

Frankfurter Allgemeine

F.A.Z.-PersonalJOURNAL

Das eJournal für HR-Entscheider



**Marcus A. Wassenberg
sucht Talente für den
Großmotorenbau**

**Talentmanagement und Retention
sind die größten Baustellen bei
Rolls-Royce Power Systems**

Volkswagen: Scherbenhaufen
für HR nach dem Abgasskandal

Bayer: Konzernumbau bringt
neue HR-Entscheider nach oben

SAP: Durch Spot-Boni
Motivation hoch halten



Im Fokus



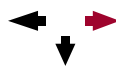
Personalköpfe



Personalwechsel



Kommentar



Personalpolitik



HR-Skills



HR-Service

Inhalt

Im Fokus	3
Stehen durch die Schiefelage bei Volkswagen tausende Arbeitsplätze auf der Kippe?	
Personalköpfe	6
Marcus A. Wassenberg: Vollgas beim Recruiting geben	
Personalwechsel	8
Bayer-Umbau befördert neue HR-Chefs nach oben und erstmals eine Frau in den Vorstand; Oliver Bäte macht HR der Allianz zur Chefsache; Michael Träm überlässt Bibi Hahn die Korn Ferry/Hay Group-Heirat	
Kommentar	10
Transfergesellschaft – ein essentielles Gestaltungsmittel, aber nicht in jedem Fall	
Personalpolitik	11
Den Motor in Gang bringen	
HR-Skills	13
Wie sich Mitarbeiter effektiv motivieren lassen	
HR-Service	15
Als Führungskraft zugleich Jäger und Gejagter	



Liebe Leser,

Mitarbeiter sind umso motivierter im Job, je mehr sie davon überzeugt sind, dass das Topmanagement und die direkten Vorgesetzten effektiv für das Unternehmen arbeiten und dessen strategische Ziele überzeugend umsetzen. Dieses Ergebnis einer Studienbefragung unter Arbeitnehmern mag wenig überraschen. Doch stellen wir uns umgekehrt vor, wie demotivierend es auf die Beschäftigten eines Unternehmens wirken muss, wenn ein – geschätzt kleiner – Teil der Führungskräfte nicht nur den offiziellen Richtlinien und Zielen des Unternehmens zuwiderhandelt, sondern sich insgeheim eigene Ziele setzt und für deren Realisierung Straftaten in Kauf nimmt. Das Beispiel Volkswagen, das wir in dieser Ausgabe des F.A.Z.-PersonalJOURNALS aus HR-Perspektive beleuchten, steht nur als jüngstes Glied in einer ganzen Kette von Unternehmen, in denen sich Manager Fehlverhalten haben zuschulden kommen lassen.

Leidtragende sind häufig neben anderen die Mitarbeiter, und das in mehrerer Hinsicht. Viele von ihnen werden angesichts des unternehmensschädigenden Verhaltens und der kriminellen Machenschaften um sie herum den Sinn der eigenen Tätigkeit in Frage stellen. Von Motivation und überdurchschnittlicher Leistung sei hier gar nicht erst die Rede. Schlimmer kommt es aber dann, wenn kriminelle Taten einzelner Führungskräfte das Unternehmen geschäftlich und finanziell so stark schädigen, dass Restrukturierungsmaßnahmen und damit Stellenstreichungen unvermeidlich sind. Dann werden HR-Fachleute rasch zu Krisenmanagern, die häufig nur auf das reagieren können, was ringsherum auf sie einbricht.

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,

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.



Im Fokus



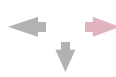
Personalköpfe



Personalwechsel



Kommentar



Personalpolitik



HR-Skills



HR-Service

VW zwischen Schummeln, Strafen und Sparprogrammen Stehen durch die Schiefelage bei Volkswagen tausende Arbeitsplätze auf der Kippe?



© Volkswagen AG

„Normalerweise rollen bei Volkswagen täglich weltweit zahlreiche Autos vom Band. Seit dem öffentlichen Bekanntwerden des Abgasskandals Mitte September 2015 rollen auch Köpfe. Noch trifft es vor allem die Führungsspitze. Doch die wahren Folgen für den Automobilkonzern sind noch nicht abschätzbar. Sicher ist nur: Volkswagen muss an allen Ecken und Enden sparen. Auch den HR-Verantwortlichen und Mitarbeitern könnte noch Ärger drohen, müssten tausende Arbeitsplätze abgebaut werden. Wichtige HR-Personalentscheidungen der vergangenen Monate in den einzelnen Gesellschaften geraten damit zur Randnotiz. Ein Überblick.“

Was für Bundeskanzlerin Angela Merkel derzeit die Zuwanderung von Flüchtlingen und Migranten ist, bedeutet für Volkswagen der Skandal um die manipulierte Software bei der Messung von Abgaswerten für Dieselfahrzeuge. So kann Merkel nicht präzise voraussagen, wie hoch die Zahl der eingewanderten Menschen letztlich sein wird und wie die Folgen auf unsere Gesellschaft langfristig sein werden. Ebenso wenig können die VW-Verantwortlichen prognostizieren, wie hoch die Gesamtkosten für Strafzahlungen, Schadenersatzklagen und rückläufige Verkaufszahlen sein werden. Die bislang hierfür reservierten 6,5 Milliarden Euro werden kaum ausreichen. Am Ende dürfte die Summe ein Mehrfaches betragen. Auch wissen sie nicht, wie sich der Vertrauensverlust auf Image und Autoabsatz des Konzerns auswirken wird. So wie Merkel, vertrauend

auf ein starkes Deutschland, der Öffentlichkeit erklärte „Wir schaffen das“, verkündete der neue VW-Vorstandsvorsitzende Matthias Müller Anfang Oktober 2015, vertrauend auf die Substanz des Autoherstellers, auf einer Betriebsversammlung vor dem VW-Mitarbeitern: „Wir werden diese Krise bewältigen“.

Doch während die Bundeskanzlerin auf externe Unterstützung durch engagierte Bürger und anhaltend steigende Steuereinnahmen hoffen kann, muss Volkswagen die Krise aus eigener Kraft stemmen. Auf einer Betriebsversammlung erläutert Müller daher nicht nur den kurzfristig erstellten Aktionsplan, der das konkrete technische Problem rund um das Abgasverhalten lösen soll. Er kündigt auch an, alle geplanten Investitionen auf den Prüfstand zu stellen und das bereits unter seinem zurückgetretenen Vorgänger Martin Winterkorn eingeführte Effizienzprogramm weiter zu verschärfen. „Alles, was nicht zwingend nötig ist, wird gestrichen oder geschoben“, sagt Müller. Dies betrifft Randthemen wie Sportsponsoring ebenso wie die Kernthemen Forschungs- und Entwicklungsetat, Investitionsvorhaben oder Veränderungen in den Produktreihen. Auch die wohl wichtigste Frage, welche Auswirkungen die ernste Situation auf die Mitarbeiter selbst hat, versucht Müller zu beantworten. „Wir haben die beste Automannschaft, die man sich wünschen kann. Das Unternehmen wird alles daran setzen, dass Volkswagen auch in Zukunft für gute und sichere Arbeitsplätze steht“, verkündet Müller Hoffnung, fügt aber hinzu, dass die Bewältigung der Krise „nicht ohne Schmerzen“ gehen werde.

Die VW-Mitarbeiter können zu den Geschädigten des Abgasskandals zählen.

Der neue Vorstandsvorsitzende Müller kündigt „Schmerzen“ bei der Bewältigung der Krise an.



Im Fokus



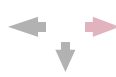
Personalköpfe



Personalwechsel



Kommentar



Personalpolitik



HR-Skills



HR-Service

Der Volkswagen-Konzern und seine Personalchefs

Unternehmen	Person	Funktion	Mitglied seit
Volkswagen AG	Dr. Horst Neumann	Vorstand Personal und Organisation	Januar 2007
Audi AG	Prof. h.c. Thomas Sigi	Vorstand Personal- und Sozialwesen	Oktober 2010
Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG	Andreas Haffner	Vorstand Personal- und Sozialwesen	Oktober 2015
Škoda Auto a.s.	Bohdan Wojnar	Vorstand Human Resources Management	Januar 2011
Seat S.A.	Xavier Ros	Vorstand Personal	September 2015
Bentley Motors	Marlies Rogait	Vorstand Human Resources	Oktober 2014
Automobili Lamborghini SpA	Umberto Tossini	Director Human Resources & Organisation	Oktober 2006
Volkswagen Nutzfahrzeuge	Thomas Edig	Vorstand Personal	Oktober 2015
MAN SE/ MAN Truck & Bus	Josef Schelchshorn	Vorstand Personal	Juli 2015
Scania AB	Kent Conradson	Vorstand Human Resources.	Juni 2012

Quelle: Unternehmensangaben, Eigenrecherche (kein Anspruch auf Vollständigkeit).

