

Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Baustelle Sulzer

Peter Löscher holt neuen
CHRO für die Transformation
des Schweizer Pumpenher-
stellers

ThyssenKrupp Steel

Psyche von
Führungskräften
durch Prävention
schützen

Roche

Cristina Wilbur steht
für Diversity und
Inklusion

IT-Personalpolitik

ifm macht IT zum In-
novationstreiber und
ordnet die Strukturen
und Funktionen neu





Liebe Leser,

Mitarbeiter und Führungskräfte sind in einer sich verdichtenden Arbeitswelt stärkeren psychischen Belastungen ausgesetzt. Gerade Vorgesetzte müssen den Spagat zwischen Zielvorgaben und einer verantwortungsvollen Mitarbeiterführung schaffen. Kommen dann noch Probleme im Privatleben hinzu, geraten viele Betroffene in eine Sackgasse. Über psychische Probleme von Führungskräften wissen wir bislang noch wenig. Dieses Wissensdefizit erstaunt angesichts der exponierten Position von Führungskräften. Doch die Zahl psychischer Erkrankungen unter Managern steigt. Oft liegt bei den Betroffenen laut einer Studie eine komplizierte Gemengelage aus einer hohen Arbeitsin-

tensität bei gleichzeitig geringem Handlungsspielraum, einem Ungleichgewicht zwischen Arbeitsaufwand und Gegenleistung, langen, oft ungünstigen Arbeitszeiten und Arbeitsplatzunsicherheit vor. Längst profitiert ein Gesundheitsmarkt mit seinen Dienstleistern davon, die ihr Geld mit der Beratung und Therapie psychisch angeschlagener Berufstätiger verdienen. Am Beispiel von ThyssenKrupp zeigen wir, wie Arbeitgeber ihren Beschäftigten eine wirksame Prävention gegen psychische Erkrankungen bieten können.

Dr. Guido Birkner,
verantwortlicher Redakteur
Human Resources

Inhalt

Im Fokus	3
ThyssenKrupp Steel: Führungskräfte zwischen Leistung und Rollenbild	
Personalköpfe	5
Armand Sohet, Sulzer: Ein neuer Personaler für den Oligarchen	
Personalwechsel	7
Roche: Cristina Wilbur steht für Diversity und Inklusion	
Knorr-Bremse: Erst kommissarisch, nun offiziell:	
Jörg Stegert wird Personalleiter	
Galeria Kaufhof: Geschäftsführung verkleinert, Personalverantwortung geteilt	
Kommentar	9
Die Betriebsrente lebt!	
Personalpolitik	11
ifm: „One face to the Customer“ löst Umbruch in IT aus	
HR-Skills	13
Big Data: Social-Media-Daten sind für Chefs ohne Zustimmung tabu	
HR-Service	15
Neugier hilft, Dinge besser zu regeln	

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.

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

Hohe körperliche Anforderungen können bei ThyssenKrupp mit psychischen Problemen einhergehen.



© ThyssenKrupp.

ThyssenKrupp Steel Führungskräfte zwischen Leistung und Rollenbild

Top-Managern und Führungskräften fällt es oft schwer, mit psychischen Problemen bei sich und bei ihren Mitarbeitern richtig umzugehen. Der Gesundheitsdienst von ThyssenKrupp Steel zeigt, wie frühzeitiges Eingreifen eine Chronifizierung psychischer Erkrankungen verhindern kann.

„Ich hatte vor einiger Zeit eine Führungskraft im Beratungsgespräch. Der Kollege hat gerade die Herbstferien mit seiner Familie im Süden verbracht, musste im Urlaub aber immer wieder daran denken, wie er die Arbeitszeit bis Weihnachten überstehen soll.“ Dr. Irmgard Spickenbom, Teamleiterin Sozialservice bei ThyssenKrupp Steel Europe in Duisburg, ist über manchen Fall psychischer Erkrankung selbst betroffen. „Wenn jemand psychisch so stark angeschlagen ist, dann reichen auch zwei Wochen Urlaub nicht aus, um wieder auf die Beine zu kommen.“ Sie rate eher zu einer längeren Auszeit.

Gerade männlichen Führungskräften fällt es noch schwer, sich psychische Probleme einzugestehen. „Männer handeln oft entsprechend ihrem traditionellen Rollenbild“, betont Ralf van Os, Leiter des Betrieblichen Gesundheitsmanagements bei ThyssenKrupp Steel. „Da passt es nicht, wenn die Seele plötzlich nicht mehr mitspielt.“ Häufig sind die Belastungen am Arbeitsplatz nur eine von mehreren Ursachen für eine psychische Schiefelage. „Bei vielen Kollegen überwiegen die Probleme im privaten Bereich“, erläutert Dr. Ingeborg Erichsen, leitende Betriebsärztin beim Stahlkonzern. „Beschäftigte im mittleren Alter müssen sich um die

eigenen Kinder kümmern, bezahlen ihre Immobilie ab und werden plötzlich mit dem Pflegefall der eigenen Eltern konfrontiert. Das sind zu viele Rücksäcke auf einmal.“

Hinzu kommt eine steigende Arbeitsverdichtung. Bei ThyssenKrupp ist die Rohstahlproduktion zwischen 1990 und 2010 fast konstant geblieben, während sich die Gesamtbelegschaft im gleichen Zeitraum mehr als halbiert hat. Heute beschäftigt die Stahlsparte rund 27.500 Mitarbeiter in Deutschland. Die Technologie in der Stahlproduktion entwickelt sich permanent weiter und ermöglicht schlanke Personaleinsätze. Dabei sind →



© ThyssenKrupp.

„Fachleute müssen her, wenn die Seele krank ist.“

Dr. Irmgard Spickenbom

die Beschäftigten in komplexe Steuerungs- und Überwachungsprozesse eingebunden. Das betrifft den Stahlarbeiter ebenso wie den Schichtführer und andere Führungskräfte. Die Folge können psychische Probleme sein.

