen Führungsebene herausgefallen“, berichtet Lars Rottschäfer. „Doch es war notwendig, jede Führungsfunktion von oben nach unten neu zu bewerten und das Maß an organisatorischer Verantwortung über neu eingeführte marktbasierende Gehaltsbänder abzubilden.“

Korrekturen nahmen die Vergütungsexperten auch bei der Zielausrichtung der Bonuspläne und damit der Gestaltung von STI und LTI vor. Die alten Equitypläne der SGL waren Options- bzw. Wertsteigerungspläne mit einer starken Orientierung an der Entwicklung des Börsenkurses. Darüber hinaus konnten Führungskräfte Teile ihrer Boni in Matching-Share-Pläne investieren und bekamen vom Arbeitgeber die gleiche Anzahl an Aktien obendrauf. Je nach Kurs der SGL-Aktie waren diese Pläne für die Begünstigten sehr lukrativ.

Die neuen Incentivepläne sind gedeckelt und lassen extreme Ausschläge nach oben nicht mehr zu. „Sie basieren auf betriebswirtschaftlichen Zahlen der Geschäftsperformance und orientieren sich eng am nachhaltigen Unternehmenserfolg“, skizziert Lars Rottschäfer die neuen Ziele. Die



© SGL Group

Lars Rottschäfer,
Head of Global Reward and
Mobility, SGL Group.

Ausrichtung an Geschäftsergebnissen spiegle die aktuelle Situation des Unternehmens besser wider als die Orientierung am Aktienkurs. Dabei ist diese Veränderung im Vergütungssystem für die SGL Group ein Kulturwandel, denn das Wiesbadener Unternehmen gehörte in den neunziger Jahren in Deutschland zu den Vorreitern bei Aktienoptionsplänen.

Ergebnisse der Business Units besitzen die größte Relevanz für STI-Pläne

In den neuen Incentiveplänen sind die Unternehmensziele besser abgebildet. Der Gruppenerfolg ist die gedankliche Klammer, doch das treibende Moment ist der Erfolg der Business Units. „Jede Einheit muss ihre eigenen Herausforderungen und die eigene Marktsituation meistern“, erläutert Birgit Reiter. „Die Business Units befinden sich entweder in einer Konsolidierung oder sind auf Wachstumskurs.“

Langfristige Ziele bilden die Basis für den LTI, den Performance-Share-Plan. Die Vergütungskomponenten wurden im Rahmen der Neuausrichtung deutlich vereinfacht. „Wir haben die Pläne klarer strukturiert und sie auf die tatsächliche Größe des Unternehmens fokussiert“, erklärt Lars Rottschäfer. Vorweggenommene Wachstumserwartungen spielen heute keine Rolle mehr.

Schließlich hat die SGL Group noch die bAV für das Senior Management umgestellt. Im Kern wurde die bestehende Zusatzversorgung von einer Leistungszusage auf eine beitragsorientierte Versorgungszusage umgestellt und das Finanzierungsmodell von einer reinen Innenfinanzierung hin zu einer kapitalmarktorientierten Vermögensverwaltung mit Hilfe eines Contractual Trust Arrangements (CTA) geändert. Das Versorgungsniveau wurde mit diesem Schritt an marktübliche Verhältnisse angepasst und die Komplexität der Versorgungssysteme deutlich verringert.

Kommunikation

Für den Relaunch der Managementvergütung hatten Birgit Reiter und Lars Rottschäfer von der SGL Group ein halbes Jahr Zeit. Nachdem die Vorarbeiten gegen Ende 2014 abgeschlossen waren, ging es darum, die Senior Manager für das angepasste Vergütungssystem zu gewinnen. Zunächst informierten Vorstand und HR in einer Telefonkonferenz alle leitenden Führungskräfte. Darauf folgten Seminare, in denen allen Senior Managern die neue Vergütungsstruktur im Detail erläutert wurde. Durch ein zusätzliches Informationspaket stellte HR sicher, dass die Kollegen sämtliche Informationen auch noch einmal zum Nachschlagen bekamen. Das Ergebnis: 100-prozentige Akzeptanz der neuen Verträge.

Autor: Dr. Guido Birkner,
verantwortlicher Redakteur Human Resources,
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH –
Der F.A.Z.-Fachverlag
guido.birkner@frankfurt-bm.com

**Ranked #1
in Austria**
Universum Survey 2015

why not study at the top?

Undergraduate · Graduate · Executive · Corporate

Apply now!
MBA online
www.mci.edu/mba-online

© Stubai Gletscher

Business · Management · Entrepreneurship · IT
Law · Media · Communication · Tourism · Health
Engineering · Social · Technology · Life Sciences

>> **Global Scholarships available** <<



www.mci.edu

THE ENTREPRENEURIAL SCHOOL®



MANAGEMENT CENTER
INNSBRUCK



Mit Ulrich Nießen zieht die Generali Deutschland AG vom Rhein an die Isar

Der neue HR-Vorstand sieht die Assekuranz vor einem digitalen Umbruch

„Die Generali in Deutschland, der zweitgrößte Erstversicherungskonzern auf dem deutschen Markt, stellt sich strategisch und personell neu auf. Ulrich Nießen soll an der Spitze des HR-Ressorts den Umbau personalseitig vorantreiben. Sein erstes Fazit nach vier Monaten im neuen Amt: HR wird an vielen Baustellen im Konzern gebraucht.“

Sein Einstieg in den Vorstand der Generali Deutschland AG im Mai 2015 erfolgt zu einem Zeitpunkt, zu dem der zweitgrößte Erstversicherungskonzern auf dem deutschen Markt sein Geschäft strategisch neu ausrichtet. „Unser Konzern steht wie die gesamte Versicherungsbranche hierzulande vor einem großen Umbruch“, skizziert Ulrich Nießen die Rahmenbedingungen. „Das hartnäckige Niedrigzinsumfeld, fortlaufend neue Regulierungen und die Digitalisierung zwingen uns dazu, unsere Strukturen, Geschäftsprozesse und das Produktportfolio auf den Prüfstand zu stellen und anzupassen.“

Parallelstrukturen abbauen, Prozesse verkürzen

Eine Restrukturierung kann immer dazu führen, dass Mitarbeiter verunsichert sind, und fordert deshalb die HR-Verantwortlichen im besonderen Maße. Der Generali-Konzern beschäftigt in Deutschland rund 13.800 Mitarbeiter. Mit den Generali Versicherungen, AachenMünchener, CosmosDirekt, Central Krankenversicherung, Advocard Rechtsschutzversicherung, Deutsche Bausparkasse Badenia und Dialog Lebensversicherung besteht die Gruppe heute aus verschiedenen Marken und Unternehmen, die in ihren Strukturen und Prozessen aber an vielen Schnittstellen noch nicht zusammengewachsen sind. Ulrich Nießen weist darauf hin, dass manche administrativen Funktionen im Konzern mehrfach nebeneinander existieren und dass interne Abstimmungsprozesse an vielen Stellen zu komplex sind. „In der neuen Matrixstruktur werden wir eine Vielzahl von Stabsfunktionen für den Konzern bei der Generali Deutschland AG in München zentralisieren“, erläutert er die Lösung.