Empfindlich treffen kann es die Belegschaft zuerst bei der üblichen Beteiligung der Mitarbeiter am Gewinn. Schüttete der Konzern im vergangenen Jahr noch knapp 680 Millionen Euro aus, dürfte die Summe in diesem Jahr deutlich bescheidener ausfallen. Dass die Boni der Führungskräfte ebenfalls schrumpfen werden, scheint hierbei nur ein kleiner Trost zu sein. Auch die Aussage von Bernd Osterloh, des VW-Gesamt- und Konzernbetriebsratsvorsitzenden, derzeit gebe es keine Konsequenzen für die Arbeitsplätze der Stammbeschaft und der Leiharbeiter, dürfte von vielen VW-Mitarbeitern angesichts der ungewissen Folgen als beruhigende Wasserstandsmeldung mit kurzem Verfallsdatum interpretiert werden. Denn Osterloh selbst sieht sich mit schwindender Glaubwürdigkeit konfrontiert. Zu eng sind bei Volkswagen traditionell die Bande zwischen Unternehmensführung und Betriebsrat geknüpft. Seit Übernahme der Betriebsratsspitze vor rund zehn Jahren – sein Vorgänger Klaus Volkert musste die Ämter aufgrund einer Korruptionsaffäre niederlegen, in die auch der damalige VW-Personalvorstand Peter Hartz verwickelt war – wuchs die Macht Osterlohs innerhalb des Konzerns stark an. Dass er den langjährigen Vorstandschef Martin Winterkorn in der Vergangenheit bei allen Entscheidungen immer unterstützte, nach dessen unrühmlichen Abtreten jedoch öffentlich forderte, Volkswagen brauche „einen grundlegenden Kulturwandel“, kostete ihn viele Sympathien.

Recht hat Osterloh mit seiner Aussage dennoch. Die unter Winterkorn seit 2007 entwickelte Klimakultur des permanenten Drucks, der Angst und des Duckmäusertums scheint im Nachhinein den Abgasskandal erst ermöglicht zu haben.

Will Volkswagen das verlorengegangene Vertrauen zurückgewinnen, bedarf es in erster Linie Transparenz und in zweiter Linie eines Kulturwandels, der von der Spitze ausgeht. Auf den seit 25. September 2015 im Amt befindlichen neuen Vorstandschef Matthias Müller sowie den seit 7. Oktober 2015 amtierenden neuen Vorsitzenden des Aufsichtsrats,

Hans Dieter Pötsch, kommen arbeitsreiche Zeiten fernab des Kerngeschäfts zu. Die geplante Einrichtung eines eigenen Vorstandsressorts für Recht und Compliance kann nur der erste Schritt sein. Beide, Müller und Pötsch, kennen nicht nur die Produktionsprozesse des VW-Konzerns genau, sie wissen als langjährige Spitzenangestellte auch um die kulturellen Eigenheiten der einzelnen Gesellschaften und Marken. Auf diese könnten ebenfalls noch unangenehme Zeiten zukommen. Bislang ist sicher, dass die verhängnisvolle Software außer in Volkswagenmodellen auch bei Audi, Škoda, Seat und den VW-Nutzfahrzeugen installiert wurde. Die LKW-Marken MAN und Scania sowie Edelmarken wie Porsche oder Bentley sind nach derzeitigem Stand nicht betroffen.

Angesichts der alles überwiegenden Aufarbeitung des Abgasskandals haben sich Thomas Edig und Xavier Ros den Beginn ihrer neuen Tätigkeiten im VW-Konzern wohl anders vorgestellt. Ros ist seit September 2015 als Nachfolger des im Juli 2015 zu MAN gewechselten Josef Schelchshorn neuer Personalvorstand bei Seat. Edig wechselte im Oktober 2015 als Personalvorstand von Porsche in gleicher Funktion zu VW Nutzfahrzeuge, wo er die Nachfolge von Elke Eller antrat, die zuvor als Arbeitsdirektorin zur TUI Group gewechselt war. Die Funktion von Edig bei Porsche übernahm Andreas Haffner, der von der VW-Konzernzentrale kommt und dort zuletzt als Leiter Konzern Personal Top-Management für die Besetzung aller Führungskräftepositionen verantwortlich war. In seiner neuen Position bei Porsche wird Haffner die aktuellen Ereignisse bei VW zwar aufmerksam, aber unbeeiligt verfolgen. Seine Hauptaufgaben liegen künftig auf der Individualisierung der Arbeitszeit, der Förderung von Frauen in Führungspositionen sowie dem Recruiting von neuen Mitarbeitern, deren Profile auf die fortschreitende Digitalisierung der Autobranche passen. Wahrscheinlich wäre seine alte Position die unruhigere, aber doch die spannendere gewesen._



Thomas Edig

© Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG



Andreas Haffner

© Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG

Autor: Andreas Gries, Redakteur andreasgries@web.de



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



Im Fokus



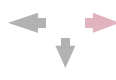
Personalköpfe



Personalwechsel



Kommentar



Personalpolitik



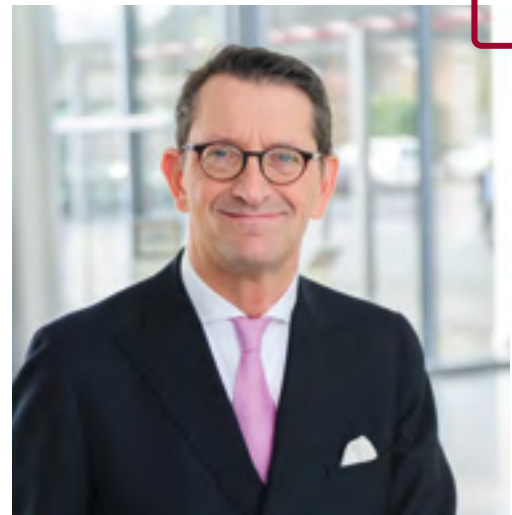
HR-Skills



HR-Service

HR von Rolls-Royce Power Systems bereitet sich auf Industrie 4.0 vor

Marcus A. Wassenberg: Vollgas beim Recruiting geben



© Robert Hack

„Um über 11.000 Mitarbeiter darf sich Marcus A. Wassenberg, seit Januar 2015 Finanzvorstand und seit März auch noch Arbeitsdirektor bei Rolls-Royce Power Systems, kümmern. Sein Einstieg beim Hersteller von Großmotoren, Antriebssystemen und dezentralen Energieanlagen soll eine unruhige Phase mit mehreren Umbrüchen im Unternehmen aus Friedrichshafen am Bodensee beenden.“

Marcus A. Wassenberg ist heute die eine Hälfte des Duos an der Spitze des Unternehmens. Nach der kompletten Übernahme der Vorgängergesellschaft Tognum durch den britischen Technologiekonzern Rolls-Royce Ende August 2014 und der zuvor erfolgten Umfirmierung zu Rolls-Royce Power Systems verkleinerte der Motorenbauer den Vorstand von vier auf zwei Ressorts. So stehen heute CEO Ulrich Dohle und Marcus A. Wassenberg dem Unternehmen vor. Organisatorisch war die vormalige breite Aufstellung mit vier Vorstandsressorts eine Nummer zu groß, als das Unternehmen schrittweise in den Rolls-Royce-Konzern integriert wurde. Zwei Vorstände mit mehreren Zuständigkeitsgebieten wurden für ausreichend befunden. Dazu erhalten sie heute von einem Executive-Leadership-Team Unterstützung.

Während Vorstandsvorsitzender Ulrich Dohle unter anderem die produkt- und kundennahen Bereiche führt, kümmert sich Marcus A. Wassenberg um die administrativen Bereiche des Unternehmens wie Finance, Personal und Legal. „Mein Ressort ist eine wesentliche Stütze des Unternehmens, das in einer Matrixstruktur organisiert ist“, erläutert der diplomierte Wirtschaftswissenschaftler im Gespräch. „Hier kann ich auf Vorstandsebene Synergien zwischen den einzelnen administrativen Bereichen heben.“ Was ganz oben an der Unternehmensspitze gerade zueinanderfindet, funktioniert auf den Funktionsebene bei HR längst gut. Jedenfalls sieht Wassenberg bislang keinen Bedarf, Korrekturen an den Strukturen des Personalbereichs vorzunehmen.

