

Frankfurter Allgemeine

F.A.Z.-PersonalJOURNAL

Das eJournal für HR-Entscheider

Woher bekommt McDonald's 100.000 neue Mitarbeiter?

**Wolfgang Goebel,
Personalvorstand,
im Gespräch**



© McDonald's Deutschland Inc.

Lufthansa: Mehr Schubkraft
gegen Turbulenzen

Deutsche Bank:
Saldo Mortale

Big Data:
Daten nützen, Daten schützen



Im Fokus



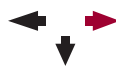
Personalköpfe



Personalwechsel



Kommentar



Personalpolitik



HR-Skills



HR-Service

Inhalt

Im Fokus Mehr Schubkraft gegen Turbulenzen	3
Personalköpfe Woher bekommt McDonald's 100.000 neue Mitarbeiter?	6
Personalwechsel Saldo Mortale bei der Deutschen Bank Umbau mit Michael Bernhardt Vom Börsenparkett auf den Boden des Alltags	8
Kommentar Das Talent, Talente zu entdecken	11
Personalpolitik Raus aus dem Silo!	12
HR-Skills Daten nützen, Daten schützen	14
HR-Service Die wertvolle Mitte	16



Liebe Leser,

die Unternehmensnachrichten der zurückliegenden Wochen haben mal wieder ein Schlaglicht auf die Breite der Aufgaben geworfen, vor denen das Personalressort und seine Mitarbeiter stehen. Während der Vorstand der Deutschen Bank den Abbau von 9.000 internen Stellen bekanntgibt und gleich den neuen Personalvorstand präsentiert, der diesen Beschluss umsetzen darf, versucht der öffentliche Dienst, die ungewöhnliche Vielzahl an neuen Stellen, die derzeit dort entstehen, rasch zu besetzen. Deutlich übertroffen wird diese Nachfrage nach Arbeitskräften von der Schnellrestaurantkette McDonald's, die in den kommenden Jahren 100.000 neue Mitarbeiter einstellen will – und derzeit noch nicht weiß, wie und wo sie sie finden kann.

Diese Extreme in beiden Richtungen belegen die Volatilität des Arbeitsmarktes ungeachtet des hohen Beschäftigungsniveaus. Mit einer Arbeitslosenquote von 6 Prozent im Oktober war die Zahl der Menschen in Deutschland, die eine Beschäftigung suchen, so niedrig wie seit vielen Jahren nicht mehr. Zugleich beklagen Unternehmen, dass es für sie schwierig sei, genau die Kandidaten zu bekommen, die sie suchen. Deshalb beginnen immer mehr Arbeitgeber damit, Big Data auch für das Recruiting und für das Talentmanagement zu nutzen. Hier ist der HR-Bereich bislang ein Nachzügler im Vergleich zu anderen Funktionsbereichen in den Unternehmen. Wenn die Betriebe aber langfristig sicherstellen wollen, dass ihre Pipeline an Kandidaten mit dem Potenzial für eine Führungs- oder Expertenlaufbahn regelmäßig bedient wird, dann brauchen sie dafür durchgehende Prozessketten und Instrumente, um Daten für die eigenen Zwecke auszuwerten. Somit wird die Aufgabenbreite für HR in Zukunft weiter wachsen.

Dr. Guido Birkner,
verantwortlicher Redakteur Human Resources

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

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.



Im Fokus



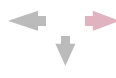
Personalköpfe



Personalwechsel



Kommentar



Personalpolitik



HR-Skills



HR-Service

Die Deutsche Lufthansa zwischen alten Tarifkonflikten und neuer Organisationsstruktur

Mehr Schubkraft gegen Turbulenzen



© Deutsche Lufthansa

„Eine strategische und organisatorische Neuausrichtung in einem hart umkämpften Markt und jahrelange Tarifkonflikte mit zahlreichen Streiks – die Deutsche Lufthansa arbeitet an vielen Baustellen gleichzeitig. Erst wenn diese erfolgreich abgeschlossen sind, kann das Unternehmen wieder dauerhaft an Flughöhe gewinnen. Im Mittelpunkt der Herausforderungen steht Personalvorstand Bettina Volkens, deren Vertrag erst im September 2015 um fünf Jahre verlängert wurde.“

Es scheint, als befände sich die Deutsche Lufthansa in einer endlosen Warteschleife. Erst streikten im September die Piloten der Fluggesellschaft – zum 13. Mal seit April 2014. Nun traten Ende Oktober erstmals die Flugbegleiter in den Streik. Mit einer Woche Dauer riefen sie bei der Premiere zugleich die längste Arbeitsniederlegung in der bisherigen Unternehmensgeschichte aus. Bei den nicht enden wollenden Tarifkonflikten sitzen der Lufthansa gleich drei Gewerkschaften am Verhandlungstisch gegenüber. Für die Piloten ist die Vereinigung Cockpit zuständig. Die Interessen der Flugbegleiter vertritt die Unabhängige Flugbegleiter Organisation (UFO). Das Bodenpersonal ist in der Dienstleistungsgewerkschaft Verdi organisiert.

In allen derzeitigen Tarifverhandlungen geht es nicht primär um die Höhe der Gehälter, sondern um mehr. Im Mittelpunkt des Streits stehen die Übergangs- und Altersregelungen. Hier plant die Lufthansa entscheidende Änderungen. Ende 2013 kündigte die Lufthansa den Tarifvertrag zur betrieblichen Al-

tersversorgung und bot den drei Gewerkschaften getrennte Verhandlungen an. Nach Plänen der Fluggesellschaft sollen die Regelungen von einem Defined-Benefit-System, bei dem den Beschäftigten eine garantierte Betriebsrente zugesichert wird, auf ein Defined-Contribution-System umgestellt werden, das beitragsorientiert den Betrag festlegt, den die Lufthansa pro Beschäftigten in die bAV einzahlen muss. Damit will die Lufthansa durch Kostensenkungen eine langfristige Finanzierbarkeit garantieren. Im Gegensatz zu ihren Mitbewerbern – gerade den Billigfluggesellschaften – hat die Lufthansa überdurchschnittlich hohe Personalkosten und ein teures Altersversorgungssystem.

Nach dem derzeitigen System können beispielsweise Flugbegleiter ab 55 Jahren freiwillig aus dem Flugdienst ausscheiden. Als Übergangsvorsorge erhalten sie dann maximal 60 Prozent ihrer letzten Vergütung. Anfang November machte die Lufthansa Ufo das Angebot, den Flugbegleitern, die vor Erreichen des gesetzlichen Regelrenteneintritts ausscheiden, die ihnen dadurch entstehenden Rentenabzüge auszugleichen. Zudem bietet die Lufthansa an, die Übergangsvorsorge künftig als unverfallbar zu gestalten. Damit können Mitarbeiter, die erst in einem höheren Alter ausscheiden, sich die nicht in Anspruch genommenen Teile der Übergangsvorsorge entweder einmalig oder als betriebliche Altersversorgung monatlich auszahlen lassen.

Auch bei der Vergütung legte die Fluggesellschaft nach. So sollen alle der rund 19.000 Flugbegleiter für das Jahr >

Die Lufthansa arbeitet an vielen Baustellen gleichzeitig.



Im Fokus



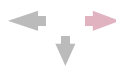
Personalköpfe



Personalwechsel



Kommentar



Personalpolitik



HR-Skills



HR-Service

2015 eine Einmalzahlung in Höhe von 2.000 Euro erhalten, wobei Teilzeitmitarbeiter anteilig ausbezahlt werden. Zudem soll für Mitarbeiter, die vor 2013 bei der Lufthansa begonnen haben, in den Jahren 2016 und 2017 der Tabelleneckwert um jeweils 1,7 Prozent erhöht werden. Darüber hinaus bot die Lufthansa an, für die Flugbegleiter einen Mitarbeiterfonds einzurichten, mit dem beispielsweise Umzüge oder Weiterbildungsmaßnahmen finanziert werden sollen. Am 5. November erklärte die Lufthansa, auf alle von der Gewerkschaft UFO gestellten Forderungen zur Übergangs- und Altersversorgung einzugehen, um einen Streik abzuwenden. Umso mehr stößt der Streikbeginn Ende Oktober bei Bettina Volkens auf Unverständnis. „Damit würde die UFO unsere Angebote zur Alters- und Übergangsversorgung ablehnen. Wir sind dann an diese nicht mehr gebunden“, erklärte die Arbeitsdirektorin noch vor Streikbeginn. Eine Einigung scheint derzeit nicht in Sicht.