Die neue Generali Deutschland AG – kurz GD AG – wird das Geschäft aller deutschen Gesellschaften aus einer Hand steuern und durch den Abbau von Doppelstrukturen Kosten reduzieren. „Wir können so Overhead-Funktionen und Komplexität reduzieren, und zugleich rückt das Country Management näher an die Kunden, den Vertrieb und die allgemeinen Geschäftsprozesse heran“, erklärt Nießen. Die geplante Zentralisierung in München und die Konsolidierung von Mehrfachstrukturen gehen zu Lasten von Köln, dem bisherigen Standort der Hauptverwaltung. Wie viele Mitarbeiter von einem Umzug nach München betroffen sind, steht offiziell noch nicht fest. Auch liegen noch keine Zahlen zu einem möglichen Personalabbau vor. Dass Stelleneinsparungen unvermeidlich sind, räumte eine Konzernsprecherin aber bereits im Mai ein.

Ulrich Nießen bezieht bei der bevorstehenden Verlagerung der Zentrale von Köln nach München und den Folgen für die Mitarbeiter klar Stellung: „Jeder Beschäftigte in den Einheiten, die nach München verlegt werden, bekommt von uns ein Angebot. Wir werden in Kürze die Betriebsräte über unsere Planungen informieren und in die Verhandlungen eintreten.“ Fest steht, dass die Central Krankenversicherung, die Kundendirektion der AachenMünchener und eine Reihe weiterer administrativer Einheiten am Rhein verbleiben, darunter auch das Shared-Service-Center von HR.

Mit der Restrukturierung steht der Generali-Konzern in der Assekuranz nicht allein da: Insgesamt weist die Versicherungsbranche in Deutschland seit Jahren fast ununterbrochen rückläufige Arbeitnehmerzahlen auf. Nach Angaben des Arbeitgeberverbandes der Versicherungsunternehmen in Deutschland e. V., AGV, war die Anzahl der Arbeitnehmer in den Unternehmen der Individualversicherung – also die Zahl der Angestellten des Innen- und Außendienstes sowie der Auszubildenden – 2014 mit 211.100 Personen so gering wie noch nie seit der Wiedervereinigung. Noch im Jahr 2002 beschäftigte die Branche 248.100 Personen.

VITA

- Seit Mai 2015 ist der gebürtige Düsseldorfer Ulrich Nießen Mitglied des Vorstands der Generali Deutschland AG und dort für das Ressort HR verantwortlich.
- Der studierte Jurist begann seine berufliche Karriere 1993 als Syndikus beim Anlagenbauer LURGI AG und stieg schließlich in die Geschäftsleitung des Frankfurter Unternehmens auf.
- 1999 erfolgte der Wechsel in die Versicherungsbranche, als Nießen Chefsyndikus des Kölner Versicherers AXA wurde.
- Ab 2006 übernahm er als Mitglied des Vorstands der AXA Konzern AG unter anderem das Ressort Personal.





Fokusthema



Personalköpfe



Personalwechsel



Kommentar



Personalpolitik



HR-Skills



Abonnement

Changemanagement ist gefordert

Für die Verhandlungen mit den Betriebsräten und den anschließenden Umzug von Köln nach München haben Ulrich Nießen und seine Kollegen einen sportlichen Zeitplan. Nach nur einem guten halben Jahr sollen die Verhandlungen über den Ausbau der neuen Zentrale abgeschlossen sein. Doch der Country Head of HR bringt aus seiner AXA-Zeit die Erfahrungen aus der Integration der 2006 übernommenen DBV Winterthur mit. Damals zogen zahlreiche Mitarbeiter von Wiesbaden nach Köln um. „Wir müssen für die anstehenden Veränderungen die gesamte Klaviatur des Changemanagements einsetzen“, betont Nießen. „Die Neuaufstellung gelingt uns HR-seitig nur dann, wenn wir die passenden Personalmanagementinstrumente nutzen.“

So kommt das Personalwirtschaftssystem SAP-HCM künftig konzernweit zum Einsatz, um sämtliche HR-Prozesse effizienter zu gestalten. „Dafür brauchen wir Mitarbeiter, die solche digitalen Systeme nicht nur bedienen können, sondern deren Einsatz weiterdenken“, unterstreicht Ulrich Nießen. Die Konzentration aller operativen HR-Aufgaben im gesamten Generali-Konzern im Shared-Service-Center ist angestoßen. Eine besondere Verantwortung im Rahmen des Changemanagements sieht Nießen bei den Führungskräften und will die Themen Leadership und Mitarbeitermotivation intern weiter vorantreiben.

Für den Generali-Konzern stellt das Thema Customer-Centricity einen weiteren strategischen Schwerpunkt dar: Kunden sollen immer telefonisch einen kompetenten Ansprechpartner erreichen können und nicht nur in einem Callcenter landen, das keine Beratungskompetenz besitzt. „Dafür benötigen wir moderne Arbeitszeitmodelle“, hebt Ulrich Nießen hervor. Statt sogenannter „Nine-to-Five“-Tage sollen Generali-Mitarbeiter künftig deutlich flexibler und eigenverantwortlicher arbeiten. Der Versicherungskonzern setzt hierfür in Deutschland bereits Best-Practice-Modelle ein. Zudem stellt der HR-Vorstand die traditionelle Präsenzpflicht im Büro für viele Mitarbeiter auf den Prüfstand.

Dahinter steht der Gedanke, dass die einzelnen Geschäfts- und Funktionseinheiten künftig in der Matrix wie strategische Partnerschaften funktionieren sollen. „HR wird den Einheiten die Denksportaufgabe stellen, zu überlegen, welche personellen Kompetenzen und Kapazitäten sie vorhalten müssen, um die Konzernstrategie umzusetzen und weiterzudenken“,

verdeutlicht Ulrich Nießen. „Wir müssen den Umbruch in unserem Geschäftsmodell bei der Kapazitätsplanung qualitativ und quantitativ berücksichtigen.“

Mehr Google wagen

Zieht also in die Versicherungsbranche bald eine flexible Arbeitskultur ähnlich der IT-Branche ein? Der HR-Vorstand betont: „Das traditionelle Versicherungsgeschäft funktioniert heute nicht mehr wie früher. Wir müssen radikal umdenken und uns auf die Digitalisierung einlassen.“ Hier habe die Branche bereits viel Zeit verloren.