Natürlich hat sich auch für HR nach der Übernahme durch Rolls-Royce einiges geändert. So hat der Personalbereich die Policies der Muttergesellschaft aus Großbritannien übernommen. Doch der Arbeitsdirektor erkennt darin wie in der gesamten Übernahme nur Vorteile für sein Unternehmen: „Wir haben mit MTU und L'Orange weltweit bekannte Marken in unserem Portfolio und agieren global. Da hilft uns Rolls-Royce als Marke natürlich zusätzlich.“

Nachwuchskräfte über Hochschulen und Jobportale gewinnen

Die Sicherung des Fachkräftenachwuchses sieht Wassenberg als größte Herausforderung für den HR-Bereich bei Rolls-Royce Power Systems an. „Wir sind in den vergangenen Jahren bereits mehrfach als Top-Arbeitgeber auch in der Kategorie Ingenieure ausgezeichnet worden“, hebt er hervor. „Das belegt unsere Erfolge bei den Bemühungen, Top-Nachwuchskräfte zu uns nach Friedrichshafen zu holen.“

Zu den wichtigsten Instrumenten bei der Rekrutierung von Nachwuchskräften gehören langjährige Kooperationen mit internationalen Hochschulen und Forschungszentren, Netzwerkarbeit über Jobportale sowie besondere Projekte für junge Talente wie Formula Student, bei denen die Teilnehmer beispielsweise einen Rennwagen komplett selbst entwickeln und zusammenbauen. „Diese Kompetenz der Vernetzung im Team und die Neugier, gemeinsam ein spannendes Projekt zu entwickeln, fördern wir, denn genauso arbeiten unsere Mitarbeiter täglich zusammen“, verdeutlicht Wassenberg die eigene Philosophie.

Dabei geht es für Rolls-Royce Power Systems auch darum, die eigene Produktpalette zu erweitern. Neben Motoren und Komponenten will das Unternehmen seinen Kunden zunehmend komplette Energie- und Antriebssysteme bereitstellen. Das gilt nicht nur für die verschiedenen Fahrzeugbereiche, in denen die Gruppe tätig ist, sondern insbesondere für Energieanlagen. Hier sind Gasmotoren, Hybridlösungen und

Die Sicherung des Fachkräftenachwuchses ist die größte Herausforderung für HR bei Rolls-Royce Power Systems.



Im Fokus



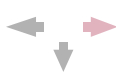
Personalköpfe



Personalwechsel



Kommentar



Personalpolitik



HR-Skills



HR-Service

Blockheizkraftwerke die Schlüsselbegriffe. „Wir setzen uns in Sachen Nachhaltigkeit und Umweltfreundlichkeit selbst hohe Ziele“, unterstreicht Wassenberg. Hierfür werden neue Mitarbeiter mit speziellen Qualifikationen benötigt.

Harter Wettbewerb um die besten Potenzialträger

Der Vorstand macht aber auch keinen Hehl daraus, dass sich Rolls-Royce Power Systems in einem knallharten Wettbewerb um Talente und Experten befindet. Deshalb ist es wichtig, die Stammebelegschaft und vor allem die Leistungsträger in Schlüsselpositionen zu halten. Hier verweist Marcus A. Wassenberg auf die niedrige Fluktuation: „Wir sind ein Traditionsunternehmen, in dem oft mehrere Generationen einer Familien beschäftigt sind. Gerade die Mitarbeiter aus der Bodenseeregion identifizieren sich mit dem Unternehmen und sind stolz, bei uns zu arbeiten.“ Allerdings passt Rolls-Royce Power Systems seinen Personalstand gerade dem schwächeren Markt an und reduziert die Belegschaft weltweit um 400 Mitarbeiter.

Trotzdem will die Personalpipeline weiterhin gefüllt sein. Hier setzt der Arbeitsdirektor auf das eingespielte Talentmanagementsystem und die Personalentwicklung des Unternehmens. „Wir von HR haben für unser Talentmanagement schon Anerkennung innerhalb der Rolls-Royce-Gruppe erfahren“, hebt der Arbeitsdirektor hervor. Rolls-Royce Power Systems geht intern und extern auf die Suche nach Talenten. Die Mitarbeiter, die hierbei besonders auffallen, können an einem jährlich stattfindenden Entwicklungsprogramm teilnehmen. Das führt diese Potenzialträger am Ende an neue Aufgabenstellungen heran, bei denen sie ihr Talent beweisen können. „Wir rollen diesen Prozess jährlich über das gesamte Unternehmen aus, um unsere

Mitarbeiter konsequent weiterzuentwickeln“, beschreibt Wassenberg.

Doch sehr gute Fachkräfte zu finden ist die eine Aufgabe. Sie langfristig im Unternehmen zu halten ist eine andere, die sich oft ebenso schwierig gestaltet. So befasst sich HR intensiv mit Retention. Selbst ein Weltmarktführer wie Rolls-Royce Power Systems muss schauen, dass er seine Leute in den Schlüsselpositionen langfristig behält – und das gerade dann, wenn andere lukrative Arbeitgeber wie ZF Friedrichshafen in direkter Nachbarschaft oder in den nahen Großräumen Stuttgart und München sitzen.

Industrie 4.0 für HR

Einen weiteren Faktor für die Personalstrategie stellt die Industrie 4.0 dar. Dieses Thema besitzt für Wassenberg zwei Seiten. Zum einen braucht HR einen effektiven Workflow, um die verschiedenen Felder der HR-Arbeit international mit modernen Instrumenten besetzen zu können. Standardisierte und

transparente Prozesse gehören ebenso dazu wie elektronische Arbeitsmittel in der HR-Administration, im Recruiting, im Controlling und in der Vergütung. „Hier haben wir uns schon gut aufgestellt, doch in Zukunft gibt es dort noch Luft nach oben“, unterstreicht Wassenberg den fortbestehenden Innovationsbedarf.

Zum anderen kann HR die anstehenden Aufgaben nur dann bewältigen, wenn das Ressort eine motivierte

Mannschaft an Bord hat, die intuitiv mit digitalen, intelligenten Systemen und Programmen vertraut ist. „Wir stehen vor der Herausforderung, immer stärker vernetzt zu denken und zu arbeiten“, hebt Wassenberg die Aufgabe für HR beim Thema Industrie 4.0 hervor. _

.....
„Unser Talentmanagement erfährt Anerkennung in der Rolls-Royce-Gruppe.“
Marcus A. Wassenberg

VITA

- Marcus A. Wassenberg ist seit Januar 2015 Finanzvorstand der Rolls-Royce Power Systems AG.
- Seit März 2015 leitet er zusätzlich das Ressort Konzerndienstleistungen, das unter anderem die Bereiche Controlling, IT-Anwendungen, Recht und Personal umfasst. Zudem wurde er zum Arbeitsdirektor berufen.
- Wassenberg ist auch Arbeitsdirektor und Geschäftsführer der Rolls-Royce Power Systems-Tochter MTU Friedrichshafen GmbH.
- Der Wirtschaftswissenschaftler Wassenberg begann seine berufliche Karriere bei der Treuhandanstalt in Ostdeutschland und war als Wirtschaftsprüfer unter anderem für die BDO Deutsche Warentreuhand AG tätig.
- Bis 2002 war er CFO einer PR-Agentur, anschließend CFO und stellvertretender Geschäftsführer einer deutschen Tochtergesellschaft eines amerikanischen Unternehmens.
- 2006 übernahm er die Geschäftsführung der mittelständischen Luftfahrtgruppe CIRRUS Group Holding und weiterer operativer Gesellschaften.
- Seit 2012 war er Finanzvorstand (CFO) der Senvion SE, bei der er bereits seit 2009 als Senior Vice President Management Control für den Finanzsektor verantwortlich war.

ROUNDTABLE
HUMAN RESOURCES

Human Resources Roundtable

Thema: Fach- und Führungskräfte rekrutieren und entwickeln: Chancen und Herausforderungen im digitalen Zeitalter
Veranstalter: FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag
Zeit und Ort: 24.11.2015, Frankfurt am Main
Kontakt: Cornelia Klaas
Telefon: +49 69 7591 1294
E-Mail: cornelia.klaas@frankfurt-bm.com
 www.hr-round-table.de

Was sind die größten Herausforderungen für HR im digitalen Zeitalter? Wie nutzen wir neue Wege in der Rekrutierung möglichst effizient? Wie können wir die besten Talente identifizieren, rekrutieren und erfolgreich entwickeln? Diese und weitere Fragen sind Gegenstand des Human Resources Roundtables des F.A.Z.-Fachverlags, der in Zusammenarbeit mit Hays, und nun erstmalig auch mit CEB, Entscheider aus dem Personalmanagement verschiedener Unternehmen an einen runden Tisch bringt. Hochkarätige Praxisvorträge aus Wissenschaft und Wirtschaft geben geladenen Gästen die Möglichkeit, sich zu diesem aktuellen HR-Thema zu informieren. Zusätzlich bietet die im Anschluss stattfindende offene Diskussionsrunde eine Plattform zum Erfahrungsaustausch mit anderen Personalverantwortlichen. Ziel des Human Resources Roundtables ist es, die Teilnehmer für die Themen nachhaltig zu sensibilisieren sowie ein exklusives Netzwerk zu etablieren.