Uneinigkeit herrscht auch zwischen der Lufthansa und der Dienstleistungsgewerkschaft Verdi. So bot Bettina Volkens Ende September während der laufenden Tarifverhandlungen den mehr als 30.000 Bodenmitarbeitern für 2015 eine Einmalzahlung in Höhe von 1.200 Euro an. Auszubildende sollen einmalig 300 Euro erhalten. Auch das strittige Thema Altersversorgung kam auf den Tisch. „Wir benötigen in allen Geschäftsfeldern strukturelle Kostendisziplin, um unsere langfristige Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen“, schickte Volkens den Gesprächen voraus. Und genau die geplanten Änderungen in der Altersversorgung sorgten dafür, dass die Verhandlungen am 5. November ohne Ergebnis vertagt wurden. Zwar zeigte sich Verdi-Bundesvorstand Christine Behle bereit, der geplanten Versorgungsumstellung zuzustimmen, doch müsse diese ein garantiertes Rentenniveau absichern. „Eine Verlagerung des Zinsrisikos auf die Beschäftigten lehnen wir ab“, so Behle. Sein Vorschlag: Die Lufthansa zahlt für jeden Beschäftigten 6,2 Prozent der Bruttovergütung ein und versieht dies mit einem Garantiezins von 3,5 Prozent. Nach Behles Auffassung führt dies nicht nur zu realen Einsparungen, sondern verhindert gleichzeitig ein Absinken der Betriebsrenten.

Als besonders hartnäckiger Verhandlungspartner mit großer Streikbereitschaft tritt seit eineinhalb Jahren die Vereinigung Cockpit auf. Im September musste das Hessische Landesarbeitsgericht den 13. Streik per einstweiliger Verfügung beenden. Begründung: Der Streik richte sich nicht nur gegen tarifliche Aspekte, sondern auch gegen die Umstrukturierung der Lufthansa. Dies sei rechtswidrig. Neben Unstimmigkeiten in der Einstellungs- und Vergütungspolitik für Piloten der Lufthansa-, Germanwings- und Eurowings-Flugzeuge ist es auch für die Vereinigung Cockpit wieder die Frage nach der künftigen Gestaltung der Übergangsregelung. Bettina Volkens will auf jeden Fall verhindern, dass die Kostenstruktur der Lufthansa auf Eurowings überschwappt, die seit Ende Oktober das Fluggeschäft der Germanwings übernommen hat.



Bettina Volkens, Personalvorstand, Deutsche Lufthansa.

© Deutsche Lufthansa.

Auf dem Aufbau der neuen Billigmarke ruhen die großen Hoffnungen des Lufthansa-Konzerns, denn die von Streiks begleiteten Tarifeinsetzungen täuschen leicht darüber hinweg, dass die Lufthansa einen noch wichtigeren Kampf als den am Verhandlungstisch zu führen hat. So muss sich die Fluggesellschaft neu ausrichten, um endlich gegen die Premiumanbieter wie auch gegen die Billigflieger dauerhaft bestehen zu können. Im Rahmen ihres Programms „7 to 1 – Our Way Forward“ stellt sich die Lufthansa deshalb im Januar 2016 organisatorisch neu auf. Alle Geschäftsfelder und Funktionen sollen eng miteinander verzahnt werden, und die Steuerung soll nach einheitlichen Prozessen erfolgen. Gleichzeitig sollen unternehmerische Freiheitsgrade der einzelnen operativen Gesellschaften sowie die Unabhängigkeit von Lufthansa Cargo, LSG Sky Chefs oder Eurowings erhalten bleiben. Stringent geführt werden von Januar an allerdings die Finanz- und Personalprozesse. Die bisherigen vier Führungsebenen unterhalb des Vorstands werden auf drei reduziert, die Zahl der Führungspositionen wird um rund 15 Prozent heruntergefahren. „Es wird eine Struktur der schnellen Entscheidung und eine Kultur der konsequenten Umsetzung“, beschreibt Bettina Volkens auf dem Deutschen Human Resources Summit in Frankfurt am Main die Veränderungen. „Für jeden Prozess gibt es einen Verantwortlichen“, so die Arbeitsdirektorin weiter. Zudem müssen Führungskräfte nach fünf Jahren in einer Funktion rotieren. „Sie brauchen Veränderung, um selbst verändern zu können“, ist Volkens überzeugt.

Während sich die strategische und organisatorische Neuausrichtung der Lufthansa auf einem guten Weg befindet, der inzwischen seinen Ausdruck auch in den Unternehmenskennzahlen findet, steht hinter einer für alle Seiten befriedigenden Tarifeinigung noch ein großes Fragezeichen. Doch Volkens sollte es innerhalb der laufenden Vertragszeit gelingen, den Knoten zu lösen. Die erforderliche Geduld dafür hat sie. „Den Tarifkonflikt müssen wir aushalten“, erklärt sie gemäß dem Motto „Lieber langsam ein richtiges als schnell ein falsches Ergebnis“.

Künftig müssen Führungskräfte nach fünf Jahren rotieren.

Autor: Andreas Gries, Redakteur andreasgries@web.de

ROUNDTABLE HUMAN RESOURCES

**FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE REKRUTIEREN UND ENTWICKELN:
CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN IM DIGITALEN ZEITALTER**

**24. November 2015, Pagode der F.A.Z., Frankfurt am Main
geschlossene Veranstaltung für Personalentscheider aus Unternehmen**



Die Veranstalter



DER F.A.Z.-FACHVERLAG



Medienpartner



Sie möchten teilnehmen?

Kontakt: Cornelia Klaas | Telefon: 069 75 91-21 67 | E-Mail: Cornelia.Klaas@frankfurt-bm.com

www.frankfurt-bm.com/hr-roundtable



Im Fokus



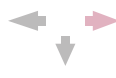
Personalköpfe



Personalwechsel



Kommentar



Personalpolitik



HR-Skills



HR-Service

Personalvorstand Wolfgang Goebel hat ein Recruitingproblem

Woher bekommt McDonald's 100.000 neue Mitarbeiter?

„In der Nacht zum 18. Geburtstag begann vor genau 30 Jahren in der Spülküche des McDonald's-Restaurant in Bonn-Bad Godesberg eine Karriere, die bis in den Vorstand führen sollte. „Ich habe dort bis zu meinem Abitur gejobbt“, erzählt Wolfgang Goebel. „Nach dem Abschluss der Schule wollten meine Eltern, dass ich zunächst einen vernünftigen Beruf erlerne.“ Und da McDonald's in Deutschland damals noch keine Berufsausbildung anbot, folgte eine zweijährige Ausbildung zum Handelsassistenten beim Kaufhof-Konzern, ehe es Goebel wieder zurück zur Schnellrestaurantkette zog. Dort steht er seit acht Jahren an der Spitze des Personalressorts.“

1995 folgte für Wolfgang Goebel ein Schritt, den er bis heute für eine der wichtigsten Etappen in seiner Karriere hält: Er übernahm nach der Wiedervereinigung die Verantwortung für die neuen Bundesländer und Berlin. „Ich war zuvor niemals dort gewesen, und plötzlich standen wir vor der Aufgabe, bis zu 40 neue Restaurants pro Jahr zu eröffnen.“ Diese spannende Aufgabe löste Goebel offensichtlich so überzeugend, dass er 2006 in den Vorstand von McDonald's Deutschland berufen wurde. Zunächst war er für das Ressort Operations zuständig, ehe im Jahr darauf der Wechsel in das Personalressort folgt. „Diese Aufgabe und ihre Komplexität habe ich zunächst unterschätzt“, räumt Goebel offen ein. „Deshalb habe ich mich erst Ende 2009 in der Funktion sicher und wohl gefühlt.“

Tarifpartnerschaft – eine verlässliche Basis

Wie gelang Wolfgang Goebel der Karriereweg, der ihn bis in den Vorstand der größten Systemrestaurantkette in Deutschland führte? Der Personalchef verweist zum einen auf die hohe Systemdurchlässigkeit bei McDonald's. Zum anderen bringt er wohl genau die Attribute mit, die er für das Erfolgsgeheimnis des Unternehmens hält: Disziplin, Wissensdurst und Freude am Gestalten. „Wenn Sie diese Eigenschaften mitbringen, ist bei McDonald's alles möglich“, unterstreicht er. Doch etwas unter-

scheidet Goebel offensichtlich von den vielen anderen Einsteigern: Er hatte von Anfang an geplant, für die Restaurantkette zu arbeiten. Andere Fach- und Führungskräfte bei McDonald's hatten ursprünglich eine andere Karriere angestrebt, bis sie irgendwann in die Gastronomie gewechselt sind. „Viele bleiben bei uns, weil ihnen die Arbeit so viel Freude bereitet.“