.....
„Wir Versicherer müssen radikal umdenken und uns auf die Digitalisierung einlassen.“

Gerade der Versicherungsvertrieb steht vor einem grundlegenden Umbruch. Während die Zahl der angestellten und freien Vermittler in der Assekuranz kontinuierlich zurückgeht, kaufen Kunden auch Versicherungsprodukte immer häufiger digital ein. Das zwingt die Versicherer dazu, zum einen ihre digitalen Vertriebswege auszubauen und zum anderen Produkte noch einfacher zu gestalten, soweit sie keine intensive Beratung erfordern. Ulrich Nießen bringt den Trend im Vertrieb auf eine einfache Formel: „Wir müssen mehr wie Google agieren, weniger wie ein klassisches Versicherungsunternehmen.“

Dafür bedarf es neuer Kompetenz- und Stellenprofile – und in der Konsequenz auch neuer Mitarbeiter. Generali setzt im Rahmen der Business-Transformation verstärkt auf Telematik- und Big-Data-Systeme, mit deren Hilfe sich große Datenmengen besser für die Optimierung von Produkten, Services und Prozessen nutzen lassen. „Wir Versicherer brauchen ein noch besseres Verständnis für unsere Kunden, beispielsweise dafür, wie sich die Lebensrisiken von Menschen in Zukunft besser absichern lassen“, erläutert Ulrich Nießen. „Bei Generali haben wir bereits entsprechende Big-Data-Experten an Bord geholt.“

Allerdings bereitet dem HR-Vorstand das Thema Mitarbeitergewinnung Sorgen, denn die Versicherungsbranche leidet immer noch an ihrem schwierigen Image. Zwar gelten Versicherungsprodukte weithin als unverzichtbar, doch für junge, gut ausgebildete Fachkräfte besitzt die Versicherungswirtschaft beispielsweise im Vergleich zur Automobilbranche oft nur eine geringe Attraktivität. Für Ulrich Nießen sind die Ursachen des mangelnden Nachwuchses klar: „Unsere Produkte sind leider nicht so sexy wie ein Porsche oder andere Konsumgüter.“

Baustelle GENERALI

- Seit dem Amtsantritt von Giovanni Liverani als CEO der Generali Deutschland im April 2015 wurden mehrere Chefposten in den Konzernunternehmen der Generali in Deutschland neu besetzt, darunter das HR-Ressort.
- Aus der Generali Deutschland Holding AG wird die Generali Deutschland AG (GD AG). Der Sitz der neuen deutschen Holding wird von Köln nach München verlegt.
- Der Versicherungskonzern vereinfacht seine Governance-Strukturen und kann dadurch die Anzahl der Vorstände und Geschäftsführer in der deutschen Generali reduzieren.
- Unbekannt ist bislang, in welchem Umfang die Neuausrichtung des Generali-Konzerns die rund 13.800 Mitarbeiter in Deutschland betreffen wird.

Autor: Dr. Guido Birkner, verantwortlicher Redakteur Human Resources, FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag
 guido.birkner@frankfurt-bm.com



Dr. Simon Werther leitet neue HR-Fachgruppe im BVDS

30 HR-Startups soll der Chef von HRinstruments in Sachen Etablierung, Reputation und Vernetzung fit machen. Wie will er diese Aufgabe angehen?

Mehr als 60 Startups in Deutschland haben sich auf HR-Themen spezialisiert. Rund die Hälfte davon ist Mitglied im Bundesverband Deutsche Startups e.V. (BVDS). Um die Arbeit und Kommunikation untereinander effektiver zu gestalten, initiierte Dr. Simon Werther Anfang Juni ein Treffen in Berlin. Das Ergebnis ist die Gründung einer eigenen HR-Fachgruppe im BVDS. Zum Vorsitzenden wählten die Mitglieder mit Dr. Simon Werther einen Mann, der viel Erfahrung und Wissen mitbringt. Bereits als Schüler gründete er eine eigene Internetagentur, die er während seines Studiums der Psychologie und Sinologie weiter betrieb. Neben wissenschaftlicher Arbeit und Promotion sowie freiberuflicher Coaching- und Beratungstätigkeit übernahm er von 2012 bis 2014 die Geschäftsführung des Münchner Instituts für systemische Weiterbildung. Da der Wunsch wuchs, „wieder etwas Eigenes“ zu machen, gründete er Anfang 2015 mit einem Partner HRinstruments. Das Unternehmen konzentriert sich auf Feedback-Management-Angebote für Unternehmen und Berater.

In seiner Verbandsrolle möchte Werther sein Können den größtenteils technologieorientierten Startups weitergeben. Wichtig ist ihm, dass die jungen Unternehmen von Anfang an professionell und mit ausgereiften Angeboten auftreten, zumal HR aufgrund der Zusammenarbeit mit Datenschutzbeauftragten und Betriebsräten immer „auch ein sensibler Bereich ist“, wie er betont: „Seriosität, Reputation und Glaubwürdigkeit sind sehr wichtig.“ Drei konkrete Aufgaben hat er sich gestellt. Erstens soll der Mitgliederaustausch intensiviert werden. Zweitens plant er Veranstaltungstouren mit den HR-Startups und arbeitet auch Messeanbietern zusammen. Drittens will er Kooperationen mit etablierten Unternehmen vorantreiben und so das gängige Vorurteil entkräften, Startups seien chaotisch, unzuverlässig und kurzlebig. _



glispa sucht neue Mitarbeiter und findet Katherine Rummery

Der Mobile-Marketing-Anbieter glispa will seine Mitarbeiterzahl vervierfachen und richtet erstmals die Stelle eines VP Human Resources ein.

Wenn ein Unternehmen schnell expandiert und die Zahl seiner Mitarbeiter stark erhöhen will, braucht es von einem gewissen Zeitpunkt an professionelle Strukturen, auch im HR-Bereich. Diese Erkenntnis setzt die glispa GmbH nun in die Tat um. Der 2008 gegründete Anbieter für digitales Marketing beschäftigt heute rund 140 Mitarbeiter aus knapp 40 Nationen. Neben der Zentrale in Berlin unterhält glispa Büros in Brasilien, China, Indien, Israel und den USA. Das Führungsteam Gary Lin und Tim Nilsson plant, in den kommenden Jahren rund 450 neue Mitarbeiter einzustellen. Doch hierfür war die HR-Abteilung mit fünf Mitarbeitern nicht ausgerichtet, zumal der Schwerpunkt auf operativen Tätigkeiten lag.