Erhöhtes Risiko für Befindlichkeitsstörungen bei Managern

In der gesamten Wirtschaft stellt gerade für Führungskräfte die Arbeitsintensität im Sinne von Arbeit pro Zeiteinheit den mit Abstand größten Belastungsfaktor dar. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie „Psychische Gesundheit von Manager/innen“ – kurz PsyGeMa – der SRH-Hochschule in Heidelberg. Weitere Faktoren sind emotionale Anforderungen, Konflikte zwischen Berufs- und Privatleben sowie Rollenkonflikte, also die mangelnde Akzeptanz der Führungsaufgaben durch andere Personen. Professor Dr. Andreas Zimmer, Autor der Studie, hebt hervor: „Top-Manager befinden sich ungeachtet ihres hohen Workloads und sehr langer Arbeitszeiten oft in einer günstigeren Position als die Manager auf den unteren und mittleren Hierarchieebenen.“

Gerade bei Managern diagnostiziert der Psychologe ein überdurchschnittlich hohes Risiko für Befindlichkeitsstörungen. „Konkret zeigt sich das in Form von Müdigkeit, Energieverlust und Schlafstörungen – mögliche Frühwarnsignale für eine sich anbahnende psychische Erkrankung“, erläutert Andreas Zimmer. „Die Personen funktionieren zwar noch gut, sie sind aber auch deutlich stärker gefährdet, psychisch zu erkranken.“ Die häufigsten Quellen psychischer Belastung sind laut der Studie eine hohe Arbeitsintensität, ein geringer Handlungsspielraum in der eigenen Funktion, ein Ungleichgewicht zwischen Arbeitsaufwand und Gegenleistung, lange, zum Teil ungünstige Arbeitszeiten, geringe soziale Unterstützung, Rollenstress und Arbeitsplatzunsicherheit.

Eine Chronifizierung verhindern

Bei ThyssenKrupp Steel setzen die Verantwortlichen auf Prävention und Frühwarnung. Mit den drei Säulen Arbeitsmedizin, Gesundheitsmanagement und Sozialservice sowie interdisziplinären Teams an allen Standorten gelingt es der leitenden Betriebsärztin Ingeborg Erichsen und ihren rund 70 Mitarbeitern, viele Beschäftigte mit psychischen Problemen bereits in einem frühen Stadium aufzufangen. „Wir versuchen, eine Chronifizierung solcher Fälle durch ein rasches Eingreifen zu verhindern“, beschreibt die Medizinerin die interne und externe Vernetzung. Extern kooperiert das Unternehmen dafür mit Ärzten, psychotherapeutischen Einrichtungen, Integrationsfachdiensten und Berufsförderungswerken. „Notfälle können wir rasch in die Krisenintervention steuern, so dass die betroffenen Kollegen binnen weniger Tage therapiert werden können, wenn ein Zusammenbruch akut droht.“

Nach den Erfahrungen von Irmgard Spickenbom hilft den Betroffenen bereits die Perspektive auf baldige Therapie. „Wir als Ansprechpartner müssen den Mitarbeitern bekannt sein und uns für vertrauliche Gespräche anbieten“, hebt die Teamleiterin des Sozialservices hervor. Dafür kommuniziert der Fachbereich

über alle verfügbaren Konzernmedien und senkt die Hemmschwelle für Anfragen. Eine Schlüsselrolle kommt wieder den Führungskräften zu, sowohl bei der Meldung von Verdachtsfällen als auch bei der Wiedereingliederung erkrankter Mitarbeiter.

Inzwischen sehen die Verantwortlichen bei ThyssenKrupp, dass ihre Informationsarbeit Früchte trägt. So verzeichnen sie bei Seminaren und Workshops zur psychischen Gesundheit einen verstärkten Zulauf – und das nicht nur seitens der Mitarbeiter, sondern auch von Seiten der Führungskräfte, der HR-Experten und der Interessenvertreter. Dabei lernen die Teilnehmer unter anderem, wie sie mit verhaltensauffälligen Mitarbeitern in ein Gespräch kommen. In der Konsequenz zeigen sich viele Führungskräfte heute deutlich offener für psychische Probleme ihrer Mitarbeiter als in der Vergangenheit. „Die Kollegen verschließen nicht mehr die Augen davor, weder bei sich selbst noch bei anderen“, hebt Irmgard Spickenbom hervor. „Sie haben verstanden, dass Fachleute her müssen, wenn die Seele krank ist.“

info@faz-personaljournal.de



© SRH Hochschule.

„Betroffene funktionieren noch, sind aber stärker gefährdet.“

Prof. Dr. Andreas Zimmer

Pumpenfabrik
von Sulzer im
britischen Leeds



© Sulzer.

Armand Sohet, Sulzer

Ein neuer Personaler für den Oligarchen

Der Pumpenhersteller Sulzer bekommt mit Armand Sohet einen neuen HR-Chef in schwierigen Zeiten. Der Franzose muss Stellen streichen, damit der Mehrheitsaktionär Viktor Vekselberg nicht die Geduld mit dem Schweizer Konzern verliert.

Seit März ist der 50-jährige Franzose Armand Sohet Chief Human Resources Officer (CHRO) und zudem Mitglied der Konzernleitung beim Schweizer Pumpenhersteller Sulzer mit Sitz in Winterthur. Damit folgt Sohet seinem Landsmann Greg Poux-Guillaume, der seit Dezember 2015 CEO des Schweizer Konzerns ist. Poux-Guillaume war davor Präsident und CEO von Alstom Grid. Er folgte bei Sulzer auf Klaus Stahlmann, der im August 2015 zurücktrat, und Thomas Dittrich, der die Funktion danach kommissarisch innehatte.