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



Im Fokus



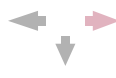
Personalköpfe



Personalwechsel



Kommentar



Personalpolitik



HR-Skills

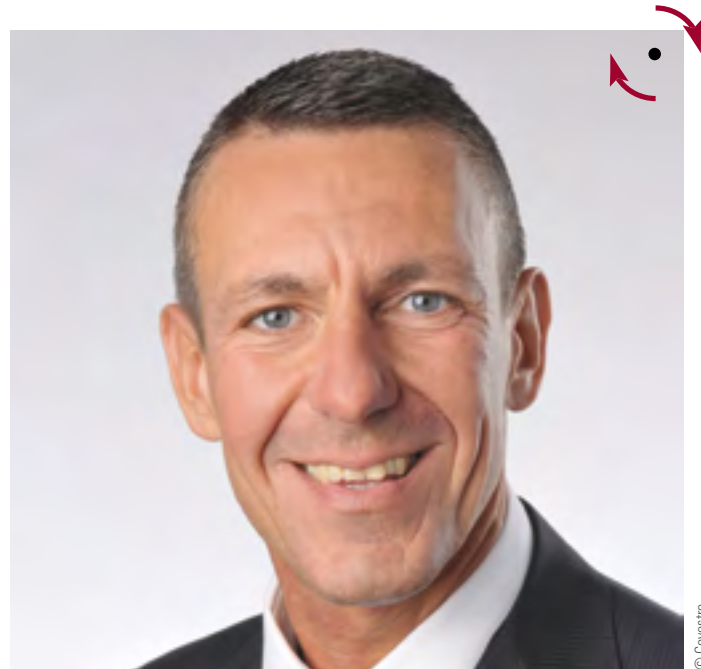


HR-Service



© Bayer AG

Hartmut Klusik



© Covestro

Frank H. Lutz

Bayer-Umbau befördert neue HR-Chefs nach oben und erstmals eine Frau in den Vorstand

Die Aussicht auf den Börsengang der Werkstofftochter und die neue Konzernstruktur, die auf drei operativen Säulen basieren wird, wirbeln derzeit die HR-Verantwortlichkeiten bei der Bayer AG durcheinander. Zwei Personalprofis verlassen den Chemie- und Pharmakonzern nach vielen Jahren Zugehörigkeit. Dafür übernimmt erstmals in der über 150-jährigen Unternehmensgeschichte eine Frau ein Vorstandsressort.

Am Ende entschied er sich, seinen Vertrag doch nicht zu verlängern. Nach mehr als zweieinhalb Jahren als Personalvorstand und Arbeitsdirektor sowie nach 25-jähriger Unternehmenszugehörigkeit gibt Michael König seinen Job auf und verlässt die Bayer AG zum Jahresende. Seine Nachfolge soll Hartmut Klusik übernehmen, der ebenfalls seit rund 25 Jahren für den Leverkusener Konzern arbeitet und seit 2005 Mitglied des Bayer HealthCare Executive Committee ist. Zusätzlich zur Personalverantwortung soll er von 2016 an im Bayer-Vorstand für die Bereiche Technologie und Nachhaltigkeit zuständig sein.

Dagegen sind die Tage von Klusiks derzeitigem Wirkungsfeld, der Health-Care-Sparte, gezählt. Mit Beginn des neuen Jahres will Bayer mit einer veränderten Konzernstruktur auf den internationalen Märkten auftreten. Bisher besteht die Organisation des Chemie- und Pharmaunternehmens aus einer strategischen Managementholding, an deren Spitze ein fünfköpfiger Vorstand unter der Führung des Vorsitzenden Marijn Dekkers steht. Das operative Geschäft führt Bayer über seine Teilkonzerne Bayer HealthCare, Bayer CropScience sowie Bayer MaterialScience AG. Die zentralen Servicefunktionen sind in den drei Dienstleistungsgesellschaften Bayer Business Services, Bayer Technology Services und Currenta gebündelt. In der neuen Struktur werden strategisches Management und operatives Geschäft vernetzt. Hierzu werden der Bereich Health Care aufgelöst und die drei Divisionen Pharmaceuticals, Consumer Health und Crop Science

unter der Dachmarke „Bayer“ geschaffen. Gleichzeitig rücken die Leiter der drei neuen Unternehmensbereiche mit Beginn 2016 in den Bayer-Vorstand auf. So wird Dieter Weinand das Segment Pharmaceuticals führen, während Liam Condon für CropScience verantwortlich sein wird. Mit Erica Mann, die das Consumer-Health-Geschäft leitet, rückt zugleich erstmals eine Frau in den Vorstand des Chemieunternehmens auf. Damit erweitert sich der Vorstand der Bayer AG im kommenden Jahr auf acht Mitglieder.

Die Aktivitäten der Bayer MaterialScience AG werden ausgegliedert und sollen im Laufe des ersten Halbjahres 2016 an die Börse gebracht werden. Als ersten Schritt nahm Bayer eine Umbenennung der Sparte in Covestro vor. Unter diesem Namen tritt das Unternehmen seit September 2015 auf. Gleichzeitig besetzte der Bayer-Aufsichtsrat den Covestro-Vorstand neu. Neben dem seit 2007 agierenden Vorsitzenden Patrick Thomas berief das Gremium Klaus Schäfer und Markus Steilemann neu in den Vorstand. Frank H. Lutz, der seit Oktober 2014 als Finanzvorstand fungiert, übernimmt zusätzlich die Position des Arbeitsdirektors.

Michael Bernhardt, der als Leiter Global Human Resources das Personalressort der Bayer MaterialScience AG seit 2004 führte, sollte im Rahmen der Umstrukturierung nach seinem Ausscheiden aus dem Vorstand eigentlich bei Bayer die Leitung einer speziell für ihn geschaffenen HR-Funktion übernehmen. Doch dazu kam es nicht mehr. Bernhardt verließ das Unternehmen und wird Anfang 2016 überraschend als Personalvorstand und Arbeitsdirektor bei dem Bau- und Dienstleistungskonzern Bilfinger SE einen neuen Karriereschritt beginnen. Bilfinger steht nach finanziellen und personellen Turbulenzen ebenfalls vor einem Unternehmensumbau. Doch den wird Bernhardt bereits aktiv mitgestalten._



Im Fokus



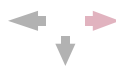
Personalköpfe



Personalwechsel



Kommentar



Personalpolitik



HR-Skills



HR-Service



© Allianz

Oliver Bäte macht HR der Allianz zur Chefsache

Wird die HR-Funktion direkt beim Vorstandsvorsitz angesiedelt, kann dies zweierlei bedeuten: Entweder werden Personalthemen nebenbei betreiben, oder sie erhalten oberste Priorität – so wie bei der Allianz. Doch mit welchem Ziel?

Mit seinem Amtsantritt als Vorstandsvorsitzender des Versicherungskonzerns Allianz SE Anfang Mai 2015 hatte Oliver Bäte die Verantwortung für den Geschäftsbereich „Global Property & Casualty“ an seinen Vorstandskollegen Axel Theis abgegeben. Vier Monate später nahmen der Aufsichtsrat und Bäte weitere Veränderungen vor. Zum einen verkleinerte sich der Vorstand von zehn auf neun Mitglieder, zum anderen wurden Zuständigkeiten neu geordnet. Sich selbst wies Bäte hierbei die Verantwortung für die gruppenweite HR-Funktion zu und übernahm die Position des Arbeitsdirektors von Werner Zedelius, der die Funktion seit 2011 innehatte. Diese Entscheidung überrascht, hatte Bäte in seiner bisherigen Karriere doch nur wenig mit Personalmanagement zu tun. Nach knapp 15 Jahren Tätigkeit als Versicherungsexperte bei McKinsey wurde Bäte 2008 zunächst Chief Operating Officer im Vorstand der Allianz, später übernahm er dort verschiedene Verantwortungsbereiche, darunter das wichtige Finanzressort.

Doch hinter Bätens neuer Rolle als oberster Personaler steckt Strategie. Der Vorstandsvorsitzende will den Versicherungsriesen radikal digitalisieren und nimmt hierfür viel Geld in die Hand. Werden die Produkte und Dienstleistungen heute noch weitgehend über die zahlreichen Vertriebsmitarbeiter und Allianz-Vertretungen an den Kunden gebracht, soll dieser seine Versicherungen künftig selbst über das Internet abschließen. Bis Ende des Jahres will Bäte mit den wichtigsten Führungskräften eine entsprechende Strategie entwickeln. Dass dies eine gewaltige kulturelle Veränderung innerhalb des Urgesteins der deutschen Assekuranz zur Folge haben wird und mittelfristig zu einem größeren Stellenabbau führen kann, ist Bäte bewusst. Doch nur in der Doppelrolle als Vorstandschef und als Arbeitsdirektor glaubt er, die interne Umgestaltung so geräusch- und reibungslos wie möglich umsetzen zu können – ebenso still, wie die Allianz immer auftritt.

