

Frankfurter Allgemeine Personaljournal



Schott

Wie Frau in Führung geht

Lidl

Christine Rittner rückt als erste Personalchefin in den Vorstand auf

hanseWasser Bremen

Personalbedarf für sauberes Wasser mit Data-Analytics planen

„One Size does not fit all“

Piotr Bednarczuk von Merck über die Koppelung von Performance-Management und variabler Vergütung



Liebe Leser,

laut einer weltweiten Befragung von CEB sind 95 Prozent der interviewten Manager unzufrieden mit dem Performance-Management ihrer Unternehmen. Die Gründe für die Unzufriedenheit lassen sich an einer Hand aufzählen: Zu aufwendig ist das Performance-Management in der Datenerhebung, zu ungenau sind die Ergebnisse, zu starr laufen die Prozesse ab angesichts einer schnelleren Taktung der Arbeitswelt, zu oft verfehlt die Koppelung der variablen Vergütung an das Performance-Management die gewünschte Wirkung auf die Mitarbeiter.

Während ein Teil der Unternehmen die Koppelung der variablen Vergütung an das Performance-Management auf den Prüf-

stand stellt, richtet manche traditionelle Organisation aus dem produzierenden Gewerbe ein variables Vergütungsmodell mit individuellen Performance-Zielen neu ein. Eine Diskussionsrunde aus Vergütungsexperten hat sich auf Seite 13 mit dem Thema auseinandergesetzt. Ein Resümee: Viele alte Modelle sind stumpf geworden, doch jedes Unternehmen muss für sich selbst neue Lösungen finden.

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

Dr. Guido Birkner,
verantwortlicher Redakteur
Human Resources

Inhalt

Im Fokus	3
Schott: Wie Frau in Führung geht	
Personalköpfe	5
Christine Rittner: Lidl schafft ein Personalressort im Vorstand	
Personalwechsel	7
Osram: Fröhlich kommt von der IG Metall	
ZDF: Wichert verwaltet in Mainz	
Vonovia: Sabine Gleiß wächst mit Vonovia	
Kommentar	9
Führungsnachfolge in Familienunternehmen: Herausforderung Chefsessel	
Personalpolitik	11
hanseWasser Bremen GmbH: Personalbedarf für sauberes Wasser mit Data-Analytics planen	
HR-Skills	13
Performance-Management und variable Vergütung: „One Size does not fit all“	
HR-Service	15
Gut präpariert in die Welt hinaus	