Mit Poux-Guillaume und Sohet hat der Verwaltungsrat von Sulzer zwei Manager berufen, die Erfahrung im Transfor-

mationsmanagement mitbringen. Bei beiden Personalwechseln hat Peter Löscher, Ex-Siemens-CEO und heute Chef des Mehrheitsaktionärs Renova, an der Spitze des Verwaltungsrats mitgewirkt. Poux-Guillaume hatte Alstom Grid zwischen 2011 und 2015 umstrukturiert und als globalen Player im Bereich Hochspannung etabliert. Sohet war zuletzt Human Resources Senior Executive Leader bei GE Grid Solutions und davor Head of Human Resources bei Alstom Grid, dem Vorgängerunternehmen von GE Grid Solutions. Dass er jetzt als CHRO in die Konzernleitung von Sulzer berufen wird, unterstreicht die Aufwertung des HR-Ressorts.

Sparprogramm umsetzen

Der Sulzer-Konzern steht vor einem Umbruch. Der Anbieter in den Schlüsselmärkten Öl, Gas, Energie und Wasser bewegt sich in einem volatilen Markt, der vor allem durch den Verfall des Ölpreises und den Niedrigzins gekennzeichnet ist. In der Folge brach im vergangenen Jahr in einigen Sparten das Auftragsvolumen massiv ein. Als Konsequenz hat Sulzer 2015 den eigenen Personalbestand um 8 Prozent auf 14.253 Mitarbeiter zum Jahresende reduziert.

Doch damit ist das Ende der Fahnenstange für die Belegschaft noch nicht erreicht. Das Unternehmen hat sich mit →



© Sulzer

Armand Sohet, Sulzer

dem „Sulzer Full Potential-Programm (SFP)“ strategisch neu ausgerichtet. Im Fokus steht die Transformation von Sulzer in einen global operierenden Konzern mit strikter Kundenorientierung und schlanken Strukturen. Mit dem SFP wollen die Schweizer in den kommenden Jahren insgesamt rund 200 Millionen Schweizer Franken einsparen.

Von Poux-Guillaume und Sohet wird der Verwaltungsrat eine schnellere Restrukturierung erwarten. Betraf der Stellenabbau bislang in erster Linie Standorte außerhalb von Winterthur, schließt der neue CEO Personaleinsparungen in der Zentrale nicht mehr aus. Eine Arbeitsplatzgarantie für die rund 300 Mitarbeiter in Winterthur, wie sie noch unter seinem Vorgänger Stahlmann galt, lehnt Poux-Guillaume laut „Neuer Zürcher Zeitung“ ab. Zuletzt hat Sulzer im August 2015 angekündigt, 410 Jobs im Ausland abzubauen.

Ein Ansatz für eine straffere Personalplanung kann laut „NZZ“ sein, Support-

funktionen an kostengünstige Standorte zu verlagern. Das träfe das Hochlohnland Schweiz, doch das schwierige Marktumfeld lässt kaum Alternativen zu einem weiteren Stellenabbau zu.

Der Preisverfall am Ölmarkt trifft Sulzer empfindlich, denn der Erdöl- und Erdgassektor ist mit Abstand der wichtigste Absatzmarkt des Konzerns. Für die Aktionäre ist besonders schmerzhaft, dass der Nettogewinn 2015 mit 73,9 Millionen Schweizer Franken (rund 67,7 Millionen Euro) gegenüber 2014 um fast drei Viertel eingebrochen ist. Der Mehrheitsaktionär Viktor Vekselberg hält über seine Holding Renova rund 63 Prozent der Sulzer-Anteile. Der russische Oligarch agiert derzeit bei vielen Investments unglücklich und beweist wenig Geduld. Vielleicht hat er Peter Löscher Poux-Guillaume und Sohet nur deshalb holen lassen, um Sulzer für einen Verkauf hübsch zu machen. <

info@faz-personaljournal.de

ANZEIGE

„bAV 2016“ – für alle, die beim Pensionsmanagement auf dem Laufenden bleiben wollen

Das Buch „bAV 2016 – Risiken und Lösungen für Mittelstand und Familienunternehmen“ enthält 20 Beiträge von Fachautoren und Experten zu Lage, Ausblick und Strategien im betrieblichen Pensionswesen mit einem Schwerpunkt auf mittelständische und Familienunternehmen.



Pascal Bazzazi/Guido Birkner (Hrsg.): bAV 2016
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – der F.A.Z.-Fachverlag
224 Seiten, 24,90 Euro
ISBN 978-3-945999-14-1

Direkt bestellbar unter: www.frankfurt-bm.com/publikationen/katalog/bav-2016



© Roche

Cristina Wilbur, Roche

Roche

Cristina Wilbur steht für Diversity und Inklusion

Für den Schweizer Pharmakonzern Roche stellen Diversity und Inklusion zentrale Erfolgsfaktoren dar. Der Global Player mit Wurzeln in Basel arbeitet in vielen Bereichen mit internationalen Teams, gerade in der Forschung und Entwicklung. Somit zählt das weltweite Talentmanagement zu den strategisch entscheidenden Disziplinen von HR bei Roche. Da passt es gut, dass der Konzern die Amerikanerin Cristina Wilbur an die Spitze des HR-Ressorts setzt. Die 48-Jährige ist seit Anfang März 2016 Leiterin Group Human Resources und Mitglied der Konzernleitung. Damit folgt sie auf die Schweizerin Silvia Ayyoubi, die 1987 bei Roche einstieg, 2008 die HR-Leitung übernahm und jetzt in den Ruhestand geht.