Eine Stellenausschreibung für die neu geschaffene Position des Vice President Human Resources weckte das Interesse von Katherine Rummery. Sie bewarb sich und bekam den Job. Sie ist bereits seit 2002 im HR-Geschäft tätig. Neun Jahre war sie Personalleiterin beim Reisekostentechnologieanbieter TRX, bis dieser Ende 2013 von Concur übernommen wurde. Anschließend steuerte sie als Director Human Resources EMEA und Global Employee Communications eineinhalb Jahre lang die internationale HR-Arbeit bei Tangoe, einem Anbieter für IT-Kostenmanagement.

Seit Juni 2015 stellt Katherine Rummery das HR-Ressort bei glispa strategisch neu auf. Ein Schwerpunkt ihrer Arbeit besteht darin, angesichts der vielen geplanten Neueinstellungen die glispaeigene Kultur zu erhalten. Jeder Kandidat muss sich in Berlin persönlich vorstellen und lernt dabei seine potentiellen neuen Kollegen kennen. Neben fachlichen Kenntnissen zählt für Rummery die Persönlichkeit der Bewerber. Karriere- und Statusgoisten haben bei ihr keine Chance. Bei glispa zählen Zusammenarbeit und Ergebnisse. Karriere lässt sich auch machen. Hierfür entwickelt Rummery gerade ein Talent-Acquisition- und Management-Programm. _



Uwe J. Stamm führt HR der CompuGroup auf neue Ebene

Das E-Health-Unternehmen betreibt administrativ ein professionelles Personalmanagement. Künftig soll dies auch bei der HR-Strategie so sein.

Vor einiger Zeit reifte bei Frank Gotthardt der Gedanke, dem Personalmanagement in seinem Unternehmen mehr Gewicht zu verleihen. Der Vorstandsvorsitzende der CompuGroup Medical AG, eines IT-Anbieters für das gesamte Gesundheitswesen, ist für rund 4.200 Mitarbeiter verantwortlich, die in 19 Ländern auf vier Kontinenten tätig sind. Mit der administrativen Abwicklung der HR-Prozesse lief es bestens. Was fehlte, war eine strategische Ausrichtung auf höherer Ebene. Zudem war die Position des Personalleiters schon länger unbesetzt. Gotthardt machte Nägel mit Köpfen und entschied sich, die Stelle eines Chief Human Resources Officer neu einzurichten. Über eine Empfehlung stieß er auf Uwe J. Stamm, der ebenfalls mit dem Gedanken spielte, wieder eine gestalterische Rolle im HR zu übernehmen.

Seit November 2012 war Stamm Geschäftsführer der Beth Filter GmbH. Davor war er schon seit 1991 bei verschiedenen Unternehmen in leitenden kaufmännischen und HR-Funktionen tätig gewesen, darunter Airbus und Dassault. Nach kurzen Verhandlungen kamen beide Seiten zusammen, und Stamm stieß am 1. Juli 2015 zur CompuGroup. Seitdem hat er begonnen, bei dem E-Health-Unternehmen ein Business-Partner-Modell zu installieren, das zunächst national und anschließend international etabliert werden soll. „HR ist für mich ein Kernprozess im Unternehmen, und ich sehe uns als Business Enabler. Als den, der Dinge möglich macht und Voraussetzungen schafft“, erklärt Stamm, der es für wesentlich hält, dass HR-Manager auch die anderen Kernprozesse im Unternehmen ebenso kennen wie Produkte und Kunden. Zudem wird Stamm ein eigenes Recruiting-Center aufbauen sowie die Social-Media- und Employer-Branding-Aktivitäten verstärken. Die langfristige Bindung der Mitarbeiter will er über ein Management-Development-Programm und einen Talent-Pool sicherstellen. Die eigenen HR-Mitarbeiter werden über externe Trainings und „on the Job“ für die zukünftigen Aufgaben fitgemacht. Auch sollen zu den vorhandenen HR-Stellen weitere hinzukommen. Stamm weiß, dass sich sein Ziel, HR als proaktiven Geschäftspartner zu einem Kernprozess seines neuen Arbeitgebers zu machen, nicht von heute auf morgen umsetzen lässt. _

Marco Dall'Asta übernimmt HR-Kommunikation bei Merck

Der Chemie- und Pharmakonzern Merck hat seine HR-Prozesse transformiert. Dies soll jetzt mit Hilfe eines Kommunikationsprofis kommuniziert werden.

Mit Kommunikation kennt sich Marco Dall'Asta aus. Er spricht drei Sprachen fließend, drei weitere auf anständigem Niveau. Auch beruflich konzentrierte sich der Romanist auf die Vermittlung von Inhalten. 1997 begann er als fester freier Redakteur beim Südwestfunk. Ende 2000 ging er als Onlineredakteur zur Deutschen Lufthansa und machte dort in den folgenden zwölf Jahren kontinuierlich Karriere. Er stieg zum leitenden Redakteur und Referenten für Kommunikation auf, bis er Anfang 2009 die Leitung der Onlinekommunikation übernahm und Sprecher für „Aktuelles und IT-Konzern“ wurde. Im Februar 2012 wechselte Dall'Asta von der Fluggesellschaft zu dem Automobilkonzern Volkswagen (VW). Seine erste Stelle führte ihn ins tschechische Mladá Boleslav, um dort bei der VW-Tochtergesellschaft Škoda Auto die Position des Global Head of Internal Communications anzutreten. Hier arbeitete Dall'Asta eng mit der damaligen Personalführung zusammen und erhielt dadurch einen tiefen Einblick in die HR-Welt. Im Juli 2014 ging es zurück nach Deutschland. Er wurde Sprecher für Volkswagen Nutzfahrzeuge und leitete dort gleichzeitig die internationale Kommunikation.

Das kombinierte Wissen aus Kommunikation, HR und Konzernstrukturen bringt Dall'Asta seit Juli 2015 beim Chemie- und Pharmaunternehmen Merck ein. Seit Dr. Kai Beckmann im April 2011 in der Merck-Geschäftsleitung das Ressort Human Resources leitet, gestaltete Beckmann viele HR-Prozesse und -strukturen um. Als Business-Partner in der neu geschaffenen Position des Director Communications soll Dall'Asta die Erfolge nun intern und extern kommunizieren. Seine erste Aufgabe besteht darin, die bislang offene Schnittstelle zwischen den Bereichen Unternehmenskommunikation und HR-Abteilung strategisch zu schließen. Wenn das gelungen ist, wird er sich wieder intensiv seinem Kernfeld Kommunikation widmen, und zwar sowohl intern als auch extern. _





6. Deutscher Human Resources Summit

22./23. Oktober 2015 | Frankfurt am Main

Strategische Inspiration für Führungskräfte und Personalverantwortliche
– geschlossene Veranstaltung für geladene Gäste –



Referenten u.a.