Zu den großen Herausforderungen für Wolfgang Goebel als Personalvorstand gehörte in den Anfangsjahren, McDonald's wieder in eine tarifvertragliche Bindung zu führen. 2007 kam der Tarifvertrag in Kooperation mit Burger-King und Kentucky Fried Chicken zustande. Die drei Größen der Systemgastronomie haben damals den darniederliegenden Bundesverband wieder aufgepäppelt und neu organisiert. Auch gelang es, ein Auskommen mit der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) zu finden. Goebel hebt den Wert der Tarifpartnerschaft besonders hervor: „Mit diesem Tarifwerk haben wir Sicherheit für die Arbeitgeber und für die Arbeitnehmer geschaffen.“ Die Arbeitgeber, darunter die rund 240 Franchisenehmer von McDonald's Deutschland, haben Planungssicherheit bei den Personalkosten, während die Beschäftigten wissen, woran sie mittelfristig mit ihrem Einkommen sind. „Wir stehen zu unserer Tarifbindung, auch wenn es mal stürmt, doch sie ist ein Baustein unserer Nachhaltigkeitsstrategie.“

Ein weiteres Element dieser Strategie ist die veränderte Haltung gegenüber den Gewerkschaften. „Unser Unternehmen hatte in den zurückliegenden vier Jahrzehnten manche Auseinandersetzung mit den Gewerkschaften“, verdeutlicht Goebel. „Doch für uns gehört es zur Grundhaltung, die Kooperation mit den Sozialpartnern zu stärken.“

Herausforderung Rekrutierung

Bis 2010 tat sich McDonald's leicht, Mitarbeiter zu rekrutieren, da die Lage auf dem Arbeitsmarkt dem Unternehmen entgegenkam. Inzwischen hat sich der Markt gedreht, die Unterneh-

Wolfgang Goebel zusammen mit seiner Kollegin Dilan Yanar auf dem Deutschen Human Resources Summit 2015 in Frankfurt am Main.



© Dirk Beichert/BusinessPhoto.



Im Fokus



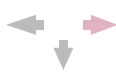
Personalköpfe



Personalwechsel



Kommentar



Personalpolitik



HR-Skills



HR-Service

men sind ihrerseits gezwungen, sich bei potenziellen Mitarbeitern zu bewerben. Derzeit beschäftigen McDonald's und seine Franchisenehmer rund 58.000 Mitarbeiter in Deutschland. Deren Bildungs- und Qualifizierungshintergrund ist sehr breit. Die Verweildauer der Beschäftigten ist mit zwei bis drei Jahren eher kurz, so dass das Unternehmen einen jährlichen Bedarf an neuen Mitarbeitern in Höhe von 20.000 bis 25.000 hat. „Wir sind an allen Beschäftigten interessiert, die Spaß an der Gastronomie, am Service und an der Herstellung von Produkten haben“, definiert Wolfgang Goebel das Anforderungsprofil. Da die Einstellungshürden für gewerbliche Mitarbeiter niedrig sind, ist dort auch ein breiter Querschnitt durch alle Bevölkerungsschichten anzutreffen.

Schwieriger ist es für Goebel und seine Kollegen, Ausbildungsstellen adäquat zu besetzen. „Hier müssen wir uns anstrengen, weil junge Menschen mit einem Schulabschluss zumeist nicht zuerst eine Ausbildung in der Gastronomie anstreben“, beschreibt Goebel die Baustelle. Deshalb setzt McDonald's bei der Gewinnung von Ausbildungskräften auf digitale Medien wie die Onlineausbildungsplattform „Mach deinen Weg“ und auf Präsenzen auf allen wichtigen Social-Media-Kanälen. „Wir stellen uns immer wieder die Frage, wo und wie wir junge Menschen abholen und für eine Ausbildung begeistern können“, erläutert Goebel. „Eine Erkenntnis aus unserer eigenen Ausbildungsstudie ist, dass Ausbildung nicht mehr so starr und standardisiert sein darf wie bislang.“ Da viele Kandidaten, mit denen McDonald's zu tun hat, holprige Bildungskarrieren aufweisen, will das Unternehmen die Ausbildung stärker individualisieren.

Doch wer will, bekommt bei McDonald's seine Chance. Nach einer Berufsausbildung oder einem dualen Studium

stehen den Absolventen laut Goebel in der Restaurantlaufbahn oder in einer Fachkarriere in der Münchener Zentrale bis ins mittlere Management viele Wege offen. Da McDonald's eng mit den Franchisenehmern zusammenarbeitet, ist es ein zentrales Anliegen, sie in die Karrierearchitektur des Unternehmens einzubinden. Das ist umso wichtiger, weil ein Franchisenehmer im Schnitt mehr als nur ein Restaurant betreibt.

Bei der Mitarbeitergewinnung setzt die Restaurantkette auf Vielfalt. Eingestellt werden nicht nur junge Menschen, sondern auch Menschen über 60, die im Vorstellungsgespräch überzeugen. So hat das Unternehmen in den zurückliegenden fünf Jahren den Anteil an Älteren von 1,5 auf 5,5 Prozent erhöht. Auch ist der Anteil der Menschen mit Behinderung 2015 im Vergleich zu 2010 um 30 Prozent gestiegen. „Wir nutzen die gesamte Vielfalt der Gesellschaft für die Arbeit bei McDonald's“, erläutert Wolfgang Goebel. Eine Alternative zu diesem Weg bleibt auch nicht, denn das Unternehmen will in den kommenden fünf Jahren weitere 100.000 Menschen in Deutschland einstellen und weiterqualifizieren.

menden fünf Jahren weitere 100.000 Menschen in Deutschland einstellen und weiterqualifizieren.

McDonald's Deutschland plant, in den kommenden fünf Jahren 100.000 neue Mitarbeiter einzustellen.

Flüchtlingskrise als Chance

Zur aktuellen Flüchtlingsdiskussion äußert sich Wolfgang Goebel engagiert. „Für uns ist es ein Grundsatz, keinen Unterschied nach der Herkunft unserer Mitarbeiter oder Bewerber zu machen.“

Vielmehr sei der rasche Spracherwerb für eine gelungene Integration unverzichtbar. „Deshalb stellt McDonald's auf dem Mitarbeiterportal auch ein Programm für den Erwerb der deutschen Sprache bereit.“ Für das beste Sprachtraining hält Goebel aber die Zusammenarbeit im Restaurant: „Wir können Menschen, die ihre Heimat verloren haben, in unseren Teams einen Ersatz bieten.“

VITA

- Vor 30 Jahren stieg Wolfgang Goebel als Spülhilfe bei McDonald's ein.
- Nach einer kaufmännischen Ausbildung bei Kaufhof kehrte Goebel zu McDonald's zurück und absolvierte eine Operations-Laufbahn.
- 1995 übernahm Goebel die Regionalleitung für die neuen Bundesländer und Berlin und eröffnete jährlich rund 40 neue Restaurants.
- 2006 wurde Goebel in den Vorstand von McDonald's Deutschland berufen und leitete zunächst das Ressort Operations.
- 2007 erfolgte der Wechsel in das Personalressort, dem Wolfgang Goebel bis heute vorsteht.

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



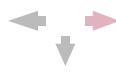
Personalköpfe



Personalwechsel



Kommentar



Personalpolitik



HR-Skills

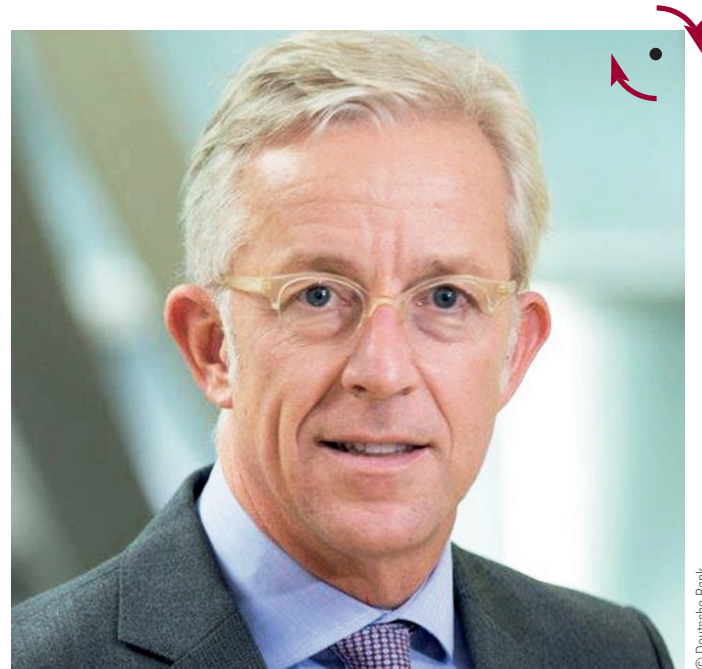


HR-Service



© Deutsche Bank

Stephan Leithner



© Deutsche Bank

Karl von Rohr

Saldo Mortale bei der Deutschen Bank

Rund sechs Milliarden Euro Verlust im dritten Quartal 2015, die erste Dividendenstreichung seit rund 60 Jahren, Milliardenrückstellungen für juristische Auseinandersetzungen, hunderte Filialschließungen – erfolgreiches Banking geht anders, und die schlechte Performance hat Folgen. Rund 9.000 Mitarbeiter will die Deutsche Bank entlassen. Der erste ist Personalvorstand Stephan Leithner. Auf seinen Nachfolger Karl von Rohr wartet eine Herkulesaufgabe. Die Kompetenzen, um sie zu meistern, bekommt er.