Mit Cristina Wilbur folgt ihr eine HR-Expertin nach, die bereits seit 2002 bei Roche tätig ist, aber erst 2010 aus den USA in die Schweizer Zentrale wechselte. Die Amerikanerin begann ihre berufliche Laufbahn in den neunziger Jahren beim Militärdienstleister EG&G und bei PerkinElmer Optoelectronics, einem Spezialhersteller für Beleuchtungstechnologie, in verschiedenen HR-Funktionen. Bei der Roche Diagnostics Corporation in Indianapolis war sie zunächst Human Resources Director und ab 2006 Vice-President North America Region für Human Resources und Kommunikation. Mit dem Umzug an den Konzernsitz 2010 wurde Cristina Wilbur Senior Vice-President und globale Leiterin Human Resources der Diagnostik Division.

In ihrer neuen Funktion wird Cristina Wilbur die Strategie und das Leitbild des Konzerns an verantwortlicher Stelle wei-

terentwickeln. Dabei ist die fortlaufende persönliche Veränderung der Mitarbeiter ein Schwerpunkt des Talentmanagements und der Personalentwicklung bei Roche. Die Veränderung kann laut Roche durchaus vom Mitarbeiter ausgehen, dessen Erwartungshaltung gegenüber dem Arbeitgeber sich in den verschiedenen Lebens- und Berufsphasen wandelt, aber auch vom Unternehmen, das sich in einem globalen Wettbewerb behaupten muss. Nach eigenen Angaben hat Roche 57 Prozent der Mitarbeiter 2015 bei beruflichen Veränderungen unterstützt.

Cristina Wilbur steht sinnbildlich für einen weiteren personalstrategischen Fokus von Roche. So will der Konzern den Anteil an Frauen in Entscheiderpositionen steigern. 2015 hatten Frauen bereits 23 Prozent der Schlüsselpositionen sowie 40 Prozent aller Führungspositionen inne. Diese Entwicklung soll sich fortsetzen, der Anteil an Frauen in Schlüsselpositionen soll bis 2020 auf 28 Prozent steigen. Dafür sucht HR über Talentscouts weltweit externe Kandidaten, um den Anteil an Frauen und Personen mit Erfahrungen in Industrie- und Entwicklungsländern zu erhöhen.

Mit der Weiterentwicklung der Führungskultur wartet eine weitere Aufgabe auf die neue HR-Chefin. Führungskräfte bei Roche sind gehalten, sich in ihrer Funktion permanent weiterzuqualifizieren. Dahinter steht das Ziel, für alle Beschäftigten ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sie gerne arbeiten und dem Konzern langfristig erhalten bleiben. Allein 2015 haben rund 3.500 Führungskräfte an globalen Entwicklungsprogrammen teilgenommen. <



© Knorr-Bremse

Jörg Stegert, Knorr-Bremse

Knorr-Bremse

Erst kommissarisch, nun offiziell: Jörg Stegert wird Personalleiter

Erst wenige Monate ist er offiziell im neuen Amt, und schon darf Jörg Stegert für sein Unternehmen, den Bremsenhersteller Knorr-Bremse, die Auszeichnung „Top Employer Ingenieure Deutschland 2016“ entgegennehmen. Für Knorr-Bremse ist es das dritte Mal in Folge, ausgezeichnet zu werden, für Stegert das erste Mal, die Auszeichnung in der neuen Position zu empfangen. Seit Dezember 2015 ist der 45-Jährige offiziell Leiter Personal Konzern, nachdem er den Personalbereich bereits seit April kommissarisch geleitet hat. Er folgt auf Marc Pastowsky. Zuvor war Stegert Leiter Personal Nutzfahrzeuge Europa bei Knorr-Bremse. Dem Unternehmen gehört er seit 2009 an. Damals kam er von der Siemens AG, für die er als Senior-Manager HR IT tätig gewesen war.

In der neuen Funktion ist Jörg Stegert für die weltweit knapp 25.000 Mitarbeiter des Unternehmens zuständig. Im Februar 2016 sind noch ein paar Kollegen hinzugekommen, denn Knorr-Bremse hat die Schienenverkehrssparte des Leverkusener Zulieferers TMD Friction übernommen. Die Übernahme umfasst das zugehörige Betriebsvermögen, den Standort in Manchester sowie 17 TMD-Mitarbeiter. Doch während der Bremsenspezialist seine Schienenverkehrssparte erweitert, baut er seine Firmenzentrale in München um – und damit Stellen ab. So hat Knorr-Bremse 2015 rund 300 Arbeitsplätze an andere Standorte verlagert. Von den Verlagerungen und dem damit verbundenen Stellenabbau waren 184 festangestellte Beschäftigte sowie 118 befristete Beschäftigungsverhältnisse betroffen. <

Galeria Kaufhof

Geschäftsführung verkleinert, Personalverantwortung geteilt

Galeria Kaufhof mit 100 Filialen an bundesweit rund 80 Standorten hat das Personalressort umsortiert. Bis November 2015 hatte Volker Schlinge, der ehemalige Geschäftsführer Personal und Arbeitsdirektor, die Zuständigkeit vollständig auf sich vereint. Doch im Rahmen der Verkleinerung der Geschäftsführung von sechs auf vier Mitglieder musste Schlinge aus dem Kölner Konzern ausscheiden. Arbeitsdirektor ist seit Dezember Olivier Van den Bossche, der Vorsitzende der Geschäftsführung. Die andere Hälfte der Nachfolge Schlickes hat der 39-jährige Jens Berger als Leiter Personal im De-

zember angetreten. Er verantwortet die Personalarbeit des kompletten Warenhausgeschäfts mit. Berger gehört Galeria Kaufhof seit 2009 an und war dort bislang Geschäftsführer der Galeria Personal-service GmbH. Die nächste Baustelle der Galeria ist die Verkaufssteuerung. Laut der Zeitschrift „TextilWirtschaft“ trennt der Warenhauskonzern die strategische und die operative Steuerung des Filialnetzes klar. Geplant ist, die strategische Steuerung in der Hauptverwaltung in Köln von derzeit sechs Verkaufsleitungen auf drei zu verkleinern. Für Berger steht dadurch viel Arbeit an. <



© Galeria Kaufhof

Jens Berger, Galeria Kaufhof



Hans Melchiors,
Vorstand des Pensions-Sicherungs-Vereins
(PSV)

Betriebliche Altersversorgung Die Betriebsrente lebt!