Jürgen Holeksa,
Mitglied des Vorstands,
ZF Friedrichshafen AG



Dr. Bettina Volkens,
Vorstand und Arbeitsdirektorin
Ressort Personal und Recht,
Lufthansa Group



Günter Wallraff,
Investigativ-Journalist und
Schriftsteller

Veranstalter



Initiator



Mitveranstalter



Partner



Partner für das interaktive Voting



Förderer



Medienpartner



Informationen:

Cornelia Klaas | Telefon: (0 69) 75 91 32 09 | E-Mail: Cornelia.Klaas@frankfurt-bm.com

www.deutscher-hr-summit.de

www.house-of-hr.de



„Die Zeitarbeit hat in den vergangenen Jahren immer wieder ihre Integrationsfähigkeit für Zielgruppen bewiesen, die es am Arbeitsmarkt schwer haben.“ Thomas Hetz, BAP

Die Integration der Flüchtlinge in Arbeitsmarkt und Gesellschaft ist kein Selbstläufer

„Kein Thema beherrscht zurzeit so stark die Öffentlichkeit wie der Zustrom von Flüchtlingen. Die Welt ist aus den Fugen geraten, und Deutschland gilt vielen, die auf der Flucht vor Krieg und Verfolgung sind, als rettende Insel. Das liegt auch daran, dass unser Land sehr gut dasteht: Stabiles Wirtschaftswachstum und ein robuster Arbeitsmarkt, dem selbst die Weltwirtschaftskrise nicht wirklich etwas anhaben konnte. Kein Wunder, dass so viele Flüchtlinge zu uns wollen.“

Wir benötigen diesen Zugang auch, denn die deutsche Bevölkerung schrumpft und altert zusehends. Wenn wir unseren Wohlstand halten wollen, sind wir auf Zuwanderung angewiesen. Wir sollten uns aber nichts vormachen: Die Menschen, die aktuell in so großer Zahl zu uns kommen, zu integrieren wird keine leichte Aufgabe sein. Zwar wissen wir nicht genau, welche Qualifikationen die Flüchtlinge mitbringen, weil das bisher nicht erfasst wird. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit hat allerdings 2013 festgestellt, dass 13 Prozent der Untersuchten ein Hochschulstudium abgeschlossen hatten und 24 Prozent über einen mittleren Bildungsabschluss verfügten. 58 Prozent hatten keine abgeschlossene Berufsausbildung. Wenn wir uns vor Augen führen, dass Kriegs- und Fluchttraumata und – entscheidend – mangelnde Sprachkenntnisse hinzukommen, wird klar: Wir stehen vor der größten Herausforderung seit der Wiedervereinigung, wie Bundeswirtschaftsminister Sigmar Gabriel es formulierte.

Was ist jetzt zu tun? Wichtig ist erst einmal, dass die Bundesländer solidarisch mit dem immensen Zustrom umgehen und die Menschen entsprechend „verteilt“ werden. Aber auch EU-Mitgliedsstaaten dürfen sich nicht aus der Verant-

wortung stehlen und die Aufnahme von Flüchtlingen allein wenigen Ländern überlassen. Bleibt es dabei, so könnte daran – so meine Befürchtung – sogar die EU zerbrechen. Aber abgesehen von der großen Politik müssen wir in Deutschland sehr schnell die Weichen stellen, um die zu uns Geflüchteten zu integrieren. Dazu gehören für mich insbesondere zwei Punkte: Erstens müssen die Qualifikationsprofile aller Flüchtlinge im erwerbsfähigen Alter systematisch erhoben werden. Zweitens muss das Angebot an Sprachkursen massiv ausgeweitet werden und Flüchtlinge möglichst schnell damit beginnen, denn die Beherrschung der deutschen Sprache ist für alles Weitere die Grundvoraussetzung. Das alles wird viel Geld kosten, aber noch teurer wird es sein, wenn die Integration nicht gelingen sollte.

Die Integration der Flüchtlinge in Arbeitsmarkt und Gesellschaft ist kein Selbstläufer. Große Anstrengungen von Gesellschaft und Politik werden vonnöten sein. Die Personaldienstleister sind ebenfalls bereit, ihren Beitrag zu leisten. Die Zeitarbeit hat in den vergangenen Jahren immer wieder ihre Integrationsfähigkeit für Zielgruppen bewiesen, die es am Arbeitsmarkt schwer haben – seien es Migranten oder Langzeitarbeitslose. So liegt beispielsweise der Ausländeranteil in unserer Branche bei 22,0 Prozent, während es auf dem Gesamtmarkt nur 8,6 Prozent sind. Wir können dabei helfen, Qualifikationsprofile der Flüchtlinge zu erfassen und sie bei der Anerkennung ihrer Berufsabschlüsse zu unterstützen, und wir können ihnen die Gelegenheit geben, erste Schritte auf dem Arbeitsmarkt zu machen. Wenn die Politik uns denn lässt und tatsächlich – wie vom Koalitionsausschuss Anfang September 2015 beschlossen – das Verbot für Nicht-EU-Ausländer kippt, in der Zeitarbeit zu arbeiten. _

Laut IAB hatten 13 Prozent der 2013 zu uns gekommenen Flüchtlinge einen Hochschulabschluss und 24 Prozent einen mittleren Berufsabschluss. 58 Prozent verfügten über keine abgeschlossene Berufsausbildung, unter ihnen waren zahlreiche Analphabeten.

Autor: Thomas Hetz
Hauptgeschäftsführer des Bundesarbeitgeberverbands der Personaldienstleister e. V. (BAP)
info@personaldienstleister.de



Fokusthema



Personalköpfe



Personalwechsel



Kommentar



Personalpolitik



HR-Skills



Abonnement



© IW Köln

➔ Tarifexperte Dr. Hagen Lesch über die Einigung zwischen DB und GDL „Eine neue Eskalation kann drohen“

„Nach rund einem Jahr Verhandlungen und 420 Stunden Streiks einigten sich die Deutsche Bahn (DB) und die Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer (GDL) nach einem Schlichtungsverfahren Anfang Juli 2015 auf neue Tarifverträge. Anfang September stimmten 94 Prozent der GDL-Mitglieder in einer Urabstimmung dem Abschluss zu. Das F.A.Z.-PersonalJOURNAL befragte den Tarifexperten Dr. Hagen Lesch vom IW Köln zu den Ergebnissen und Folgen des Abschlusses für die Deutsche Bahn, die GDL und die Gewerkschaftslandschaft in Deutschland.“

Herr Dr. Lesch, wer ist der Gewinner der Tarifeinigung? Die Deutsche Bahn oder die GDL?