Gute Nachrichten hat die Deutsche Bank schon seit langem nicht mehr verkündet. Am 3. November 2015 gab es mal wieder eine. Das internationale Financial Stability Board (FSB) stuft in seiner aktuellen Jahresliste die Deutsche Bank als einziges deutsches Geldinstitut als systemrelevant ein. Ihr Zusammenbruch könnte die globale Wirtschaft also in Instabilität bringen. Doch so relevant die Deutsche Bank für das Weltwirtschaftssystem ist, so instabil präsentierte sie sich zuletzt in ihren inneren Strukturen und Prozessen. Bereits in der rund zehnjährigen Ära von Josef Ackermann, besonders aber während der drei Jahre mit der Doppelspitze Anshu Jain und Jürgen Fitschen häuften sich Skandale und kriminelle Verfehlungen.

Seit John Cryan im Juli 2015 neben Fitschen den Vorstandsvorsitz übernommen hat, arbeitet er entschlossen daran, die Bank wirtschaftlich und moralisch wieder auf Kurs zu bringen. Ende Oktober verkündete er hierzu die Strategie 2020 und gab vier Ziele aus. Während die ersten drei Punkte – einfachere und effizientere Strukturen, weniger Risikogeschäfte sowie stärkere Kapitalisierung – nach dem üblichen Prozedere klingen, lässt der vierte Punkt aufhorchen: Cryan will, dass die Deutsche Bank „besser und disziplinierter geführt wird“. Darunter versteht er vor allem drei Veränderungen. So soll erstens persönliche Verantwortung – auch bei Fehlverhalten – die bislang vorherrschende Ausschussverantwortung ersetzen. Zweitens berücksichtigt das Vergütungssystem künftig nicht nur die Leistung, sondern auch das Verhalten. Dies wird, so die dritte Neuerung, von einem neuen Führungsteam

überwacht, in dem alle Geschäftsbereiche und Funktionen vertreten sind. Unter der Doppelspitze Cryan/Fitschen agiert seit November ein neunköpfiges Gremium, bestehend aus fünf der derzeitigen sechs Vorstandsmitglieder und vier weiteren Führungskräften. Zu der neuen Mannschaft gehört als Generalbevollmächtigte auch Kim Hammonds, die Ende 2015 den jetzigen Chief Operating Officer Henry Ritchotte im Vorstand ablösen wird. Neu im Vorstand vertreten sind seit November Sylvie Matherat und Karl von Rohr. Sylvie Matherat ist als Chief Regulatory Officer für Regulierung, Compliance sowie den Kampf gegen Finanzkriminalität zuständig. von Rohr verantwortet als Chief Administrative Officer die Ressorts Corporate Governance, Personal und Recht. Gleichzeitig fungiert er als Arbeitsdirektor.

von Rohr, der seit 1998 für die Deutsche Bank tätig ist, übernahm das Personalressort von Stephan Leithner, der dies von Juni 2012 bis Oktober 2015 führte und die Deutsche Bank inzwischen verlassen hat. Die erste Aufgabe, die von Rohr zu erledigen hat, ist, den im Rahmen der Strategie 2020 festgelegten Abbau von 9.000 internen Stellen, davon 4.000 in Deutschland, umzusetzen. Zudem muss er 6.000 an externe Dienstleister vergebene Jobs streichen. Rund eine Milliarde Euro bewilligte ihm Finanzvorstand Marcus Schenck für Abfindungen. Bis 2018 will die Deutsche Bank so ihre Vollzeitmitarbeiter von derzeit 103.000 auf 77.000 reduzieren.

von Rohr muss sich in seiner neuen Rolle auf Widerstand des Betriebsrats einstellen. Alfred Herling, stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender sowie Gesamt- und Konzernbetriebsratsvorsitzender der Deutschen Bank, kritisierte, dass „die Mitarbeiter nun die Suppe auslöffeln müssen, die ihnen das Top-Management früherer Jahre mit Schadenersatzzahlungen und Abschreibungen in schwindelerregender Höhe eingebracht hat“, und fordert, die Stellenstreichungen „mit einem Höchstmaß von sozialer Verträglichkeit auf freiwilliger Basis“ zu gestalten. Doch ohne Kündigungen wird auch von Rohr die Aufgabe kaum lösen können. _



Im Fokus



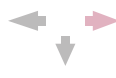
Personalköpfe



Personalwechsel



Kommentar



Personalpolitik



HR-Skills



HR-Service



© Bilfinger

Umbau mit Michael Bernhardt

Der Bau- und Dienstleistungskonzern Bilfinger steckt in einer großen Krise: ein negatives Konzernergebnis im ersten Halbjahr 2015, unrentable Sparten, die zum Verkauf stehen, und anhaltender Stellenabbau in mehreren Gesellschaften. Für den notwendigen Umbau soll ein 2015 fast komplett ausgetauschter Vorstand sorgen, zu dem seit November auch der neue Arbeitsdirektor Michael Bernhardt gehört.

Bernhardt sorgte im Spätsommer für Verwunderung. Knapp vier Jahre war er Personalvorstand und Arbeitsdirektor der Bayer Material Science AG, davor rund sechs Jahre Leiter Global Human Resources im selben Unternehmen. Mit der Umbenennung des Unternehmens in Covestro aufgrund des für 2016 geplanten Börsengangs war vereinbart, dass er zwar aus dem Vorstand ausscheiden, bei Covestro aber im September eine spezielle Human-Resources-Funktion übernehmen sollte. Überraschend machte im selben Monat der Bau- und Dienstleistungskonzern Bilfinger Bernhardt zum neuen Arbeitsdirektor und Personalvorstand. Seit November sitzt Bernhardt nun in der Mannheimer Konzernzentrale. Er ist nicht der einzige Neue in der Vorstandsetage. Außer seinem Vorgänger Jochen Keysberg, der das Amt seit dem Rücktritt von Vorstandschef und Arbeitsdirektor Roland Koch interimistisch ausübt, wurde der komplette Vorstand neu besetzt. Finanzvorstand Axel Salzmann begann im April 2015, Vorstandschef Per H. Utnegaard zwei Monate später.

Auf die vierköpfige Führungsgruppe warten gewaltige Aufgaben. Seit Kochs Rücktritt im August 2014 kam der Konzern nicht mehr zur Ruhe. Anhaltend schlechte Kennzahlen durch veränderte Märkte verlangen einen grundlegenden Umbau von Bilfinger. So soll das Kraftwerksgeschäft verkauft werden. Das polnische Baugeschäft sowie die Offshore- und Hafenaufbau-Aktivitäten stehen ebenfalls vor der Veräußerung, Teile wurden aufgelöst. Die Ingenieursbauparte ging bereits an den Schweizer Mitbewerber Implenia. Geld verdienen will Bilfinger künftig vor allem mit Industrie- und Immobiliendienstleistungen. Hierzu muss der Konzern auch seine HR-Strukturen und -Prozesse nahezu komplett neu aufstellen und sie den Bedürfnissen des neuen operativen Geschäfts anpassen. Gleichzeitig müssen die Führungskräfteentwicklung auf die neue Strategie eingestellt und das Talentmanagement auf künftig relevante Geschäftsfelder ausgerichtet werden. Das sind Themen, die Bernhardt bereits bei Bayer erfolgreich bearbeitet hat.