Interview mit Hans Melchiors, Vorstand des Pensions-Sicherungs-Vereins (PSV), Köln

Herr Melchiors, wohin geht der Weg der bAV?

Hans Melchiors: Die betriebliche Altersversorgung hat bis heute etwa 60 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland erreicht. Das ist ein Anstieg um rund ein Drittel in den letzten 15 Jahren. Somit ist der Status quo nicht schlecht. Allerdings existieren mehrere Baustellen. Die Leistungen der gesetzlichen Rentenversicherung werden in Zukunft weiter zurückgehen, so dass kapitalgedeckte Zusatzvorsorge notwendig ist, um im Alter den Lebensstandard zu halten. Der Nachhaltigkeitsfaktor wird das Rentenniveau in Zukunft deutlich reduzieren. Im Jahr 2030 werden wir voraussichtlich ein Rentenniveau von 43 Prozent des letzten Einkommens haben. Ein zweites Problem ist die aktuelle Niedrigzinsphase. Die betrifft die bAV als kapitalgedeckte Altersvorsorge besonders. Ein niedriger Zins führt dazu, dass die Unternehmen mehr aufwenden müssen, um das zugesagte Niveau der bAV zu halten. Für die Arbeitnehmer ist zu berücksichtigen, dass der nied-

rige Zins eine höhere Sparquote notwendig macht, um das angestrebte Rentenniveau zu erreichen. Aus meiner Sicht müssen die Aufwendungen für die Altersvorsorge erhöht werden, um eine angemessene Versorgung sicherzustellen. Dies kann nur gelingen, wenn der Gesetzgeber eine Reihe von Hemmnissen abbaut.

Sollten wir nicht zwischen der arbeitgeberfinanzierten Versorgung und der arbeitnehmerfinanzierten Vorsorge differenzieren?

Hans Melchiors: Die betriebliche Altersversorgung ist eine freiwillige Leistung des Arbeitgebers. Sie ist heute mit einem jährlichen Aufwand von rund 35 Milliarden Euro die größte freiwillige Sozialleistung der deutschen Arbeitgeber. Diese soziale Leistung hatte von Anfang an auch den Zweck, gute Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Die Rückstellungen, die das Unternehmen gebildet hat, wurden oft als Produktivkapital sinnvoll eingesetzt und haben so den Wert des Unternehmens gesteigert. Diese Variante muss man von

der Entgeltumwandlung unterscheiden, die bereits seit den achtziger Jahren im Rahmen der bAV bekannt ist. Die Entgeltumwandlung hat der Gesetzgeber 2002 als Anrecht für den Arbeitnehmer in das Betriebsrentengesetz eingebaut. Bei der Entgeltumwandlung verzichtet der Arbeitnehmer zunächst auf Einkommen, das er für einen späteren Zeitpunkt aufschiebt.

Haftungsrisiken und Finanzierungslücken bei den Rückstellungen rücken die bAV seit Jahren in ein leicht düsteres Licht. Wie dramatisch ist die Situation der betroffenen Unternehmen?

Hans Melchiors: Düster oder dramatisch ist die Lage sicher nicht. Natürlich stellen die Pensionsrückstellungen ein Kernelement der arbeitgeberfinanzierten Altersversorgung dar, so dass diese eng mit dem Unternehmen und seinem Wohl und Wehe verbunden ist. Schließlich verbleibt die Pensionsrückstellung im Unternehmen. Derzeit besteht eine Diskrepanz zwischen dem Rechnungszins, mit dem die Unternehmen ihre Rückstellungen berechnen, und dem niedrigen Zinsniveau am Kapitalmarkt. Betriebliche Altersversorgung ist jedoch eine sehr langfristige Angelegenheit. Die Leistungen aus einer heute zugesagten betrieblichen Altersversorgung werden im Mittel erst in 25 bis 40 Jahren fällig. Wenn man nun einen Durchschnittszins über die vergangenen sieben Jahre zugrunde legt, dann ist das nicht fristenkonform. Sind die Zinsen am Kapitalmarkt niedrig, müsste ein Unternehmen auch einen niedrigen Zins in der Steuerbilanz zur Bewertung der Pensionsrückstellung verwenden dürfen. Bei der Diskussion um den Rechnungszins ist zu bedenken, dass dieser keine reale Größe ist, er hat keinen Einfluss auf die Höhe der Rentenzahlungen. Ein gewisses finanzielles Risiko stellt tatsächlich eine nicht berücksichtigte Veränderung der Langlebigkeit dar. Und natürlich verursacht auch ein dauerhaft niedriger Zins wie derzeit Probleme, weil Unternehmen höhere Rückstellungen bilden müssen. Die Verlängerung des Zeitraumes der Durchschnittsbildung zur Bestimmung des Rechnungszinses gemäß HGB von →

sieben auf zehn Jahre durch den Gesetzgeber ist in meinen Augen halbherzig. Tatsächlich handelt es sich bei betrieblicher Altersversorgung um eine langfristige Verpflichtung. Und natürlich bestehen Haftungsrisiken für den Arbeitgeber. Aber während die Handelsbilanz derzeit belastet ist, zeigt die Steuerbilanz ein vollkommen anderes Bild. Somit profitiert aktuell vor allem der Staat von der bAV, was nicht sein darf. Steuer- und Handelsbilanz sollten gleichartig betrachtet werden.

Das BMAS bereitet eine Gesetzesnovelle vor, um die Marktdurchdringung der bAV gerade in kleinen und mittleren Unternehmen voranzubringen. Was erwarten Sie vom Gesetzgeber?