Hagen Lesch: Der Tarifabschluss stellt einen Kompromiss dar, mit dem beiden Seiten leben können. Die Bahn hat durchgesetzt, dass es für einzelne Berufsgruppen keine unterschiedliche Bezahlung gibt – je nachdem, ob sie der GDL oder der EVG Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft angehören. Im Fachjargon heißt das: Es gibt keine Tarifkollision. Die GDL erreichte, dass sie Tarifverträge nicht nur für Lokführer, sondern für das gesamte Zugpersonal schließen darf. Das hatte sie übrigens schon vor mehr als zehn Jahren gefordert. Es hat also nichts mit der Verabschiedung des Tarifeinheitsgesetzes zu tun.

Welche Vorteile zieht die Deutsche Bahn aus dem Ergebnis der Schlichtung?

Hagen Lesch: Für das Unternehmen war entscheidend, dass es keine Tarifkollision gibt. Das wurde erreicht. Lokführer, Zugbegleiter und Bordgastronomen werden auch künftig einheitlich bezahlt. Allerdings muss die Bahn nicht nur ins Portemonnaie greifen, um die 5,1-prozentige Lohnerhöhung zu bezahlen. Ab 2018 muss sie beim Zugpersonal auch eine Arbeitszeitverkürzung um eine Stunde bei vollem Lohnausgleich finanzieren.

Was bringt die Einigung mit der Deutschen Bahn für die GDL-Mitglieder?

Hagen Lesch: Beim Entgelt bringt sie nichts. Die GDL-Mitglieder erhalten genau das, was die konkurrierende EVG zuvor für ihre Mitglieder herausgeschlagen hat. Aber: Die GDL konnte mit der Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich noch ein Sahnehäubchen draufsetzen. Da die Bahn auf inhaltsgleiche Regelungen pocht, wird sie das bei den nächsten Verhandlungen auch der EVG anbieten. Die Bahn muss den Gewerkschaftswettbewerb also teuer bezahlen.

Die Chronologie

- September 2014: erster und zweiter Warnstreik
- Oktober 2014: erster bis dritter Streik, erste Urabstimmung
- November 2014: vierter Streik
- April 2015: fünfter Streik
- Mai 2015: sechster und siebter Streik, Beginn des Schlichtungsverfahrens
- Juli 2015: Einigung auf Tarifabschluss in einem Schlichtungsverfahren
- August 2015: 94 Prozent Zustimmung für Tarifabschluss in GDL-Urabstimmung

>



Wie bewerten Sie den Bundesrahmentarifvertrag sowie die vier DB-Haustarifverträge für einzelne Berufsgruppen?

Hagen Lesch: Das gesamte Tarifwerk ist komplex, daher in aller Kürze: Der Bundesrahmentarifvertrag ist eine Art Anker. Er sollte ursprünglich die Bedingungen regeln, die der Gewinner einer Ausschreibung für eine Bahnstrecke den Lokführern zu gewähren hat, die er vom Verlierer übernehmen muss. Dies konnte die GDL nach Angaben der Bahn bei den Konkurrenten der Bahn im Schienen-Personennahverkehr bislang aber nicht durchsetzen. Beim Betreiberwechsel gelten meist nur die im Regelfall niedrigeren Bedingungen des Erwerbers einer Strecke. Die GDL hat auf dem Weg einer branchenweit einheitlichen Bezahlung des Zugpersonals also noch viel Arbeit vor sich.

Welche Rolle spielte die EVG Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft beim Streit zwischen Bahn und GDL?

Hagen Lesch: Die EVG ist die Konkurrentin der GDL. Die Gefahr bei einer Gewerkschaftskonkurrenz besteht darin, dass sich die Forderungen wechselseitig hochschaukeln können. Welche Gewerkschaft besser abschließt, gewinnt am Ende des Tages auch mehr Mitglieder. Das mag den Arbeitnehmern kurzfristig bessere Arbeitsbedingungen bringen. Die Rivalität vergiftet aber das Betriebsklima, weil sie Neid und Konflikte schürt. Was die Fans streikmächtiger Sparten-Gewerkschaften gerne übersehen: Verliert das Unternehmen infolge der Tarifstreitigkeiten an Wettbewerbsfähigkeit, haben auch die Arbeitnehmer langfristig keinen Gewinn davon.

Die zahlreichen Streiks während des fast einjährigen Konflikts haben die deutsche Wirtschaft rund eine halbe Milliarde Euro gekostet. Wie schätzen Sie Verhandlungsstil und -methoden von GDL-Chef Claus Weselsky ein?

Hagen Lesch: Der Verhandlungsstil wird von beiden Seiten geprägt. Ein Grundproblem waren die permanenten Missverständnisse zwischen Bahn und Gewerkschaft. Diese wurden letztlich mit Hilfe eines Mediators ausgeräumt. Und um zu einer Einigung zu kommen, mussten anschließend zwei Schlichter hinzugezogen werden. Es ist zu hoffen, dass beide Seiten für die Zukunft daraus lernen und die Instrumente Mediation und Schlichtung künftig früher nutzen. Das würde auch den Bahnkunden helfen.

Die GDL erhielt mit der Einigung eine Tarifpartnergarantie bis 2020. Was können wir von der GDL bei künftigen Verhandlungen erwarten?

Hagen Lesch: Auch bei den nächsten Verhandlungen wird die Bahn darauf pochen, dass Tarifkollisionen vermieden werden, dass für eine Berufsgruppe also nicht unterschiedliche Regelungen gelten. Wenn sich GDL und EVG nicht auf eine Tarifgemeinschaft verständigen wollen oder wenn sie nicht wenigstens dazu bereit sind, inhaltsgleich abzuschließen, droht in Zukunft eine neue Eskalation. Es ist nicht auszuschließen, dass dann der Praxistest des neuen Tarifeinheitsgesetzes folgt.

Im Mai 2015 hat der Bundestag ein Tarifeinheitsgesetz beschlossen, das am 10. Juli in Kraft getreten ist. Die GDL und weitere Berufsverbände haben dagegen Verfassungsbeschwerden eingelegt. Wer hat recht?

Hagen Lesch: Das müssen die Juristen beantworten. Ich bin der Auffassung, dass das Streikrecht nicht grenzenlos ist. Es muss seine Schranke dort erfahren, wo ein Streik das Gemeinwohl zu stark schädigt. Aus ökonomischer Sicht ist das Gesetz zu begrüßen. Es setzt genau da an, wo der Schuh drückt: bei organisationsbezogenen Streitereien zwischen rivalisierenden Gewerkschaften. Die sollen künftig verhindert werden. Weigern sich rivalisierende Gewerkschaften zusammenzuarbeiten, wird eine von ihnen den Kürzeren ziehen.

.....
„Das Tarifeinheitsgesetz beugt einer weiteren Fragmentierung der Gewerkschaftslandschaft vor. Das wird die Funktionsfähigkeit der Tarifautonomie stärken.“

Werden die verschiedenen Sparten-Gewerkschaften überleben können?