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

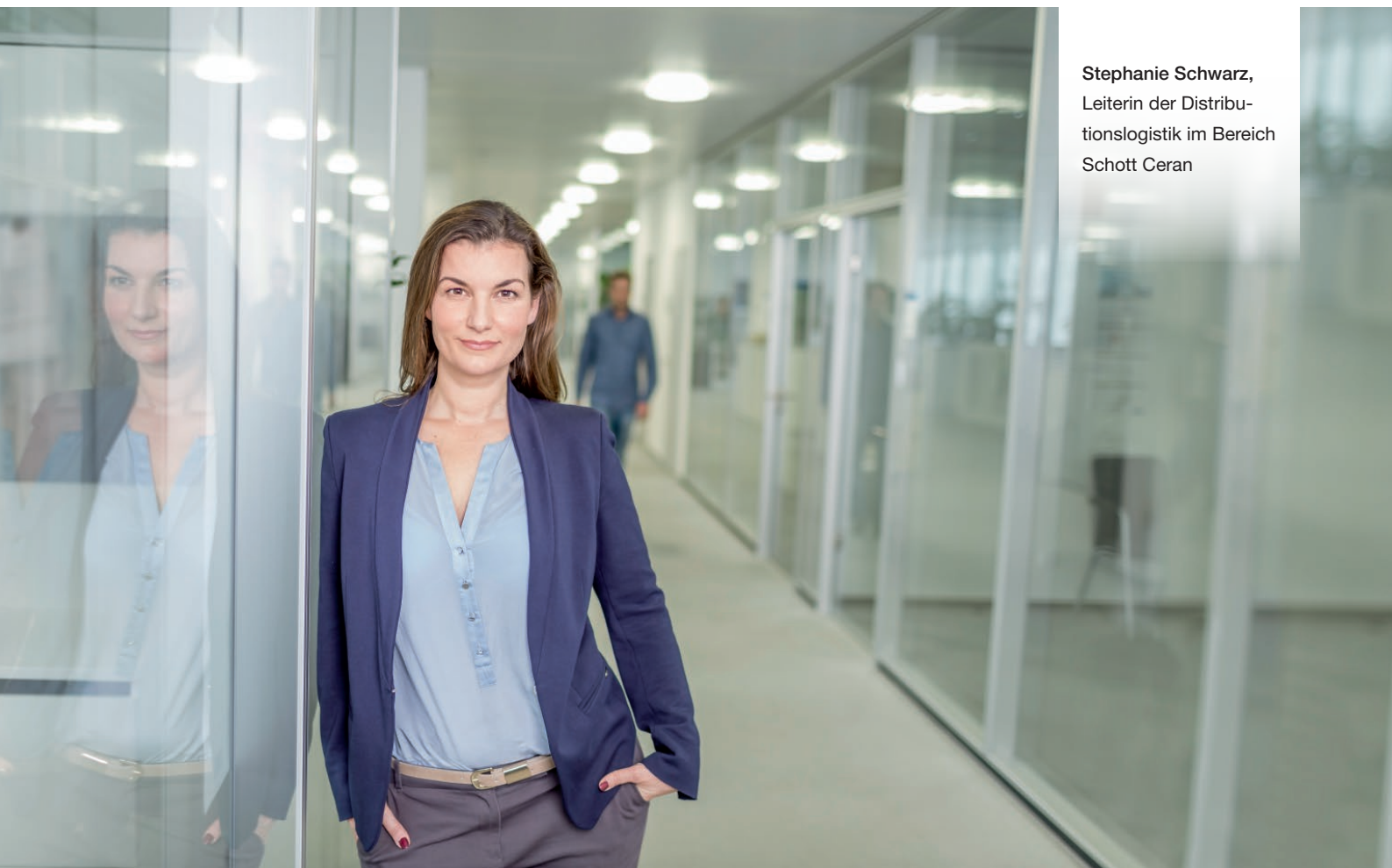
Marketing und Anzeigen:
Dorothee Groove, Objektleitung,
E-Mail: dorothee.groove@frankfurt-bm.com

Jahresabonnement:
Bezug kostenlos, Erscheinungsweise:
zwölfmal pro Jahr

Partner: CEB, v. Rundstedt & Partner GmbH

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.



Stephanie Schwarz,
Leiterin der Distribu-
tionslogistik im Bereich
Schott Ceran

© Schott.

Schott Wie Frau in Führung geht

Der Spezialglashersteller Schott eröffnet Frauen gezielt Chancen für Führungskarrieren. Gerade in technischen Bereichen soll der Frauenanteil deutlich steigen.

In Deutschland ist knapp jede dritte Führungskraft weiblich. Das Statistische Bundesamt beziffert den Anteil an Frauen, die Vorstand, Geschäftsführerin oder Führungskraft in Handel, Produktion bzw. Dienstleistungen sind, für 2014 auf 29 Prozent. Im Rückblick ist dieser Anteil nur langsam gestiegen. Doch die Arbeitswelt befindet sich derzeit im Umbruch, so dass traditionelle Verhaltensweisen und Rollenmuster an Relevanz verlieren. Mehr Männer und mehr Führungskräfte als früher gehen heute in Elternzeit. Ebenso steigt die Zahl der Fälle, in denen

die Frau Karriere macht und der Mann zu Hause bleibt.