Hans Melchior: Wir brauchen sicherlich keinen neuen Durchführungsweg der bAV. Vielmehr sollten Hemmnisse für die bestehende bAV beim Steuerzins, bei der Anpassung laufender Betriebsrenten, bei der doppelten Verbeitragung oder beim

Transfer von einem Durchführungsweg auf einen anderen abgebaut werden. Damit könnten kleine und mittlere Unternehmen dazu motiviert werden, mehr für die Betriebsrente ihrer Mitarbeiter zu unternehmen. Hilfreich wäre auch die Einführung eines Zulagensystems, das betriebliche Altersvorsorge auch für Geringverdiener lohnenswert macht. Die derzeit bestehende Möglichkeit, die Riesterförderung mit der bAV zu verbinden, ist völlig unattraktiv. Sowohl die Beiträge als auch die späteren Betriebsrenten daraus werden mit Beiträgen zur Kranken- und Pflegeversicherung belastet. Mit der Abschaffung der Doppelbelastung und einer Vereinfachung des Systems könnte die Attraktivität der bAV auch insbesondere für Geringverdiener gesteigert werden. Das würde auch die weitere Verbreitung der bAV insgesamt fördern. Ebenfalls sollten Anreize für kleinere Unternehmen geschaffen werden, eine bAV einzuführen.

Aus welchem Grund sollte sich ein Arbeitgeber über die gesetzliche Pflicht hinaus für die bAV seiner Mitarbeiter engagieren?

Hans Melchior: Eine attraktive Altersversorgung ist ein Benefit, der Mitarbeiter motiviert und im Unternehmen hält. Diese Wirkung besteht auch bei verkürzten Unverfallbarkeitsfristen noch heute. Sie ist noch stärker, wenn die Versorgungszusage beispielsweise eine Berufsunfähigkeitskomponente enthält. So ermöglicht die Begrenzung des „Versichertenkollektivs“ auf eine geschlossene Belegschaft die Absicherung des Erwerbsminderungsrisikos häufig ohne oder mit deutlich erleichterten Gesundheitsprüfungen. Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels werden die Vorzüge von bAV noch an Bedeutung gewinnen. Die bAV kann zudem so eingesetzt werden, dass sich der Übergang von der Erwerbs- in die Ruhestandsphase flexibel gestalten lässt. <

Das Interview führte Dr. Guido Birkner.

ANZEIGE

marenas. growth unleashed -
we orchestrate people's strengths
with business opportunities

wer wir sind? **marenas** steht als junges und wachsendes beratungsunternehmen für eine integrative organisations- und projektberatung. wir sind stets auf der suche nach engagierten und mutigen talenten, die gemeinsam mit uns etwas bewegen wollen!

www.marenas-consulting.com +++ recruiting@marenas-consulting.com

ifm-Unternehmensgruppe

„One face to the Customer“ löst Umbruch in IT aus



© ifm.

ifm, ein mittelständisches Unternehmen für Automatisierungstechnik, expandiert seit Jahren. Damit sich die IT-Struktur dem Wachstum anpassen kann, baut das Familienunternehmen den Bereich komplett um.

„Unsere größte Herausforderung besteht darin, die IT-Funktionen und -Tools noch genauer an Kundenprozessen auszurichten“, berichtet Martin Haury, Global Head of IT der ifm-Unternehmensgruppe mit Sitz in Essen. „Gerade für Mitarbeiter, die sich bislang nur mit Technik beschäftigt haben, ist es neu, sich regelmäßig mit Kundenfragen auseinanderzusetzen.“

Die IT soll nach den Ideen der Gesellschafter die Zukunft von ifm mitgestalten. „Sie soll dabei helfen, die Effizienz der Kernprozesse im Unternehmen deutlich zu erhöhen“, erläutert Haury. Deshalb sollen IT-Prozesse und IT-Tools weltweit vereinheitlicht werden. Dafür soll das inhabergeführte Familienunternehmen mit seinen rund 5.500 Mitarbeitern laut Martin Haury eine vollkommen neue, bedarfsorientierte IT-Struktur bekommen. Der bisherige Aufbau wird den Anforderungen des Kerngeschäfts im Hinblick auf Inter-

nationalität, Innovationskraft, Flexibilität und Kundennähe nicht mehr gerecht. Die neue IT-Strategie basiert auf vier Säulen:

- > wertschöpfende Prozesse, um das Kerngeschäft durch neue Softwarelösungen voranzubringen
- > Standardprozesse für mehr Automatisierung und Effizienz
- > Optimierung der Schnittstellen zu Kunden und Lieferanten
- > Entwicklung von Produktinnovationen

Hinzu kommen die drei Kernprozesse Kundenmanagement, Applikationsmanagement und Infrastrukturmanagement. Quer über die drei Kernprozesse ist das Innovationsmanagement gelegt. Die Ebene unterhalb der drei Kernprozesse ist jeweils segmentiert und stark technisch ausgerichtet. Dort finden sich beispielsweise Kompetenzcenter für den Vertrieb oder für die Infrastruktur.

Die rund 100 IT-Mitarbeiter bei ifm weltweit sollen aufgrund der neuen Strategie in Zukunft andere Funktionsprofile als bislang übernehmen. Zunächst will Martin Haury die Leitungsfunktionen für die drei Kernprozesse besetzen. Anders als bisher soll ein Kundenbetreuer als zentraler Ansprechpartner für interne oder externe Kunden fungieren. Also benötigt ifm einen obersten Key-Account-Manager für das IT-Ressort, eine Funktion, die noch nicht im Unternehmen vorhanden ist. Er soll zusammen mit seinen Kollegen im Kundenmanagement künftig den gesamten Kundenprozess steuern. Ebenso sind die Profile für die obersten Führungsrollen im Applikations- und Infrastrukturmanagement anhand von Soft Skills und Hard Skills zu definieren. In der Hierarchie darunter folgen entsprechend der Segmentierung der Prozesse weitere Funktionen und Profile.