Hagen Lesch: Natürlich werden sie überleben. Im Einzelfall nicht streiken zu dürfen bedeutet doch nicht das Ende einer Gewerkschaft. Eine Minderheitsgewerkschaft kann Tarifforderungen stellen und verhandeln. Sie kann auch selbst Mehrheitsgewerkschaft werden.

Wie sehen Sie die Zukunft der Gewerkschaftslandschaft?

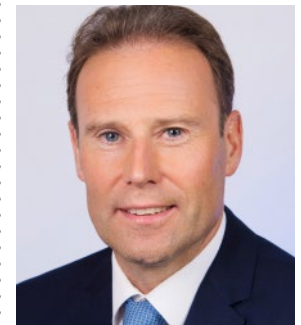
Hagen Lesch: Das Tarifeinheitsgesetz beugt einer weiteren Fragmentierung der Gewerkschaftslandschaft vor. Das wird die Funktionsfähigkeit der Tarifautonomie stärken. Daraus folgt aber nicht, dass Tarifkonflikte künftig nicht mehr eskalieren werden.

Ist eine Tarifeinigung zwischen Lufthansa und Vereinigung Cockpit auch nur über eine Schlichtung möglich?

Hagen Lesch: Beide Parteien sind zerstritten. Eine Schlichtung würde zumindest helfen, das Verhandlungsklima zu verbessern.

Herr Dr. Lesch, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Andreas Gries...



Dr. Hagen Lesch
 Der promovierte Volkswirt arbeitet seit Juni 2000 am Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (IW). Bis Mitte 2011 war er als Referats- und Projektleiter für die Bereiche Lohn- und Tarifpolitik sowie Arbeitskämpfe zuständig. Von 2011 bis 2014 leitete er das Kompetenzfeld „Strukturwandel, Verteilung, Lohnfindung“. Seit Januar 2015 ist er Leiter Kompetenzfeld „Tarifpolitik und Arbeitsbeziehungen“.

© IW Köln

IPQ Unternehmerdialog 2015

Führung des Unternehmens 4.0

30. Oktober 2015
BMW AG, MÜNCHEN



Milagros Caiña Carreiro-Andree
Mitglied des Vorstands der BMW AG,
Arbeitsdirektorin



Prof. Dr. Wilhelm Bauer
Institutsleiter Fraunhofer IAO und IAT
Universität Stuttgart

Markus Ochsner
Mitglied des Vorstands
ABB AG, Arbeitsdirektor,
Region CFO Europe



Dr. Gerhard Rübling
Geschäftsführer der
TRUMPF GmbH + Co. KG,
Arbeitsdirektor



Rüdiger Schönbohm
Vice President Project E2.0,
Robert Bosch GmbH



Dr. Elke Frank
Senior Director Human Resources,
Microsoft Deutschland GmbH



Dr. Herbert Grebenc
Executive VP Real Estate & Corporate Security,
BMW AG

Veranstalter

IPQ³

Innovationspartner

FRANKFURT
BUSINESS
MEDIA
DER F.A.Z.-FACHVERLAG

Medienpartner

Frankfurter Allgemeine
F.A.Z.-PersonalJOURNAL

WWW.IPQ-EV.DE/VERANSTALTUNGEN



© Rawpixel Ltd/Stock/Thinkstock/Gettyimages

Projektwirtschaft

Eine Aufgabe – ein Team – ein Ergebnis

„Daraus machen wir ein eigenes Projekt. Kollege Müller soll da mal einen Plan entwickeln und ein Team zusammenstellen.“ Diesen Satz hört man in deutschen Unternehmen immer häufiger. Projektarbeit ist ein Megatrend, der im Jahr 2020 rund 15 Prozent Anteil an der Wertschöpfung erreichen soll. Warum gewinnt die Projektwirtschaft so stark an Bedeutung? Worauf ist bei Planung und Umsetzung eines Projektes zu achten, und welche Rolle spielt hierbei der Faktor Mensch?

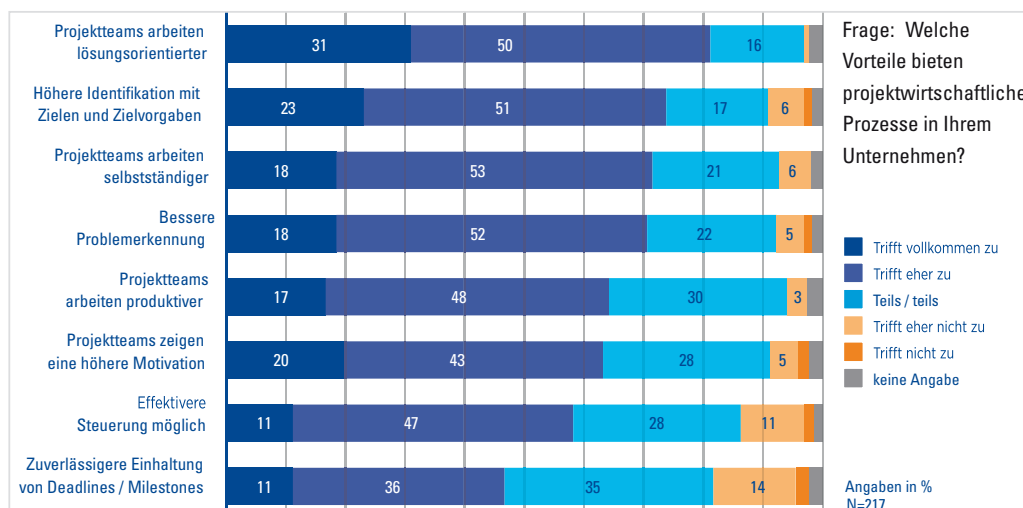
Die Zahlen sprechen eine klare Sprache. In rund drei Viertel der Unternehmen im deutschsprachigen Raum ist Projektarbeit eine fest etablierte Größe. Ihr Anteil an den gesamten betrieblichen Abläufen beträgt derzeit rund 45 Prozent. Fast jedes vierte Unternehmen will sich in Zukunft stärker in projektwirtschaftlichen Strukturen aufstellen und hierbei mehr als die Hälfte seiner Mitarbeiter einbinden. Dies belegt die Studie „Betriebliche Projektwirtschaft. Eine Vermessung“.

Was ist Projektarbeit?

Projektarbeit beschreibt die vollständige und weitgehend eigenverantwortliche Bearbeitung einer konkreten Aufgabe in einem festgelegten Zeitrahmen durch eine eigens dafür zusammengestellte Gruppe. Diese Gruppe kann aus internen und externen Personen bestehen. Der Inhalt der Projektarbeit umfasst den gesamten Prozess von der strategischen Planung über die operative Umsetzung bis zum fertigen Ergebnis.