Michael Träm überlässt Bibi Hahn die Korn Ferry/Hay Group-Heirat

Dr. Bibi Hahn übernahm im Oktober 2015 die Geschäftsführung der Hay Group in Deutschland. Ihre erste Aufgabe ist es, die bevorstehende Übernahme durch Korn Ferry zu managen.

Ende September 2015 gab die weltweit größte Personalberatung Korn Ferry bekannt, die Hay Group für 452 Millionen US-Dollar zu übernehmen. Bis Anfang 2016 soll die Transaktion abgeschlossen sein. Anschließend soll die Hay Group in das Geschäftsfeld Leadership and Talent Consulting von Korn Ferry integriert werden, als Markenname aber erhalten bleiben. Korn Ferry will mit dem Kauf ihr bisheriges Kerngeschäft, das Executive Search, um Personal- und Organisationsthemen ergänzen und ausbauen. In Deutschland soll Bibi Hahn als neue Geschäftsführerin diesen Prozess des Zusammenschlusses auf Augenhöhe verantworten. Die Erfahrung hierfür besitzt sie. Nach mehr als 15 Jahren Zugehörigkeit zu Hay, davon die vergangenen sechs Jahre als Geschäftsleitungsmitglied, hat sie nicht nur zahlreiche globale Organisationsprojekte auf Topmanagement-Ebene geleitet, sondern sie kennt zudem die Kultur ihres Unternehmens genau. Sie weiß, dass Hay mit seinen rund 8.000 Kunden und seinem Spezialwissen, vor allem aber mit seiner weltweit einzigartigen Datenbank, in der unzählige Rollen und Strukturen gespeichert sind, fachlich ein starkes Gewicht in die Fusion einbringt. Ihr muss aber auch klar sein, dass die Zusammenführung der beiden Unternehmenskulturen perfekt gelingen muss, will sie die besten Hay-Mitarbeiter halten. Eine Aufgabe, die Bibi Hahns Vorgänger Michael Träm nicht übernehmen wollte. Nach nur rund einem Jahr als Deutschland- und Europachef verließ er Hay.

An die erste Fusion ihres Berufslebens hat Bibi Hahn nicht die besten Erinnerungen. Ende 1999 erlebte sie als HR-Mitarbeiterin des damaligen deutschen Chemie- und Pharmaunternehmens Hoechst AG den Zusammenschluss mit dem französischen Mitbewerber Rhône Poulenc zur Aventis. Kurz darauf verließ Bibi Hahn ihren neu entstandenen Arbeitgeber und wechselte zu der auf Mitarbeiterführung spezialisierten Unternehmensberatung Hay Group. 16 Jahre später darf sie eine Fusion aktiv mitgestalten.



© Hay Group



Im Fokus



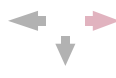
Personalköpfe



Personalwechsel



Kommentar



Personalpolitik



HR-Skills



HR-Service



„Der Gesetzgeber ist gefordert, ein Instrumentarium zu schaffen, damit Arbeitnehmer generell in eine Transfergesellschaft wechseln können.“
Joachim Zobel, Schultze & Braun

Transfergesellschaft – ein essentielles Gestaltungsmittel, aber nicht in jedem Fall

„RWE, Siemens und Mann + Hummel – das sind nur drei Beispiele für Unternehmen, die in jüngster Zeit durch angekündigten Stellenabbau für Schlagzeilen sorgten. Unterstellt, dass kein Unternehmer eine solche Entscheidung leichtfertig trifft, ist ein Stellenabbau oft die wirksamste Möglichkeit, ein Unternehmen wettbewerbsfähig zu erhalten und damit die Arbeitsplätze der verbleibenden Arbeitnehmer zu sichern. Ein Instrument hierfür ist die Transfergesellschaft.“

Führt kein Weg an einem Stellenabbau vorbei, sind für Arbeitnehmer und Arbeitgeber in den Verhandlungen darüber zwei Punkte maßgeblich: Die negativen Auswirkungen für die Arbeitnehmer sollen so gering wie möglich sein. Deshalb soll der Abbau möglichst sozialverträglich erfolgen. Der Arbeitgeber hingegen braucht Rechtssicherheit, um langwierige und kostenintensive Kündigungsschutzklagen vor den Arbeitsgerichten zu vermeiden und in neuer Struktur mit Planungssicherheit für die verbleibenden Arbeitnehmer zu starten.

Mit einer Transfergesellschaft lassen sich in der Regel die Ziele beider Seiten erreichen. Deshalb ist sie in Verhandlungen über einen Stellenabbau ein essentielles Gestaltungsmittel. Arbeitgeber, aber auch Betriebsräte und Gewerkschaften können damit ihr gemeinsames Ziel erreichen – den Erhalt des Unternehmens und von Arbeitsplätzen. Die Transfergesellschaft fungiert für bis zu zwölf Monate als nichtoperative Auffanggesellschaft für die vom Stellenabbau betroffenen Arbeitnehmer. Sie wird mit staatlichen Leistungen des sogenannten Transferkurzarbeitergeldes gefördert. Dessen Ziel ist nicht – im Gegensatz zum Kurzarbeitergeld –, eine konjunkturelle Delle auszugleichen, sondern strukturelle Veränderungen zu begleiten.

Für den Arbeitgeber ist eine Transfergesellschaft interessant, weil er damit zu einem festgelegten Stichtag die Arbeitsverhältnisse durch Überführung in die Transfergesellschaft rechtssicher beendet. Zudem ist eine Transfergesellschaft im Fall eines Verkaufs von Teilen oder des gesamten Betriebs fast die einzige Lösung, um die Folgen der Betriebsübergangsregelung des 613a BGB zu bewältigen. Diese Regelung wird von vielen als Sanierungshemmnis gesehen, das den Erhalt gesunder Unternehmenskerne verhindert.

Arbeitnehmer können sich nach dem Wechsel in eine Transfergesellschaft aus einem bestehenden sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnis heraus bewerben. Sie stellen sich meist finanziell besser als bei einer Kündigung, da sie in der Transfergesellschaft das Transferkurzarbeitergeld erhalten, das der Höhe des Arbeitslosengeldes, nebst einer Aufstockung, entspricht. Die Zeit in der Transfergesellschaft wird nicht auf den Anspruch auf Arbeitslosengeld angerechnet. Nach dem Ende der Transfergesellschaft haben die Arbeitnehmer ungekürzten Anspruch auf Arbeitslosengeld.

Doch eine Transfergesellschaft ist nicht immer die Lösung, denn es geht um Perspektiven für die Beteiligten. Zudem ist sie in vielen Fällen von Unternehmen wegen der finanziellen Belastungen nicht umsetzbar, weil die Transfergesellschaft durch den Arbeitgeber finanziell auszustatten ist. Dies darf, wie ein Sozialplan auch, aber nicht den Fortbestand des Unternehmens gefährden. Hier ist der Gesetzgeber gefordert, ein Instrumentarium zu schaffen, damit alle von strukturellen Personalabbaumaßnahmen betroffenen Arbeitnehmer in eine Transfergesellschaft wechseln können. Der Rechtsanspruch auf Transferkurzarbeitergeld ist der erste Schritt, die Gleichbehandlung der betroffenen Arbeitnehmer sollte der zweite sein. _

Das Ziel einer Transfergesellschaft ist nicht – im Gegensatz zum Kurzarbeitergeld –, eine konjunkturelle Delle auszugleichen, sondern strukturelle Veränderungen zu begleiten.