Vom Börsenparkett auf den Boden des Alltags

Nach dem Börsengang im Oktober 2015 wendet sich der Automobil- und Industrielieferer Schaeffler wieder dem Alltagsgeschäft zu. Und das hat es in sich: Schuldenabbau und Modernisierung heißen die Kernaufgaben. Hierzu soll im Januar 2016 Corinna Schittenhelm als neuer Personalvorstand und Arbeitsdirektorin beitragen. Sie bringt knapp 20 Jahre Führungspraxis bei Siemens und eine reiche Erfahrung im Change-Management mit nach Herzogenaurach.

Rund ein halbes Jahr ließ sich Schaeffler-Vorstandschef Klaus Rosenfeld Zeit, um mit Corinna Schittenhelm die richtige Nachfolgerin für Kurt Mirlach zu finden. Im März 2015 gab der Technologiekonzern in einer knappen Pressemitteilung bekannt, dass er Mirlachs Ende 2015 auslaufenden Vertrag als Personalvorstand und Arbeitsdirektor nicht verlängern werde. Mirlach, der 1999 als Personalleiter bei Schaeffler anfang und 2011 mit der Umfirmierung zur Schaeffler AG in den Vorstand aufrückte, genügte nicht mehr Rosenfelds Ansprüchen. Mit Mirlach wurde auch Industrievorstand Robert Schullan geschasst und im Mai durch Stefan Spindler ersetzt. Zudem holte Rosenfeld im April den Controlling-Experten Ulrich Hauck von der Bayer AG als neuen Finanzvorstand zu Schaeffler. Die Position hatte Rosenfeld seit 2009 und seit Oktober 2013 zusätzlich zum Vorstandsvorsitz ausgeübt.

Mit der Berufung von Corinna Schittenhelm als Personalvorstand und Arbeitsdirektorin besetzt Rosenfeld nun vorerst das letzte Puzzleteil, das er braucht, um Schaeffler fit zu machen. Zwei große Aufgaben hat der Vorstandschef zu meistern. Seit der Übernahme des deutlich größeren Mitbewerbers Continental plagen AG und Holding Schulden in Höhe von rund 10 Milliarden Euro. Durch den Börsengang kamen mit knapp 1 Milliarde Euro deutlich weniger als die geplanten 2,5 Milliarden Euro herein. Im Frühjahr 2016 sollen weitere Aktien in einem Milliardenvolumen platziert werden. Die zweite Baustelle heißt Umgestaltung in Richtung Industrie 4.0. Hierfür braucht Schaeffler neben Geld künftig auch das richtige Personalmanagement. Dies glaubt Rosenfeld nun mit Corinna Schittenhelm gefunden zu haben. Als vormaliger Chief Human Resources Officer der Osram Licht AG, vor allem aber mit ihrer knapp 20-jährigen HR-Führungserfahrung bei Siemens soll sie Rosenfeld helfen, moderne HR-Strukturen in einem börsengeführten Konzern einzuführen. Ihre erste Aufgabe wird jedoch der Abbau von 500 Arbeitsplätzen in der Industriesparte sein.



© Schaeffler

Corinna Schittenhelm

Deutscher Human Resources Summit



ROLLENWECHSEL

Wir danken allen Mitveranstaltern, Partnern, Förderern, Referenten und Teilnehmern und freuen uns auf ein Wiedersehen 2016!

Auf dem 6. Deutschen Human Resources Summit am 22. und 23. Oktober 2015 in Frankfurt diskutierten mehr als 200 Unternehmensleiter und Personalverantwortliche über das Leitthema „Rollenwechsel“. Der Deutsche Human Resources Summit hat sich als exklusives Forum für Vorstände, Geschäftsführer und HR-Verantwortliche etabliert.



„Rollenwechsel bedeutet für mich, Veränderungen im Marktumfeld aktiv vorzudenken und die Rollen im Unternehmen immer wieder entsprechend neu auszurichten. Der Wandel um uns herum gibt die Geschwindigkeit vor. Was wir daraus machen, haben wir selbst in der Hand. Flexibel, agil und mit Leidenschaft und Begeisterung für die eigenen Aufgaben gelingen uns die notwendigen Rollenwechsel.“

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

Veranstalter



Initiator



Mitveranstalter



Partner



Partner für das
interaktive Voting



Förderer



Medienpartner



Informationen:

Cornelia Klaas | Telefon: (069) 75 91-32 09 | E-Mail: cornelia.klaas@frankfurt-bm.com

www.deutscher-hr-summit.de



Im Fokus



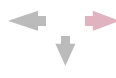
Personalköpfe



Personalwechsel



Kommentar



Personalpolitik



HR-Skills



HR-Service



„Talentmanagement ist ein systemisches Thema. Deshalb müssen die Geschäftsführung und die anderen Führungskräfte die damit verbundenen Standards vorleben.“

Dr. Bernhard Rosenberger

Das Talent, Talente zu entdecken

„Marktschätzungen zufolge betreibt nur jeder dritte DAX-Konzern Talentmanagement im Sinne eines systematischen, durchgehenden und wiederkehrenden Prozesses zur Entwicklung von Nachwuchsführungskräften. Im Mittelstand ist der Vergleichswert wohl noch deutlich geringer. Zwar sehen Unternehmen Talentmanagement als sehr wichtiges Thema für die eigene Zukunft an, doch sie schätzen die internen Fähigkeiten hierfür laut Umfragen als eher gering ein.“

Warum kommen die Firmen nicht in Bewegung? Oft fehlt die Motivation im Top-Management. Dabei ist Talentmanagement ein systemisches Thema. Deshalb müssen die Geschäftsführung und die anderen Führungskräfte die damit verbundenen Standards vorleben. Allerdings lassen sich Führungskräfte oft nicht auf einen konsequenten Talentmanagementprozess ein oder nehmen sich nicht die Zeit dafür. In der Folge kennen viele Firmen zwar die diversen Instrumente und Teilprozesse des Talentmanagements, aber eine vollständige Umsetzung fehlt.

Im Beirat des Onlinemagazins „TalentManagement“, das zum F.A.Z.-PersonalJOURNAL gehört, haben Experten zusammengetragen, womit Firmen erfolgreich sind und an welchen Stellen es hapert. Optimistisch stimmt, dass sich inzwischen viele Vertreter der Führungsetage der Notwendigkeit einer systematischen Talentsuche und Talententwicklung bewusst sind, auch im Mittelstand. Die Unternehmen spüren den Fachkräftemangel und die Alterung der Gesellschaft, doch meistens muss ein Missstand erst richtig wehtun, bevor die Suche nach einer Lösung beginnt. Die Expertengruppe sieht es positiv, dass immer mehr Unternehmen ein Kompetenzmodell erarbeiten – eine Art Anforderungskatalog für künftige Fähigkeiten von Mitarbeitern und Führungskräften. Außer-

dem sind in Firmen neben der Führungskarriere jetzt häufiger Alternativen wie Fach- und Projektkarrieren vorhanden.

Woran hakt das Talentmanagement? Oft wird nicht sauber definiert, was ein Talent ist. Nach Ansicht der Experten ist die Personalabteilung zu stark mit Administration und zu wenig mit Strategie befasst. Noch größer sind die Lücken in Bezug auf das Talentmanagement bei den Führungskräften in den Fachbereichen. Sie können oft nicht zwischen Leistung und Kompetenz einerseits und Kompetenz und Potenzial andererseits unterscheiden. Stehen Auswahlverfahren oder Beförderungen an, dann machen sich Führungskräfte häufig kaum Gedanken über die „Verlierer“ solcher Entscheidungen. Das beginnt mit der richtigen Kommunikation.

Überhaupt fehlen oft Regeln, Standards und Prozesse im Talentmanagement. Bewerbungsgespräche werden eher nach Gutsherrenart geführt und zu wenig mit Fragen, die sich konkret am Anforderungsprofil orientieren. Häufig leben die Unternehmen intern nicht das, was sie in Imageanzeigen predigen. Für viele Potenzialträger wird eine Karriere erst dann möglich, wenn sie das bisherige Unternehmen verlassen, da sie dort weder entdeckt noch gefördert werden.

Diese Bilanz lässt auf eine Vielzahl irritierter Personaler, ratloser Führungskräfte und frustrierter Talente schließen. Da hilft es, sich positive Beispiele anzuschauen. Solche Firmen tun vor allem eines: Sie machen ihre Führungskräfte fit für das Talentmanagement. Denn gute Leute ziehen gute Leute an. Inspirierende Führungskräfte coachen Talente, bieten Aufgaben, Spielräume und Feedback. Sie binden ihre Mitarbeiter, indem sie ihnen ein Gefühl von Heimat am Arbeitsplatz vermitteln. Das Fazit dazu liefert der Österreicher Karl Pils: „Das wichtigste Talent der Zukunft wird sein: das Talent, Talente zu entdecken.“

In vielen Unternehmen fehlt immer noch eine klare Definition dessen, was unter einem Talent verstanden wird.