→



© Kienbaum.

„Die Schnittstelle zwischen IT und Fachbereich ist weiter zu professionalisieren.“

Thomas Heinevetter, Kienbaum

Bei der Aufstellung des neuen IT-Teams kommt es ifm darauf an, alle Soll-Profile in Anlehnung an die Prozesse zu definieren. Eine besondere Rolle kommt künftig den Teams an den Schnittstellen zu den Kunden zu. Wurde hier in der Vergangenheit noch zwischen Development und Operations differenziert, so will Martin Haury beide Bereiche künftig zusammenfassen.



© ifm.

„IT soll helfen, die Effizienz der Kernprozesse zu erhöhen.“

Martin Haury, ifm

Thomas Heinevetter, Director bei Kienbaum Management Consultants, kennt das Problem vieler mittelständischer Unternehmen, dass die IT-Funktionen nicht klar genug über unterschiedliche Rollen ausdifferenziert sind. „Dadurch verfügen die einzelnen Rollenträger in der IT-Organisation oft über eine breite Fachlichkeit“, erklärt er, „aber keine Exzellenz.“

Wichtige Handlungsfelder auf dem Weg zur zukünftigen IT Personalkultur



Quelle: Kienbaum-Studie „IT Organisation 2018: Strategische Personalplanung

Innerhalb des Grading- und Stellenbewertungssystems eines Unternehmens besteht häufig eine Diskrepanz zwischen den existierenden Stellen- und Berufsbildern und den neu zu definierenden Aufgaben und Kompetenzen in der IT-Organisation. „Oft halten Personalabteilungen die Profile schlank, um in Change-Prozessen Mitarbeiter bei Bedarf auch in anderen Bereichen einsetzen zu können“, verdeutlicht Heinevetter. Das laufe der stärkeren Ausprägung von IT-Profilen zuwider.

Noch erbringt die IT-Organisation in den meisten Unternehmen Dienstleistungen als Provider für die Fachbereiche und agiert weniger proaktiv. Laut der Kienbaum-Studie „IT Organisation 2018“ sollte sich die IT künftig stärker auf die eigenen Kernkompetenzen in Richtung Business ausrichten und die Geschäftsprozesse in den einzelnen Bereichen des Unternehmens unterstützen. Damit müsse sich auch die Organisation verändern. „Die Schnittstelle zwischen IT und Fachbereich ist weiter zu professionalisieren“, mahnt Heinevetter an. „Zukünftig könnte sogar ein Team aus beiden Sektoren eine neue Organisationseinheit bilden.“ Neben der Rolle des Demand-Managers gelte es, auch Lösungsarchitekten und Anwendungsdesigner zu etablieren. An der Schnittstelle zu externen Dienstleistern werden künftig Rollen wie Provider-Manager oder Cloud-Manager immer wichtiger.

Zudem verändert laut Heinevetter auch die Digitalisierung die IT-Organisation. Diese soll ihrerseits Innovationen entwickeln und testen, um die Businessseite besser zu digitalisieren. Allerdings fehlen oft die Spezialisten. Für Unternehmen ist es schwierig, attraktive Profile wie Innovationsmanager, Providermanager, Big-Data-Analytiker oder Architekten selbst zu qualifizieren oder am Arbeitsmarkt zu finden. Das spürt auch ifm. Ihre IT-Mitarbeiter schauen derzeit, welche der neuen Rollen und Profile ihnen passen. Dabei müssen sie sich vor allem auf einen der drei Prozesse festlegen und sich in das neue Soll-Modell einfügen.



Regina Glaser LL.M.,
Partnerin und Fachanwältin für Arbeitsrecht der
Sozietät Heuking Kühn
Lüer Wojtek



Big-Data-Analysen

Social-Media-Daten sind für Chefs ohne Zustimmung tabu

Der Gesetzgeber hat die Recherche und Nutzung persönlicher Daten von Beschäftigten und Bewerbern in sozialen Netzwerk strikt reglementiert. Eine neue EU-Richtlinie ändert daran nur wenig, wie Regina Glaser LL.M., Partnerin und Fachanwältin für Arbeitsrecht der Sozietät Heuking Kühn Lüer Wojtek, erläutert.

Frau Glaser. HR-Ressorts nutzen Big-Data-Analysen zurückhaltend. Wo liegen für Arbeitgeber datenschutzrechtliche Grenzen bei der Nutzung persönlicher Daten?

Regina Glaser: Ich werde von Mandanten häufig gefragt, inwieweit sie persönliche Daten oder Informationen ihrer Beschäftigten aus sozialen Medien nutzen dürfen. Das Bundesdatenschutzgesetz gibt eindeutige Regeln vor. Vor der Datenrecherche im Internet müssen Arbeitgeber prüfen, ob der Netzwerkbetreiber die geschäftliche Nutzung solcher Daten zulässt. Dazu reicht in der Regel ein Blick in die AGB. Manche Netzwerkbetreiber wie etwa Facebook schließen eine kommerzi-

elle Nutzung aus. Xing, LinkedIn und andere berufliche Netzwerke erlauben sie.

Welche Möglichkeiten der Datennutzung eröffnen sich überhaupt für Arbeitgeber?

Regina Glaser: Jeder Bürger hat das Recht auf informationelle Selbstbestimmung. Das heißt, dass nur er selbst seine personenbezogenen Daten nutzen darf. Laut Bundesdatenschutzgesetz müssen Arbeitgeber die schriftliche Einwilligung ihrer Mitarbeiter einholen, ehe sie deren persönliche Daten nutzen dürfen. Oder es liegt ein gesetzlicher Erlaubnistatbestand vor, der solche Datenrecherchen und -analysen zulässt.