Autor: Joachim Zobel,
Fachanwalt für Arbeitsrecht und Leiter der
der Abteilungen Arbeitsrecht und Sanierungs-
beratung bei Schultze & Braun.
jzobel@schubra.de



Im Fokus



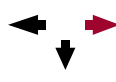
Personalköpfe



Personalwechsel



Kommentar



Personalpolitik



HR-Skills



HR-Service



© BAMF

➔ Arbeitsmarktpolitik

Den Motor in Gang bringen

„Die Integration der Flüchtlinge in die deutsche Gesellschaft ist die größte Herausforderung der kommenden Jahre. Sie wird nur gelingen, wenn die Politik genügend Wohnraum und die Wirtschaft Ausbildungs- und Arbeitsplätze in ausreichender Zahl zur Verfügung stellen kann. Die Migranten indes müssen schnell die deutsche Sprache lernen und sich an die deutsche Kultur gewöhnen. Doch scheint für die Bewältigung der Aufgabe bislang ein Masterplan zu fehlen. Ehrenamtliche Einzelaktionen überwiegen. Dies soll Frank-J. Weise nun ändern.“

Die Bayerische Staatsregierung prescht in diesen Tagen gerne vor, wenn es um die Flüchtlingsfrage geht. Vor allen in Fragen der Zuwanderungsbegrenzung und Grenzkontrollen sind aus Bayern deutliche Worte zu hören. Andere Töne vernahm die Öffentlichkeit am 13. Oktober 2015 aus der Staatskanzlei. „Bei den Menschen, die hier bleiben werden, weil sie schutzbedürftig sind, ist jetzt die Integration das A und O, und zwar durch Sprache, Bildung und Arbeit“, sagte der bayerische Ministerpräsident Horst Seehofer und kündigte erste Taten an. Gemeinsam mit der Vereinigung der bayerischen Wirtschaft, dem Bayerischen Industrie- und Handelskammertag und dem Bayerischen Handwerkstag präsentierte Seehofer eine Vereinbarung zur schnelleren Integration von Flüchtlin-

gen durch Ausbildung und Arbeit. Bis Ende 2016 verpflichten sich die Spitzenorganisationen der bayerischen Wirtschaft, 20.000 Flüchtlingen einen Praktikums-, Ausbildungs- oder Arbeitsplatz anzubieten. Bis Ende 2019 sollen 60.000 Neuankömmlinge erfolgreich in den Arbeitsmarkt integriert werden. Hierfür stellen die bayerischen IHKs 3,2 Millionen Euro für vier konkrete Projekte zur Verfügung. Mit dem Geld sollen zunächst Sprachkurse für jugendliche Flüchtlinge finanziert sowie ein Kompetenztest entwickelt werden, um die beruflichen Qualifikation der Migranten zu erfassen. Weiterhin sollen Flüchtlinge über 25 Jahre durch IHK-Teilqualifikationen besser in den Arbeitsmarkt integriert werden. Zudem sollen die Betriebe bei der sozialen Betreuung von Flüchtlingen unterstützt werden.

Auch im nicht weit von München entfernten Nürnberg ist man nicht untätig. So wird die Bundesagentur für Arbeit (BA) einmalig und zeitlich begrenzt Sprachkurse für Flüchtlinge fördern, allerdings unter der Voraussetzung, dass diese Kurse bis zum 31. Dezember 2015 beginnen. Die Behörde geht davon aus, dass so bis zu 100.000 Menschen erste Kenntnisse der deutschen Sprache vermittelt werden können. Die Kosten hierfür sollen zwischen 54 Millionen und 121 Millionen Euro betragen. Unterstützt wird die Bundesagentur zusätzlich von dem Systemgastronomie-Anbieter McDonald's. In Kooperati-



Im Fokus



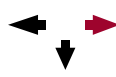
Personalköpfe



Personalwechsel



Kommentar



Personalpolitik



HR-Skills



HR-Service

on mit LinguaTV stellt er der BA 20 000 Drei-Monats-Lizenzen für Online-Sprachkurse zur Verfügung. „Damit zeigen wir, dass wir zu schnellem und unbürokratischem Handeln bereit sind und unseren Beitrag zur Integration leisten wollen“, erklärt der stellvertretende Vorsitzende des BA-Verwaltungsrats, Peter Clever.

Doch gerade die aktuellen Maßnahmen der Bundesagentur zeigen das Dilemma, in dem sich die Politik derzeit befindet. Einerseits muss sie durch schnelle Entscheidungen und unbürokratische Maßnahmen versuchen, konkrete Notstände zu beheben. Andererseits sind die Aktivitäten angesichts der bisher schon großen und weiterhin stark zunehmenden Zahl an Flüchtlingen nur ein Tropfen auf den heißen Stein. Noch fehlt es an koordinierten und bundesweit flächendeckenden Konzepten. Diese Aufgabe soll seit Mitte September 2015 Frank-Jürgen Weise übernehmen. Der Vorstandsvorsitzende der Bundesagentur für Arbeit wurde von der Bundesregierung zusätzlich zum Leiter des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge ernannt. „Die Führung des BAMF ist eines der schwierigsten Ämter, die die Bundesrepublik Deutschland zu vergeben hat“, erklärte Bundesinnenminister Thomas de Maizière anlässlich der Ernennung. In der Tat wartet auf Weise eine Mammutaufgabe. Von ihm wird erwartet, die Asylverfahren nicht nur zu koordinieren, sondern deutlich zu beschleunigen. Er soll die Zusammenarbeit zwischen Bund, Ländern und Kommunen einheitlich steuern. Und nicht zuletzt soll er beide Behörden, denen er vorsteht, eng miteinander verzahnen. Weise weiß, dass nach erfolgreichen Asylverfahren in den kommenden Jahren hunderttausende zusätzliche Menschen vor den Türen der Jobcenter stehen werden. Zusätzliche Menschen braucht Weise auch dringend in seinen Behörden. Nur durch die Einstellung mehrerer hundert neuer Mitarbeiter wird er Berge an Anträgen abarbeiten können. Diese Herausforderung, schnell qualifizierte Kräfte zu finden, macht ihn zum derzeit wichtigsten Recruiter Deutschlands.

Selbst wenn es Weise gelingen sollte, die Bearbeitung der Asylverfahren in den Griff zu bekommen und die Koordination zwischen staatlichen Einrichtungen deutlich zu verbessern, so bleibt das Hauptproblem ungelöst – die Integration der Menschen in den Arbeitsmarkt. Nach anfänglicher Euphorie im Sinne der politischen Willkommenskultur zeigt sich nun nach und nach ein realistischeres Bild. Zwar gibt es in Deutschland zahlreiche unbesetzte Lehr- und Arbeitsstellen. Gerade das Handwerk und die Gastronomie klagen über Bewerbermangel. Doch für eine Einstellung haben die Flüchtlinge zwei wichtige Hürden zu nehmen: Sprache und Qualifikation. Während das Sprachproblem bekannt ist und inzwischen zunehmend professioneller angegangen wird, bleibt bei der Qualifikation der Flüchtlinge vieles im Unbekannten. Dass die erfolgreiche Integration in den Arbeitsmarkt weder so schnell noch so reibungslos

vonstattengehen wird, wie sich die Politik es erhofft hatte, äußern jetzt immer mehr Einrichtungen. So ergab eine aktuelle Untersuchung des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung, dass anerkannte Flüchtlinge erhebliche Probleme haben, einen Arbeitsplatz zu finden. Die Zahl derer, die auf Hartz-IV-Leistungen angewiesen sind, übersteigt die Zahl derer, die sozialversicherungspflichtig beschäftigt sind, deutlich. Laut einer Studie des Ifo-Instituts beträgt der Anteil an Analphabeten unter den afghanischen Flüchtlingen zwischen 14 und 29 Jahren mehr als 50 Prozent. Auch liegt der Anteil der Syrer mit Hochschulabschluss nur bei rund 6 Prozent. Hinzu kommt, dass die Berufs- und Hochschulabschlüsse sich nicht unmittelbar mit entsprechenden Zeugnissen deutscher Absolventen vergleichen lassen.

Erkenntnisse, die inzwischen auch bei Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles angekommen sind. „Nicht alle, die da kommen, sind hochqualifiziert“ erklärte sie im September vor der Presse. Nahles geht davon aus, dass nicht einmal jeder zehnte Flüchtling die Voraussetzungen mitbringe, um direkt in Ausbildung oder Arbeit vermittelt werden zu können. Neben ergänzenden Qualifizierungen seien in vielen Fällen zuvor sogar grundsätzliche Ausbildungen nötig. Dies werde sich, so die Bundesministerin, deutlich in der Arbeitslosenstatistik niederschlagen. Lösen möchte Nahles die Problematik vor allem mit Geld. Für Programme zur Integration in den Arbeitsmarkt rechnet sie mit bis zu 1,1 Milliarden Euro, für berufsbezogene Sprachkurse kämen weitere 180 Millionen Euro hinzu. Angesichts der sich ständig verändernden Flüchtlingszahlen, dürften auch diese Summen um ein Vielfaches höher liegen. _

Autor: Andreas Gries,
Redakteur
andreasgries@web.de



© Bundesagentur für Arbeit

Der Macher

Frank-Jürgen Weise ist seit Februar 2004 Vorsitzender des Vorstandes der Bundesagentur für Arbeit. Seit Mitte September 2015 ist er zudem zum Leiter des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge ernannt worden. Weise ist außerdem seit Oktober Vorstandsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) sowie seit April 2014 Vorstandsvorsitzender der Hertie-Stiftung.

Mann mit Doppelaufgabe: BA- und BAMF-Chef Frank-Jürgen Weise.