Autor: Dr. Bernhard Rosenberger, Geschäftsführender Gesellschafter der Beratungsfirma Rosenberger & Partner in Wiesbaden.
bro@rosenberger-beratung.de



Im Fokus



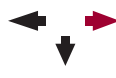
Personalköpfe



Personalwechsel



Kommentar



Personalpolitik



HR-Skills



HR-Service



© Dirk Beichert/BusinessPhoto

Oliver Barth, Dr. Christian Liebig und Prof. Dr. Dieter Frey diskutieren auf dem Deutschen Human Resources Summit 2015 in Frankfurt am Main.

➔ Leadership im 21. Jahrhundert

Raus aus dem Silo!

„Die Vorstellung davon, was eine gute Führungskraft ausmacht, hat sich im Laufe des 20. Jahrhunderts grundlegend verändert. Welche Kompetenzen und Charakteristika zeichnen einen erfolgreichen Manager heute in einer vernetzten Arbeitswelt aus? Mit dieser Frage setzte sich eine Diskussionsrunde auf dem Deutschen Human Resources Summit 2015 in Frankfurt am Main auseinander.“

Haben die erprobten Führungstechniken und Führungsstile des 20. Jahrhunderts im 21. Jahrhundert ihre Relevanz verloren? Ganz im Gegenteil. „Wir benötigen heute alle bekannten Führungsstile, insbesondere die transaktionale Führung, die transformationale Führung, den direktiven Führungsstil sowie den Laissez-faire-Führungsstil“, unterstreicht Prof. Dr. Dieter Frey, Inhaber des Lehrstuhls für Sozialpsychologie an der LMU München und Leiter des Centers für Leadership and People Management. Dazu müssen noch drei zentrale Kulturen kommen, für die Führungskräfte heute verantwortlich sind. Dazu zählt Dieter Frey

- eine Exzellenzkultur, die auf Leistung, Qualität, Innovation und Nachhaltigkeit setzt,
- eine Kultur der Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern, die das in Individuen und Teams vorhandene Potenzial weckt, und

- eine Führung, die sich an ethischen Grundsätzen orientiert. Die beginnen beim höflichen Umgang miteinander und reichen bis zu einer offenen Grundhaltung der Führungskraft gegenüber ihren Kollegen, indem sie etwa Mitarbeiter mit Potenzial neben sich groß werden lässt.

Doch diese dreifache Kultur für Leadership hat sich noch längst nicht in allen Unternehmen durchgesetzt. „Ich beobachte derzeit in manchen Konzernen eine zu zentralistische, autoritäre Führung“, mahnt Dieter Frey an. „Das ist für die Kommunikation über die Hierarchieebenen hinweg schädlich, weil Fehler nicht mehr mitgeteilt werden.“ In der Folge akzeptieren Mitarbeiter und Vorgesetzte stillschweigend Missstände, anstatt sie offen anzusprechen. Die aktuellen Aufdeckungen bei Volkswagen stehen exemplarisch hierfür.

Abschied vom Silodenken

Durch die Praxisbrille sieht Dr. Christian Liebig, Global Head of Talent and Organizational Insight beim Softwarekonzern SAP, das Thema Leadership. „Wir bei SAP haben durch das starke und rasche Wachstum in den vergangenen Jahren erkennen müssen, dass der beste Programmierer nicht immer die beste Führungskraft ist und dass der beste Vertriebsmitarbeiter ist nicht unbedingt der beste Vertriebsleiter ist“, >



Im Fokus



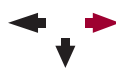
Personalköpfe



Personalwechsel



Kommentar



Personalpolitik



HR-Skills



HR-Service

berichtet Liebig. „Das hat intern zu Ernüchterung im Hinblick auf die Erwartungen an Führungskräfte geführt und HR veranlasst, unsere heterogene Führungskultur über alle Ländergesellschaften und Fachbereiche hinweg zu harmonisieren.“

Dazu gehört, dass der Softwarekonzern seinen Führungskräften nur eine Handvoll einfacher Prämissen vorgibt und diese in einer homogenen Policy für den gesamten Konzern zusammenfasst. Die beiden wichtigsten Prämissen sind der Geschäftserfolg sowie die Fokussierung auf den Mitarbeiter und die Frage, was dieser von einer Führungskraft erwartet.

„Unsere Mitarbeiter haben uns in Design Thinking Workshops zur Erarbeitung unserer Unternehmenswerte die Botschaft mitgegeben: Build bridges, not silos“, erklärt Liebig. Seitdem fordern die Verantwortlichen bei SAP ihre Führungskräfte dazu auf, das Silodenken aufzugeben und Ressourcen auch über den eigenen Bereich hinaus einzusetzen.

Für die kommenden Jahre zeichnet Christian Liebig ein klares Bild von Leadership: „Im 21. Jahrhundert sollten Führungskräfte eine dienende Rolle einnehmen in dem Sinne, dass sie Hürden für ihre Mitarbeiter wegräumen, damit diese ihre Leistung bestmöglich erbringen können. Dabei sind Feedback und Vertrauen wichtige Säulen.“

Großer Bedarf an Qualifizierung von Führungskräften

Oliver Barth, Managing Director beim Forschungsunternehmen CEB, betont: „Vernetztes Führen bedeutet, das Silodenken zu überwinden und gesamtunternehmerisch zu denken und zu handeln. Teams, deren Führungskräfte nicht nur individuell, sondern auch im Netzwerk gut performen, erreichen bis zu 12 Prozent mehr Umsatz.“ Allerdings sieht Barth einen erheblichen Qualifizierungsbedarf bei einem Großteil der Führungskräfte im Hinblick auf die vernetzte Arbeitswelt: „Nach unseren Untersuchungen bringen nur 27 Prozent der heutigen Manager die Kompetenzen mit, die die Führung von Mitarbeitern in einer vernetzten Arbeitswelt erfordert.“

Nachholbedarf besteht insbesondere beim Stakeholder-Management, also der Fähigkeit, mehr Mitarbeiter als bislang in die Führungsarbeit einzubeziehen und Führung ein Stück weit abzugeben. Auch kommt es laut Barth mehr auf situative Führung an. Führungskräften mangelt es häufig an der Fähigkeit, strategisch zu denken und den Mitarbeitern die Strategie zu erzählen. Doch diese Kompetenzen sind für den Mitarbeiter wichtig, damit er weiß, was gefragt ist und wie seine Leistung gemessen wird. _

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



COMP & BEN
DAS ONLINEMAGAZIN FÜR VERGÜTUNG

Zukunftsmarkt ALTERSVORSORGE 2016

- Aktuelle Entwicklungen in einem dynamischen Markt -

16. und 17. Februar 2016 in Berlin

Große politische Diskussionsrunde:






Deutscher bAV-Preis 2016
Jetzt bewerben!

Informationen unter www.deutscher-bav-preis.de

Mit freundlicher Unterstützung von:







Maßstäbe / neu definiert

Tagungsvorsitz und Moderation:




Prof. Dr. Dr. h.c. Bert Rürup
Präsident, Handelsblatt Research Institute

Dr. Thomas Jasper
Leiter Retirement Solutions, Towers Watson

Key-Note Speaker:




Jörg Asmussen
Staatssekretär, Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Dr. Michael Meister
parlam. Staatssekretär, Bundesministerium der Finanzen

Ihre Experten/innen:







Heribert Karch
Vors. d. Vorstandes, aba e.V.; Geschäftsf. MetallRente

Hans H. Melchior
Mgl. des Vorstandes, Pensions-Sicherungs-Verein VVaG

Dr. Manuela Zweimüller
Head of Regulation, EIOPA

Gundula Roßbach
Direktorin, Deutsche Rentenversicherung Bund

Dr. Norbert Blüm
Minister a.D.

Dinner Speaker:

u.v.a.