Vorteile betrieblicher Projektwirtschaft

Quelle: Studie „Betriebliche Projektwirtschaft. Eine Vermessung“



>



die der Personaldienstleister Hays AG gemeinsam mit dem Institut für Beschäftigung und Employability (ibe) erstellt hat.

Vorteile und Strukturen

Von dieser speziellen Organisationsform versprechen sich die Unternehmen ein selbständigeres und lösungsorientierteres Herangehen an Aufgaben sowie eine stärkere Identifikation mit den Zielvorgaben (siehe Abbildung „Vorteile betrieblicher Projektwirtschaft“). Auch wenn dieser Trend derzeit noch weitgehend von mittelständischen und dienstleistungsorientierten Unternehmen verfolgt wird, finden sich auch in eher traditionell organisierten Konzernen Mitarbeitergruppen, die vorrangig in Projekten tätig sind. Inhaltlich nutzen die Unternehmen das projektorientierte Arbeiten zu 82 Prozent, um neue Arbeitsabläufe einzuführen. 74 Prozent entwickeln in speziellen Projektteams neue Produkte und Dienstleistungen. So sind es vor allem prozess- und wissensgetriebene Fachbereiche wie IT, Marketing und Vertrieb oder Forschung und Entwicklung, in denen die betriebliche Projektwirtschaft stattfindet. Personalabteilungen liegen mit 38 Prozent im Mittelfeld. Finanzwesen oder Rechtsabteilung hingegen greifen in ihrer Arbeit nur selten auf diese Form zurück. „Die Konsequenz ist, dass innerhalb der Betriebe zunehmend Parallelwelten entstehen. Dies führt zu kulturellen Herausforderungen“, sagt Prof. Dr. Jutta Rump, Leiterin des ibe. Die meisten Unternehmen besetzen ihre Projektteams pluralistisch. Das heißt, in einem Projektteam finden sich Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen und verschiedenen Hierarchie-, Qualifikations- und Altersstufen. Zwei Drittel der Unternehmen setzen zudem externe Spezialisten zur Lösung der gestellten Aufgaben ein.

Herausforderungen und Schwachstellen

Auch wenn Projekte eine Eigenständigkeit im Unternehmen haben, so sind sie doch je nach Aufgabenstellung immer mit klassischen Fachbereichen wie Einkauf, Human Resources oder Supply-Chain-Management vernetzt. Damit verliert das Projektmanagement seinen Inselstatus und durchdringt – wenn auch immer wieder nur temporär – das gesamte Unternehmen. Dennoch müssen Projekte anders organisiert und geführt werden als die tägliche Routinearbeit. Projektmanagement ist heute jedoch keine Geheimwissenschaft mehr. Die Methoden sind – nicht zuletzt aufgrund ausgereifter IT-Produkte – vorhanden und lassen sich schnell aneignen.

Doch das erfordert Zeit. Eine gründliche Planung auf allen Ebenen erleichtert nicht nur die spätere Umsetzung, sondern sie ist der entscheidende Erfolgsfaktor. In der Praxis wird dieser Vorbereitungsprozess aufgrund zu enger Zeitvorgaben nicht selten vernachlässigt, so dass es während der Projekt-

phasen zu Komplikationen kommt, die letztlich den im Voraus festgelegten Zeit- und Kostenplan zur Makulatur werden lassen. So benennen in der Studie von Hays und ibe die Befragten fehlende Zieldefinitionen und nicht getroffene Entscheidungen als Hauptgründe für das Scheitern von Projekten.

Zudem verlaufen Projekte nicht immer transparent. Wenn Projektverantwortliche und -teams im Stillen werkeln und Stillstände oder Rückschläge nicht offen kommunizieren, sondern verschweigen oder schönreden, ist ein Misserfolg fast vorprogrammiert. Kontrolle und Vertrauen heißen die Schlagwörter für ein professionelles Projektmanagement. Neben

einem funktionierenden Controlling ist es vor allem eine im Unternehmen zugelassene Fehlerkultur, die Ergebnisse nicht nur im Nachhinein dokumentiert, sondern kritische Phasen zugleich frühzeitig konstruktiv angeht. Ersteres ist in fast allen Unternehmen vorhanden, Letzteres nur selten etabliert.

.....
„In gut jeder dritten Personalabteilung kommt projektorientiertes Arbeiten zum Einsatz.“

Erfolgsfaktor Mensch

Projektarbeit ist nicht allein eine organisatorische, sondern zugleich eine menschliche Herausforderung. Dies betrifft vor allem das Zeitbudget der Mitarbeiter. Noch immer wird Projektarbeit in vielen Unternehmen als eine Zusatztätigkeit zum beruflichen Tagesgeschäft angesehen, welche die dem Projekt zugeteilten Mitarbeiter neben ihrer eigentlichen Arbeit zu leisten haben. Nicht immer werden Mitarbeiter für Projekte von ihrer Routinearbeit freigestellt. Eine solche Herangehensweise gefährdet nicht nur den Erfolg des Projekts, sondern kann auch die Belastbarkeit der betreffenden Person übersteigen. So befürchten laut einer gemeinsamen Studie der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. und der TU München 60 Prozent der befragten Projektmanager, durch den Arbeitsaufwand langfristig an einem Burnout zu erkranken. Mehr als 35 Prozent der Befragten glaubten, schon erste Anzeichen bei sich erkannt zu haben.

Negativer Stress ist aber oft hausgemacht. „Vielfach ist es der hohe Leistungsanspruch, den die Projektmanager an sich selbst stellen, der auf Dauer in die Burnout-Falle führt“, erklärt GPM-Forschungsvorstand Prof. Dr. Yvonne Schoper angesichts der Tatsache, dass 90 Prozent der Studienteilnehmer angaben, erst dann mit sich zufrieden zu sein, wenn sie ihr Bestes gegeben haben. Zu rund 60 Prozent sind die Projektmanager mit ihrer Arbeit zufrieden. Fast 100 Prozent schätzen es, dass die Projektarbeit sie vor immer neue und spannende Herausforderungen stellt. Wie sich solche Herausforderungen meistern lassen, präsentiert die GPM am 27. und 28. Oktober 2015 in Nürnberg auf dem PM Forum. Auf der Veranstaltung erklären zahlreiche Experten die neuesten Trends und Best-Practice-Beispiele._

.....

7 Erfolgsfaktoren für Projektwirtschaft

- Sorgfältige und realistische Planung
- Bereitstellen aller notwendigen Ressourcen
- Akzeptanz für das Projekt im Unternehmen schaffen
- Projekt von starren Organisationsstrukturen lösen
- Ehrlichkeit in der Kommunikation in kritischen Phasen
- Entscheidungen schnell und präzise treffen
- Regelmäßige Kontrolle des Projektstatus

.....

Autor: Andreas Gries, Redakteur beim F.A.Z.-PersonalJOURNAL andreasgries@web.de