Im Fokus



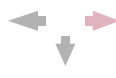
Personalköpfe



Personalwechsel



Kommentar



Personalpolitik



HR-Skills



HR-Service

Spot-Boni kommen bei SAP-Mitarbeitern gut an Wie sich Mitarbeiter effektiv motivieren lassen

„Ein gutes Verhältnis zu den Kollegen, eine spannende Tätigkeit sowie ein hohes Gehalt sind für Berufstätige laut der „EY Jobstudie 2015“ der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young die wichtigsten Motivatoren. Dagegen fühlt sich nur knapp jeder zehnte Arbeitnehmer durch Erfolgsprämien zusätzlich motiviert. Auch bei den Faktoren der Arbeitszufriedenheit laut der Kienbaum-Studie „Karriere, Entwicklung und Vergütung von Aktuarien“ landen monetäre Anreize nur unter ferner liefen. Zieht also eine variable Vergütung bei den Beschäftigten gar nicht mehr? Oder hapert es an der Ausgestaltung solcher Modelle? Beim Softwarekonzern SAP SE haben die HR-Entscheider gelernt: Eine enge Kopplung von variabler Vergütung an das Performancerating verfehlt meist ihr Ziel.“



© SAP SE/Wolfram Schieble

„Wir fahren einen Total-Compensation-Ansatz“, erläutert Gabriel Wiskemann, Vice-President Global Head Total Rewards bei der SAP SE in Walldorf. „Konkret bedeutet das, dass wir die verschiedenen Vergütungssysteme und -komponenten im Gesamtzusammenhang betrachten.“ SAP-Mitarbeiter beziehen ein Vergütungspaket, das sich aus dem Jahreszielgehalt, Benefits und Equity-Elementen zusammensetzt. Das Zielgehalt bezeichnet die Summe aus dem Grundgehalt und dem Zielbonus, der die kurzfristige variable Vergütungskomponente darstellt. Pay for Performance ist für SAP ein wichtiges Grundprinzip – an allen Standort weltweit sowie über alle Funktions- und Hierarchieebenen hinweg. „Gerade über leistungsbezogene Vergütungselemente setzen wir Motivationsanreize für unsere Mitarbeiter“, verdeutlicht Gabriel Wiskemann. „Unser Unternehmen steht in einem globalen Konkurrenzkampf um die besten Talente, deshalb müssen wir bei den Vergütungsanreizen wettbewerbsfähig bleiben.“

Doch dem Vergütungsexperten ist bewusst, dass sich die Leistung von Mitarbeitern nicht allein durch hohe Bonuszahlungen steuern lässt. „Mitarbeiter sind nur dann effektiv für das Erreichen von Zielen zu motivieren, wenn die Vergütungselemente in ein Führungssystem eingebettet sind“, erklärt Wiskemann. Die Vergütung allein trägt nicht zur Leistungsstimulanz bei, da ihre einzelnen Elemente unterschiedlich wirken. Die variable Vergütung wirkt von Natur aus kurzfristig. Sie motiviert etwa Vertriebsmitarbeiter zu

bestimmten Leistungen, um kurzfristige Unternehmensziele zu erreichen. „Ich stelle mir aber die Frage, ob es zielführend ist, das Performancerating und die variable Vergütung für alle Mitarbeiter unmittelbar aneinander zu koppeln“, gibt Wiskemann zu bedenken.

Florian Frank von Towers Watson bestätigt die Einschätzung: „Das Grundgehalt entscheidet wesentlich darüber, ob

ein Arbeitgeber Mitarbeiter gewinnt oder sie wieder verliert. Doch um Mitarbeiter zu motivieren, sind ein effizientes Management, Selbstentfaltung und spannende Aufgaben wichtiger.“

Kopplung von Performancerating und Vergütung auf dem Prüfstand

Hier hat der Softwarekonzern aus den Erfahrungen der Vergangenheit gelernt und seine Bonussysteme überarbeitet. Bis heute prüft er die Wirkung von Bonussystemen auf die Zielerreichung. So hat HR erkannt, dass die unmittel-

bare Kopplung von Performancerating und Vergütung nicht gewünschte Nebeneffekte hat. Deshalb fragen sich Gabriel Wiskemann und seine Kollegen, ob sich die gesteckten Ziele nicht auch erreichen lassen, wenn beide Seiten stärker voneinander entkoppelt werden. Ein weiteres Fragezeichen steht hinter der These, dass sich die Ergebnisse einer Steuerung durch Vergütung anhand betrieblicher Kennzahlen genau messen lassen. „Dieses Ziel wirkt auf bestimmte Mitarbeitergruppen sogar kontraproduktiv“, unterstreicht Wiskemann.

Spontane Spot-Boni motivieren oft mehr als ausgeklügelte variable Systeme: SAP-Mitarbeiter am Arbeitsplatz.

.....
„Ist es zielführend, das Performancerating und die variable Vergütung für alle Mitarbeiter unmittelbar aneinander zu koppeln?“

Gabriel Wiskemann, SAP SE

>



Im Fokus



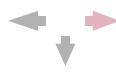
Personalköpfe



Personalwechsel



Kommentar



Personalpolitik



HR-Skills



HR-Service

So hält er eine Vergütung über die Bemessung individueller Ziele für alle Mitarbeiter nicht für den richtigen Ansatz. Seit einigen Jahren unterscheidet SAP zwischen Mitarbeitern und Funktionen, die Umsatzträger sind, und solchen, die den Umsatz unterstützen. Zur ersten Gruppe zählt etwa der Vertrieb, der entsprechend eigene Vergütungspläne bekommt, zur letzteren Gruppe zählen Entwicklungsteams. „Es macht aus meiner Sicht wenig Sinn, die variable Vergütung für Entwicklungsbereiche nur an individuelle Ziele zu binden“, unterstreicht Wiskemann, der ähnliche Diskussionen auch in anderen Unternehmen beobachtet. „Den Mitarbeitern in der Forschung und Entwicklung müssen wir eine größere Fehler-toleranz gewähren, sonst wirkt die variable Vergütung kontraproduktiv.“

Bei einer zu engen Kopplung des Performanceratings an die Vergütung droht das Rating vom Thema Vergütung überlagert zu werden. Dadurch geraten die Kerndisziplinen von HR wie die Personalentwicklung und Instrumente wie Stärken-Schwächen-Analysen aus dem Blickfeld. Diese Einsicht veranlasste die SAP vor einigen Jahren dazu, die kurzfristige Vergütung vom Performancerating zu entkoppeln.

Spot-Bonus zeitnah gewähren

Aus dieser Erkenntnis heraus hat die SAP in Deutschland in einem Pilotprojekt ein neues variables Vergütungsmodell für ihre umsatzunterstützenden Mitarbeiter eingeführt. Dabei leitet sich die Höhe des Jahresendbonus aus einem Profit-Share-Ansatz ab, das heißt, er wird über das Unternehmensergebnis anhand bestimmter Kennzahlen indiziert. Ergänzend dazu fährt die SAP ein weiteres Modell, um überdurchschnittliche Leistungen von Mitarbeitern zu belohnen: Spot-Bonuszahlungen. Dafür steht Managern mit Personalverantwortung ein individuell festzulegendes Jahresbudget zur Verfügung, aus dem sie einzelne Mitarbeiter durch zusätzliche Prämien in Höhe von rund 500 bis zu 6.000 Euro zeitnah und spontan belohnen können. „Mit der motivierenden Wirkung von Spot-Boni haben wir gute Erfahrungen gemacht“, hebt Gabriel Wiskemann hervor. „Wir werden uns anschauen, ob wir dieses Modell weiterverfolgen und gegebenenfalls sogar auf den gesamten Konzern ausdehnen.“

Parallel zum Piloten in Deutschland mit den Komponenten „Profit-Share“ für alle Mitarbeiter und „Spot-Bonus“ für außergewöhnliche Leistungsbeiträge Einzelner hat die SAP außerhalb Deutschlands global ebenfalls die harte Verbindung von Performance-Rating und Bonusauszahlung gekappt. Dort verfolgt der Softwarekonzern jetzt einen anderen Ansatz: Der Manager erhält am Ende des Jahres in Abhängigkeit vom Unternehmensergebnis ein Budget, das er unter Berücksichtigung der Zielboni seiner Mitarbeiter und deren ganzheitlicher Leistungseinschätzung ohne irgendwelche Vorgaben frei verteilen kann. Dabei sieht der Konzern seine Pay-for-Performance-Philosophie nach wie vor umgesetzt. Allerdings tun sich Manager gerade bei größeren Handlungsspielräumen



© SAP SE

Gabriel Wiskemann, Vice-President Global Head Total Rewards, SAP SE

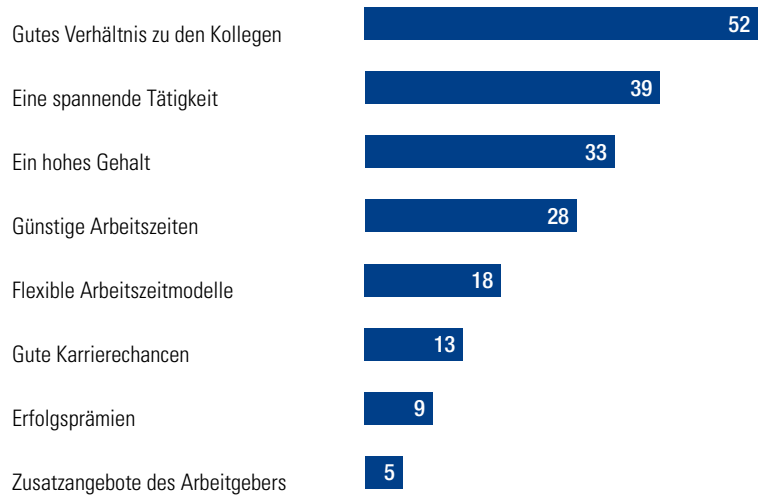
in Entgeltfragen häufig schwer und wünschen sich eine Guidance. Entsprechend entsteht dem Unternehmen ein größerer Aufwand an Schulung der Führungskräfte als bei einer Vorgabe strikter Kriterien und Regeln.