Die Schott AG in Mainz geht für die weltweit 15.000 Mitarbeiter, darunter etwa 1.000 Führungskräfte, neue Wege. „Wir wollen die richtigen Mitarbeiter an die richtigen Stellen in unserem Unternehmen bringen, unabhängig vom Geschlecht“, erläutert Thomas Strasser, bei Schott für das globale Talentmanagement verantwortlich. „Wir haben uns das Ziel gesetzt, bis zu 80 Prozent der vakanten Stellen im Top-Management intern zu besetzen, indem wir Nach-

wuchsführungskräfte selbst entwickeln.“ Dafür bietet der Spezialglashersteller im Rahmen seines Talentmanagements angehenden und ambitionierten Führungskräften Potenzialprogramme über drei Stufen an. Die Spanne reicht von Beschäftigten, die erst circa zwei Jahre Berufserfahrung haben, bis zu Leitenden Angestellten, die auf dem Sprung ins Top-Management sind. Ein Kernelement der Programme sind Development-Centers, in denen die Teilnehmer an diversen Trainings und Simulationen teilnehmen und Feedback erhalten. Die höchste Entwick- →

lungsstufe der Programme ist die Executive-Education-Klasse. Deren Programm organisiert Schott gemeinsam mit einer Berliner Business-School.

Die Verantwortlichen bei Schott unterstützen besonders Frauen auf dem Weg in Führungs- und Expertenpositionen. „Dieses Engagement haben wir in den vergangenen zwölf Monaten noch einmal intensiviert“, erläutert Thomas Strasser. „Wir fördern Frauen, die die entsprechenden Qualifikationen und Kompetenzen mitbringen, beruflich und unterstützen sie bei Bedarf dabei, Arbeit und Privatleben miteinander zu vereinbaren.“

Diese Initiative ist aus der Unternehmenskultur von Schott erwachsen, bekommt durch die demographische Entwicklung aber zusätzlich Auftrieb. Frauen sollen gerade für solche Bereiche und Funktionen gewonnen werden, in denen der Männeranteil traditionell dominiert. „In kaufmännischen Bereichen wie Finance, Marketing und HR war der Frauenanteil auch auf Managementebene schon immer hoch“, so Strasser. Doch das Technologieunternehmen braucht vor allem Frauen mit natur- oder ingenieurwissenschaftlichen Qualifikationen. Deshalb spricht Schott bereits früh Schülerinnen an und will bei ihnen das Interesse an naturwissenschaftlich-technischen Berufen wecken. Die Resultate erntet Schott jetzt in Form einer steigenden Zahl von Physiklaborantinnen.

Kompetenz vor Quote

Stephanie Schwarz hat bei Schott international Karriere gemacht und ist heute Leiterin der Distributionslogistik im Bereich Schott Ceran. „Ich habe in meiner Karriere bei Schott niemals eine bewusste Benachteiligung von Frauen gespürt“, hebt die Ingenieurin hervor. „Vielmehr entscheiden Kompetenz und Leistung.“

Um Frauen bei der Besetzung von Experten- und Führungspositionen stärker zu berücksichtigen, hat Schott weltweit einen Standardprozess implementiert. „Zunächst schauen wir uns in den einzelnen Regionen die Geschlechterverteilung bei den Abschlüssen und Absolventen-

gruppen an, die für uns relevant sind“, beschreibt Thomas Strasser das Vorgehen. „Auf dieser Basis erstellen wir eine Matrix, über die sich für die einzelnen Länder die relevanten Berufsgruppen und dafür jeweils die männlichen und weiblichen Prozentsätze ermitteln lassen.“

Die Matrix gibt den HR-Verantwortlichen einen Orientierungsrahmen für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter. Bei der Besetzung vakanter Stellen zählt immer zuerst die Fachkompetenz. Wenn sich ein Mann und eine Frau in gleicher Weise für eine freie Stelle eignen, bevorzugt Schott in der Regel die Frau. Das Auswahlverfahren hat HR auf alle Länder übertragen.