Wann liegt ein Erlaubnistatbestand vor?

Regina Glaser: Dies regeln die Paragraphen 32 und 28 des Bundesdatenschutzgesetzes. Laut Paragraph 32 Absatz 1 dürfen personenbezogene Daten eines Beschäftigten und eines Bewerbers für Zwecke des Beschäftigungsverhältnisses nur dann erhoben, verarbeitet oder genutzt werden, wenn dies für die Entscheidung über die Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses erforderlich ist. Ein gutes Beispiel ist die Frage, ob ein Bewerber einer bestimmten Konfession angehört, wenn der Arbeitgeber das für die Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses vorschreibt – etwa, weil es sich um einen religiösen Träger handelt. Anders sind hingegen gesundheitsbezogene oder personenbezogene Daten zu bewerten. Solche Daten lassen sich höchstens anonymisiert oder pseudonymisiert nutzen. Verstöße gegen den Datenschutz können teuer werden. Das Gesetz sieht Bußgelder von bis zu 300.000 Euro vor.

Fragen Unternehmen Beschäftigte offiziell um die Erlaubnis der Datennutzung?

Regina Glaser: Die Arbeitsgerichte achten streng darauf, ob eine Person ihr schriftliches Einverständnis freiwillig gegeben hat. Bei einem Beschäftigten steht die Freiwilligkeit oft zur Debatte, da sie aus Sicht der Gerichte von ihrem Arbeitgeber wirtschaftlich abhängig sind. Deshalb ist das Instrument der Einwilligung in der Praxis nicht geeignet. Gelegentlich weisen Bewerber in ihren Bewerbungsunterlagen für weitere Informationen ausdrücklich auf ihr Profil in einem sozialen Netzwerk hin. In diesen Fällen dürfen potenzielle Arbeitgeber dort natürlich über den Bewerber recherchieren.

Die neue EU-Datenschutzgrundverordnung ist noch nicht verabschiedet. Was regelt sie?

Regina Glaser: Tritt diese Richtlinie 2018 so in Kraft, wie sie derzeit im Entwurf vorliegt, wäre eine schriftliche Einwilligung der betroffenen Person nicht mehr erforderlich. Stattdessen stellt die Richtlinie höhere Anforderungen an die Freiwilligkeit. <

Das Interview führte Dr. Guido Birkner.

Nächster
Erscheinungstermin:
17. März 2016

Jetzt kostenlos abonnieren!

ComplianceBusiness

www.compliancebusiness-magazin.de



ComplianceBusiness ist ein neues Online-Magazin, das sich insbesondere an HR-, Compliance- und Datenschutzverantwortliche richtet. Namhafte Autoren berichten über die gesamte Bandbreite der systematischen Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien im Unternehmen. ComplianceBusiness erscheint 4-mal pro Jahr und wird den Abonnenten kostenlos zugestellt.

Herausgeber:



Partner:



In Kooperation mit:



Kontakt: FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag, Karin Gangl, Telefon: +49 69 75 91-22 17, karin.gangl@frankfurt-bm.com



Carl Naughton ist ein deutsch-englischer Sachbuchautor, Schauspieler, Dozent und Vortragsredner.



Neugier. So schaffen Sie Lust auf Neues und Veränderung

Carl Naughton

Econ

ISBN: 978-3-430-20209-1

296 Seiten

EUR 19,99

Rezension

Neugier hilft, Dinge besser zu regeln

Neugierige Menschen drängen darauf, Unsicherheit aufzulösen und das Unerwartete zu erklären – und kommen im Alltag und im Job besser zurecht.

Neugier ist für die Psychologie in Teilen noch ein weißer Fleck. Das nimmt der Sachbuchautor und pädagogische Psychologe Carl Naughton zum Anlass, auf sein vorangegangenes Buch über das Arbeitsgedächtnis jetzt einen Titel über Neugier folgen zu lassen. Die inhaltliche Klammer zwischen beiden Themen ist der bislang wenig untersuchte Zusammenhang zwischen fluider Intelligenz und Neugierverhalten. Naughton geht in seinem kurzweilig geschriebenen Buch der These nach, dass überdurchschnittlich intelligente Menschen, die schnell denken, Beziehungen rasch erkennen und komplexe Probleme lösen können, gerne und erfolgreich mit Neuem und Unbekanntem

umgehen. Für den Autor ist der Weg vom guten Denken hin zur Neugier kurz. Beide Eigenschaften wirken sich demnach positiv auf die Arbeitsleistung und den beruflichen Erfolg einer Person aus. So unterstreicht er die Aussage, die berufliche Neugier eines Mitarbeiter sage sogar dessen Job-Performance voraus. Deshalb empfiehlt der Autor Arbeitgebern, bereits in der Einstellungsphase darauf zu achten, wie neugierig ein Kandidat ist.

Neugier ist die Triebfeder der Kreativität. Nur wer Interesse hat, fängt an, sich gute Fragen zu stellen und Antworten zu suchen. Genau nach diesem Motto gliedert Carl Naughton sein Buch in Kapitel, die jeweils mit einer Frage überschrie-

ben sind. Zunächst zeigt er dem Leser auf, welche Vorteile Neugier bringt. Dann gibt er Ratschläge mit, um den eigenen Neugierfaktor zu bestimmen und die verschiedenen Formen der Neugier zu entdecken. Kritisch geht der Autor in Kapitel 5 mit den Gegnern und Blockierern von Neugier ins Gericht. Und schließlich findet der Leser Anregungen, wie er die eigene Neugier und die anderer wecken kann. Unternehmen empfiehlt Naughton, einen Chief Destruction Officer einzusetzen, um ausgetretene Pfade zu verlassen und durch konstruktive Zerstörung Neues zu schaffen. <