MCC - The Communication Company • Fon: +49 (0) 2421/12177-14 • jack@mcc-seminare.de • www.zukunftsmarkt-altersvorsorge.info



Im Fokus



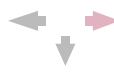
Personalköpfe



Personalwechsel



Kommentar



Personalpolitik



HR-Skills



HR-Service

Big Data und die Zukunft im HR

Daten nützen, Daten schützen

„Big Data ist eines der wichtigsten Zukunftsthemen der Wirtschaft. Während viele betriebliche Funktionen im Rahmen der Digitalisierung auf Industrie 4.0 bereits fleißig Daten sammeln und analysieren, hält sich das Personalmanagement noch zurück. Die Gründe dafür liegen vor allem in den Datenschutzvorschriften und dem reglementierten Umgang mit Mitarbeiterdaten. Doch konkrete Nutzungsergebnisse zeigen das Potenzial, das in Big Data steckt.“

Wie zurückhaltend Personaler mit dem Thema Big Data umgehen, belegen zwei Teilnehmerreaktionen auf dem Deutschen Human Resources Summit Ende Oktober 2015 in Frankfurt am Main. „Wie sieht es denn mit dem Verwendungszweck der Daten in der betrieblichen Praxis aus?“, fragte ein Zuhörer während des Themenforums „Big Data und Predictive Analytics im HR-Management“ und ließ wie beiläufig die Stichwörter „Betriebsrat“ und „Datenschutz“ fallen. „Big Data kann uns zwar viele Antworten geben, aber das Wesentliche ist doch, welche Fragen wir eigentlich haben“, analysierte ein anderer HR-Manager Sinn und Strategie hinter den Datenmengen.

Mit ihrer ebenso kritischen wie vorsichtigen Herangehensweise sind die beiden Summit-Teilnehmer nicht allein. So stehen laut der im Mai 2015 vom Business-Netzwerk LinkedIn und der Bitkom Research GmbH veröffentlichten Studie „Big Data im Personalmanagement“ nur 25 Prozent von etwas mehr als 400 befragten HR-Managern dem Thema interessiert und aufgeschlossen gegenüber. Während sich 20 Prozent kritisch oder ablehnend äußern, geben 25 Prozent der Personaler an, sich noch nicht mit Big Data beschäftigt zu haben. Bei der konkreten Nutzung sieht es nicht besser aus. Lediglich 9 Prozent der Befragten verwenden Big Data bereits für ihre HR-Arbeit. Weitere 27 Prozent befinden sich immerhin in der Diskussions- oder Planungsphase. Wie fast immer bei Innovationen liegen große Unternehmen in der Umsetzung deutlich vor kleinen und mittleren Betrieben. Allerdings werden in der Praxis bereits in knapp 80 Prozent der Unternehmen interne Daten für übergreifende Analysen im Personalmanagement genutzt, wobei das nur selten unter der Überschrift „Big Data“ stattfindet. Externe Daten verarbeiten lediglich 16 Prozent der Unternehmen.

.....
„Mit Big Data kann es dem HR-Management gelingen, strategische Probleme zu lösen und als HR-Business-Partner ernstgenommen zu werden.“

Doch welche Chancen sehen Personaler in der realen Anwendung von Big-Data-Lösungen, und welche Ziele möchten sie damit erreichen? Ganz oben stehen bei den Führungsaufgaben der Personaleinsatz und das Controlling mit jeweils rund 40 Prozent, die hier großes Potenzial sehen (siehe Grafik auf Seite 15). Für die Verwaltung erkennen die HR-Manager das größte Potenzial in der Planung und der Strategie.

Über die Hälfte der Befragten gibt eine Verbesserung der internen Kommunikation als oberstes Ziel einer Big-Data-Einführung aus. Ebenso definieren mehr als 40 Prozent der Unternehmen eine höhere Arbeitgeberattraktivität, bessere Entscheidungsgrundlagen und mehr Transparenz sowie optimierte Recruiting-Prozesse als wesentliche Ziele. Interessant ist, dass Vorhersagen über Leistung und Verhalten der Mitarbeiter mit 25 Prozent auf dem vorletzten Platz liegt. Insgesamt sind sich die meisten Marktforscher einig, dass Big Data den HR-Feldern Recruiting und Talentmanagement künftig den größten Nutzen bringen wird.

Besonders der Ausdruck „Predictive Analytics“ fällt häufig im Zusammenhang mit Personalmanagement. Unter der vorhersagenden Analytik verstehen Experten Modelle, mit denen sich künftige Ereignisse oder Entwicklungen genau prognostizieren lassen sollen. Der Kongress „HR Tech World“ in Paris bot Ende Oktober Gelegenheit, sich ausführlich über die konkreten Anwendungsmöglichkeiten von Big Data und Predictive Analytics zu informieren. So stellte beispielswei-

Noch hält sich HR damit zurück, Big Data in breitem Stil zu nutzen.

>



© Hemera



Im Fokus



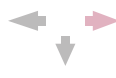
Personalköpfe



Personalwechsel



Kommentar



Personalpolitik

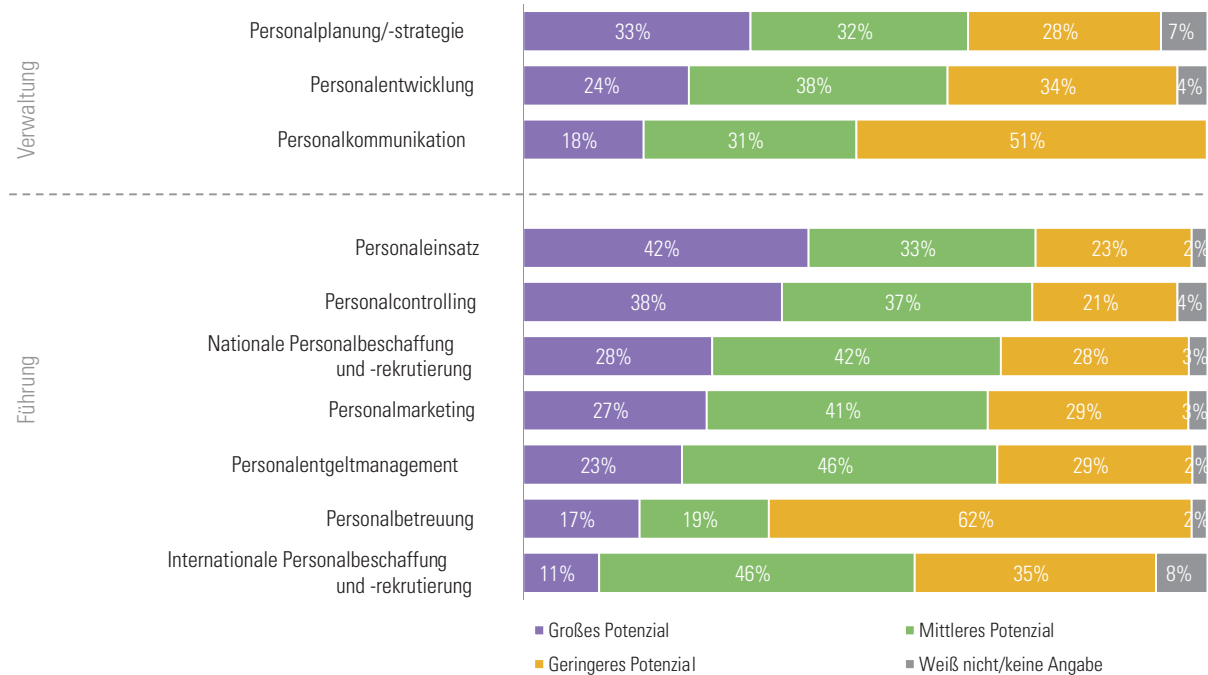


HR-Skills



HR-Service

Wie schätzen Sie das Potenzial von Big-Data-Analysen bei den folgenden Anwendungszwecken im Personalmanagement ein? (Angaben in %)



Basis: Alle befragten Personalentscheider aus deutschen Unternehmen mit mind. 50 Mitarbeitern (n=408);

Rundungsbedingt ergeben die Summen nicht zwingend 100 %

se Cornerstone, ein Anbieter von Talentmanagementlösungen, die Weiterentwicklung seines Analyse-Tools „Insights“ vor. Während die beiden Instrumente „Compliance Control“ und „Guide“ Fehlentwicklungen und -verhalten von Mitarbeitern frühzeitig aufzeigen, identifiziert „Predictive-Succession“ passende, interne Kandidaten für offene Stellen. Um Recruiting und Mitarbeiterfluktuation ging es auch bei Xerox. Stellte das Technologieunternehmen in der Vergangenheit Mitarbeiter für seine Callcenter meist aufgrund ihrer Praxiserfahrungen ein, ermittelte Xerox mit Hilfe von Big Data, dass die Persönlichkeit der Kandidaten das wichtigere Einstellungskriterium sei, da kreative Mitarbeiter deutlich länger im Unternehmen blieben. Nach der Analyse änderte Xerox seine Einstellungspraxis und konnte die Fluktuationsrate in der Folge um rund 50 Prozent senken.