Für Gabriel Wiskemann stellt das Spot-Bonus-Modell in Ergänzung zu einem Profit-Share-Ansatz eine deutlich effizientere und effektivere Lösung dar als ein aufwendiges System, das mit Zielen, Kurven und Werten zu hinterlegen ist. „Spot-Boni kommen bei den Beschäftigten gut an und sind leichter zu administrieren als andere komplizierte Modelle“, versichert er. „Die Vergütung sollte sich innerhalb der HR-Disziplinen nicht so wichtig nehmen.“

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

Was motiviert Sie persönlich bei der Arbeit?

(Angaben in %)



Quelle: EY Jobstudie 2015.



Im Fokus



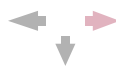
Personalköpfe



Personalwechsel



Kommentar



Personalpolitik



HR-Skills



HR-Service

Rezension

Als Führungskraft zugleich Jäger und Gejagter

„Sachbücher zum Thema Führung gibt es sehr viele. Wer heute den Leser zum Kauf eines neuen Titels animieren möchte, der muss auffallen und überzeugen. Mario Neumann probiert es mit einer Abenteuerreise in sieben Etappen, für die er dem Leser eine wildnistaugliche Ausrüstung mitgeben möchte. Gelingt er damit ans Ziel?

Die grelle Signalfarbe Gelb als Hintergrund, ein großer, wachsam dreinblickender Wolfskopf davor – so präsentiert sich das neue Buch „Abenteuer Führung“ von Mario Neumann aus dem Campus Verlag optisch. Gedanklich werden sofort Assoziationen rund um die Begriffe „Leitwolf“, „Rudel“, „Rangordnung“, „Aggression“, „Instinkt“, „Gier“, „Neid“ und „Angst“ wach. Dies ist gewollt, lautet der Untertitel des Buches doch „Der Survival Guide für den ersten Führungsjob“. Kurz: Hinter dem neuen Leitwolf lauert schon der Neid der anderen.

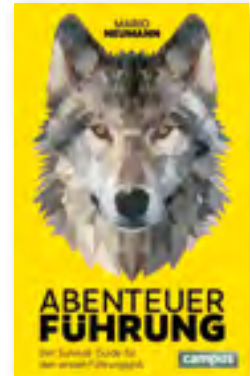
Die Mischung aus Stärkegefühl ob der neuen Position einerseits und Furcht vor den kommenden Aufgaben und Erwartungen andererseits ist vielen Menschen bekannt, wenn sie ihre erste Führungsaufgabe übernehmen. Mit seinem Buch will Neumann den Leser dabei unterstützen, die neue Herausforderung erfolgreich zu gestalten. Er holt sich hierbei ebenfalls Unterstützung. Jede seiner sieben Kapiteletappen lässt er von einer erfahrenen Führungspersönlichkeit begleiten, deren Berufsweg zu Beginn kurz vorgestellt wird und die am Ende in einem Interview konkretes Wissen vermittelt. Ein weiterer Reisebegleiter ist die fiktive Figur Tom, die Lesern von Neumann erstem Buch „Projekt-Safari“ bekannt ist und die für die aktuelle Publikation vom Projekt- zum Abteilungsleiter befördert wurde. Seine Erfahrungen und Erlebnisse als neue Führungskraft reflektiert Tom in einem Tagebuch.

Inhaltlich decken die sieben Reiseetappen alle wesentlichen Herausforderungen ab, mit denen sich Führungskräfte

im Alltag auseinandersetzen müssen. Am Anfang der Abenteuerreise stehen grundsätzliche Überlegungen, bevor die neue Führungsrolle angetreten wird. Der zweite Teil beschreibt die Übernahme und die Orientierung in den ersten 100 Tagen. Danach ist die Schonzeit vorbei, und die Jagd beginnt: Der neue Vorgesetzte muss sich mit Machtspielen und Rivalen auseinandersetzen und lernt es, sich in der Sandwichposition einzurichten. So merkt er auf der weiteren Reise, wie wichtig treue Weggefährten und die richtige Teamzusammenstellung für das weitere Überleben sind. Auf der fünften Etappe hat er sich etabliert, es stellt sich ein Erfolgsgefühl ein, und die Planungen für die Zukunft beginnen. Wären da nicht der sechste und der siebte Streckenabschnitt. Plötzlich kommt es zu Hindernissen, Konflikten und Rückschlägen, die in einer ersten Krise und in Mitarbeiterentlassungen münden. Während der Autor konkret aufzeigt, welche Verhaltensweisen und Maßnahmen auch in solchen Situationen zu Handlungsstärke führen, kämpft sich Tom nicht so leicht durch. Doch am Ende schafft auch er es, und für ihn beginnt ein neues Kapitel – außerhalb des Buches.

Im Buch spricht der Autor viele Details rund um den Führungsjob an, die kaum eine der neuen Führungskräfte beachtet, obwohl deren Auswirkungen groß sein können. Während des Lesens machen sich zudem immer wieder die gelungene Gliederung und klare Sprache des Buches positiv bemerkbar. Kleine optische Zeichen in Form eines Warnhinweises oder Kompassrosen zeigen, was wichtig ist. Zahlreiche Kästen mit kurzen Ratschlägen prägen sich schnell und dauerhaft ein.

Fazit: Ziel erreicht. Das Lesen des Buches lohnt sich für neue Führungskräfte ebenso wie für etablierte. Der Leser wird sich dank der mitgelieferten Ausrüstung deutlich sicherer fühlen, weitere Abenteuer bestehen zu können. Auch wenn oder gerade weil der klassische Führungsstil eines Wolfes hierbei nur partiell hilft.



© Campus Verlag

Mario Neumann
Abenteuer Führung
September 2015
376 Seiten, Hardcover
Campus Verlag
ISBN 978-3-593-50251-9
34,99 Euro (Print), 29,99 Euro (E-Book)
EUR 34,99/EUA 36,00/sFr 42,70



© Simone Scardovelli

Der Autor
Mario Neumann ist Trainer, Redner und Autor. Unter dem Namen „Abenteuer Projekte“ entwickelte er ein Konzept für situatives Projektmanagement. Neumann erhielt 2010 und 2011 den „Internationalen Deutschen Trainingspreis“ des Berufsverbandes für Trainer, Berater und Coaches (BDVT). 2012 veröffentlichte er das Buch „Projekt-Safari“.

Deutscher
Human Resources
Summit



6. Deutscher HR Summit

Veranstalter: Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag & House of HR
Zeit und Ort: 22. bis 23.10.2015, Frankfurt am Main
Kontakt: Cornelia Klaas

Telefon: +49 69 7591-1294
E-Mail: cornelia.klaas@frankfurt-bm.com
www.deutscher-hr-summit.de

Der Deutsche Human Resources Summit bietet jährlich persönlich geladenen Führungskräften und Personalverantwortlichen deutscher und internationaler Unternehmen eine inspirierende Plattform, um zentrale Themen der Unternehmensführung und des strategischen HR-Management zu diskutieren. Das

positive Feedback der Teilnehmer bestärkt uns in unserem Streben, den Deutschen Human Resources Summit gemeinsam mit den Mitveranstaltern – Beiten Burkhardt, Cornerstone OnDemand, Hays, Dr. Heimeier & Partner und Mercer – als Leitveranstaltung der Personalszene weiter zu etablieren. Mit hochkarätigen Vorträgen, praxisorientierten Diskussionsrunden und Themenforen setzt die Veranstaltung Impulse und liefert Denkanstöße für die Unternehmensleitung und das HR-Management der Zukunft.