Zu Millioneneinsparungen führte Big Data auch bei einer Bank. Anhand einer Datenanalyse stellte die Personalabteilung des Kreditinstituts fest, dass in den kleineren Filialen nicht nur das Engagement der Mitarbeiter deutlich geringer war als in großen Niederlassungen, sondern dass auch die Diebstahlquote überproportional hoch war. Warum? Es stellte sich heraus, dass die Unternehmensführung die kleinen

Filialen vernachlässigt hatte. So besuchten die Führungskräfte diese seltener und kümmerten sich kaum um die dortigen Angestellten. Als Folge der Datenauswertung werden nun auch kleine Filialen regelmäßig aufgesucht und Mitarbeitergespräche über deren Zufriedenheit geführt. Damit stieg nicht nur das Engagement der Bankangestellten, sondern die Anzahl der Diebstähle ging deutlich zurück.

Mit dem Instrument Big Data kann es also dem Personalmanagement gelingen, auch strategische Probleme eines Unternehmens zu lösen und damit seinem großen Ziel näherzukommen, als HR-Business-Partner ernstgenommen zu werden. Vorab müssen die HR-Führungskräfte definieren, welche Ziele sie mit Big Data erreichen können und wollen. Zudem sind auf dem Weg noch Hürden zu nehmen. Die größten Hindernisse sind laut der LinkedIn-Bitkom-Untersuchung die datenschutzrechtlichen Bestimmungen und die Anforderungen an die IT-Sicherheit mit je 52 Prozent der Nennungen. Knapp der Hälfte der befragten HR-Manager fehlen Informationen über geeignete Analysemöglichkeiten. Rund einem Drittel der Teilnehmer sind die Kosten für die Einführung einer Big-Data-Lösung noch zu hoch. Nur 17 Prozent der Personaler erkennen keine Hürden für den Einsatz von Big Data.

Autor: Andreas Gries, Redakteur andreasgries@web.de



Im Fokus



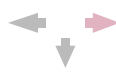
Personalköpfe



Personalwechsel



Kommentar



Personalpolitik



HR-Skills



HR-Service

Rezension

Die wertvolle Mitte

„Führungskräfte im mittleren Management haben die wohl undankbarste Aufgabe in einem Unternehmen. In der Sandwichposition bekommen sie den Druck von oben und unten zu spüren. Gleichzeitig sind sie für den Unternehmenserfolg unverzichtbar. Wie es sich mit dieser Rolle lebt und wie sie sich gestalten lässt, klärt ein frisch erschienenes Fachbuch.“

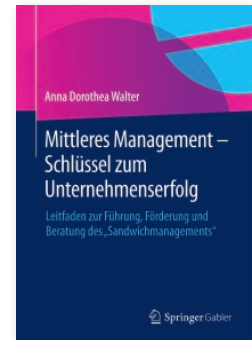
Ihre These macht Anna Dorothea Walter, selbst im mittleren Management eines Automobilkonzerns tätig, gleich im Vorwort unmissverständlich deutlich: Nur mit leistungsstarken Führungskräften der mittleren Ebene, die Markt und Kunden kennen und zugleich ihre Mitarbeiter gut führen, kann ein Unternehmen die besten Strategien entwickeln und umsetzen. Dagegen ist mit einem demotivierten Mittelmanagement, das die Mitarbeiter nicht akzeptieren und das im schlimmsten Fall gegen die Unternehmensführung arbeitet, der Niedergang eines Unternehmens vorgezeichnet. Ihre These vertieft die Autorin in zwei Teilen ihres Buches, die aus je fünf Kapiteln bestehen. Der erste Teil beschäftigt sich mit der Unternehmensmitte als Zentrum der Hierarchie, der zweite Teil mit der Mitte als Zentrum des Wandels. Jedes Kapitel enthält zusätzlich wissenschaftliche Hintergrundinformationen sowie praktische Erfahrungsberichte und umsetzbare Tipps.

Zunächst erklärt Anna Dorothea Walter, welche Funktion Führung in einer Organisation besitzt und worin sich gute Arbeit der Unternehmensmitte auszeichnet. Im Anschluss zeigt sie auf, welche Bedeutung die Macht- und Mikropolitik in

den Unternehmen einnimmt und wie es mit der Kooperation und Konkurrenz der Führungskräfte untereinander aussieht. Konkret vermittelt die Wirtschaftspsychologin, wie eine mittlere Führungskraft ihr Team in Form bringt und fit hält. Daran schließt sie die Frage an, ob das System die Führungskräfte formt oder umgekehrt die Führungskräfte das System. Zudem steht die mittlere Führungskraft als Veränderungsmanager im Fokus: Welchen Einfluss und welche Verantwortung hat sie bei der Entwicklung und Umsetzung von Unternehmensstrategien? Zum Abschluss ihres Buches setzt sich Anna Dorothea Walter mit den Karrierezielen und -perspektiven der mittleren Manager auseinander. Hierbei erläutert die Autorin, warum die Unternehmensmitte für Burnouts besonders gefährdet ist.

Inhaltlich und sprachlich findet Anna Dorothea Walter in ihrem Buch die goldene Mitte zwischen wissenschaftlicher Akribie und praktischem Nutzwert. Fallbeispiele und zahlreiche Abbildungen veranschaulichen den Text und lockern den Lesefluss auf. Genügend Zeit sollte der Leser für die Lektüre des Fachbuchs aber einplanen, denn die knapp 300 Seiten lassen sich nicht so schnell lesen wie ein flott geschriebener Praxisratgeber, der das Thema eher oberflächlich behandelt. Dafür ist es der Autorin gelungen, ein inhaltlich ausgereiftes und tiefgründiges Werk vorzulegen.

Fazit: Ein wichtiges und lesenswertes Buch über eine Position im Organigramm, in der viele Aufsteiger landen, deren Bedeutung für das Unternehmen sich aber nur wenige bewusst machen. _



© Springer-Verlag

Anna Dorothea Walter
Mittleres Management – Schlüssel zum Unternehmenserfolg
 November 2015
 291 Seiten, Softcover
 Springer-Verlag
 ISBN 978-3-658-07965-9
 Print: 39,99 Euro (D), 41,11 Euro (A), CHF 42.50
 E-Book 29,99 Euro (D,A), CHF 34,00

Die Autorin
 Dr. Anna Walter ist als Mittlere Managerin im Fertigungsbereich eines Automobilkonzerns tätig. Zuvor hat die Wirtschaftspsychologin als Change-Management-Beraterin für Führungskräfte aller Hierarchieebenen gearbeitet.

Frankfurter Allgemeine
MEDIA SOLUTIONS
Stellenmarkt

Kienbaum^K

Seminar zur Arbeitgeberattraktivität

Konkrete Ratschläge gab es für Personalern im September und Oktober 2015 im Rahmen der Veranstaltungsreihe „Doch alles anders? – Arbeitgeberattraktivität im Generationencheck“ der Managementberatung Kienbaum und dem Stellenmarkt der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (F.A.Z.).

In den meisten größeren Unternehmen arbeiten heute Mitarbeiter aus verschiedenen Generationen zusammen.

Hierbei kann es im beruflichen Miteinander zu Schwierigkeiten kommen, wenn unterschiedliche Auffassungen über Arbeitsmethoden oder gar Vorurteile bestehen. Kienbaum-Beraterin Tamara Peter empfiehlt, die Mitarbeiter bewusst in gemischte Teams zu bringen, damit sie gemeinsam pragmatische Lösungen für ein erfolgreiches Ergebnis finden. Eine weitere Herausforderung für Unternehmen besteht darin, hochspezialisierte Experten zu motivieren und zu halten, denn ihr Fachwissen nehmen sie beim Ausscheiden mit. Doch rund 80 Prozent der Spezialisten sind mit den bisherigen Maßnahmen ihrer Arbeitgeber unzufrieden, da sie an deren Erwartungen und Bedürfnissen vorbeigehen. Besonders weibliche Fachkräfte betrachten die sozialen

Aspekte von Führung sehr anspruchsvoll und kritisch. Laut Kienbaum-Senior-Expert Stefan Francke liegen die Hauptfehler der Unternehmen in mangelnden fachlichen Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten sowie in der Führungsqualität. Neben der Mitarbeiterbindung ist das Recruiting eine wichtige Aufgabe. Da klassische Stellenanzeigen nur aktive Jobsuchende ansprechen, rät Sven Retz, Leiter Vermarktung für den Stellenmarkt der F.A.Z., zu den vielfältigen Instrumenten und Formaten des Content-Marketings. So könnten sich Unternehmen mittels Geschichten in den Fokus bringen und ihre Einzigartigkeit hervorheben. Damit werde auch eine Zielgruppe angesprochen, die aktuell keinen Stellenwechsel plant.