Über Neueinstellungen entscheiden der Fachbereich und HR stets gemeinsam. Während der Fachbereich die fachliche Eignung der Bewerber abklopft, liegt die Aufgabe von HR im Recruiting, in der Organisation des Auswahlprozesses, der Gesprächsführung und der Vertragsgestaltung. Auch achtet HR in Bewerbungsgesprächen auf Diversity-Aspekte. „Wir schaffen bei den Kollegen aus den Fachbereichen ein größeres Bewusstsein für die Unterschiede zwischen den Bewerbern jenseits der Fachkompetenz“, so Thomas Strasser.

Transparenz bei offenen Stellen

Natürlich soll die persönliche Eignung, nicht etwa eine Frauenquote, den Ausschlag über die Vergabe einer Stelle geben. Trotzdem will Schott die Chancengleichheit erhöhen. Zum Beispiel durch mehr Transparenz aller freien Stellen. Heute schreibt das Unternehmen alle Vakanzen bis ins Top-Management intern aus. Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin können sich über sämtliche offenen Stellen informieren und sich bewerben. „Unser Ansatz gewährt Frauen mehr Fairness“, hebt Thomas Strasser hervor. „Dadurch ist es uns gelungen, den Frauenanteil im Engineering hochzuhalten und ihn in der Forschung und Entwicklung auszubauen.“

International weist der Umgang mit Frauenkarrieren bei Schott noch Unterschiede auf. Während Frauen in den USA

und in vielen europäischen Ländern einfacher vorwärtskommen, zeigen sich in anderen Regionen deutliche Unterschiede, etwa in Asien. Häufig lässt sich eine strukturelle Benachteiligung von Frauen generell schon anhand von Absolvencenzahlen in den Ländern ablesen. Doch auch hier ändert sich etwas, denn etwa in Singapur und China wachsen immer mehr gut ausgebildete und motivierte Frauen in Führungspositionen hinein.

Trotzdem bleiben Unterschiede. An die Stellensuche und die Bewerbung gehen Frauen häufig mit weniger Selbstvertrauen heran. „Oft machen sich Frauen mehr Gedanken über die geforderten Kompetenzen als Männer“, so Thomas Strasser. „Umgekehrt trauen sich Männer mehr zu als Frauen“, ergänzt Stephanie Schwarz. Es drängen auch deshalb weniger Frauen in Top-Führungspositionen, weil diese abstrakte Koordinations- und Steuerungsaufgaben mit sich bringen, während die fachliche Komponente zurücktritt. Und die ist Frauen besonders wichtig. <

info@faz-personaljournal.de



Thomas Strasser, Human Resources – Talent Management, Schott AG



© Lidl.

Christine Rittner, Lidl

Lidl schafft ein Personalressort im Vorstand

Der Lidl-Chef Sven Seidel will sein Unternehmen als Arbeitgeber attraktiver machen. Wichtige Schritte auf diesem Weg sind die Berufung eines neuen Personalvorstands, der 38-jährigen Christine Rittner.

Bislang zählen der Discounter Lidl und die gesamte Schwarz-Gruppe zu den Leisetretern, wenn es um die Kommunikation interner Personalwechsel geht. Deshalb kommt es fast einer Medienoffensive gleich, dass sich der Konzern gegenüber Pressevertretern über Themen wie Employer-Branding und Personalstrategie äußert. Auch die Erweiterung des Vorstands auf neun Personen wäre früher kein Thema gewesen, das das Lidl-Management öffentlich hätte lesen wollen.

Doch das ist jetzt anders. Im Februar hat Christine Rittner ihre neue Stelle als Vorstandsmitglied beim Einzelhandelsunternehmen für das Ressort Personal angetreten. Damit hat Lidl Personal als eigenständiges Ressort neu geschaffen. Existierten bislang die Abteilungen Personal Stiftung – verantwortlich für die 2.000 Mitarbeiter in der Hauptverwaltung in Neckarsulm – und Personal Internati-

onal – verantwortlich für die Personalarbeit in den 30 Lidl-Landesgesellschaften in Europa und den USA – getrennt nebeneinander, hat das Management sie jetzt zusammengelegt. Weltweit beschäftigt Lidl circa 200.000 Mitarbeiter, davon etwa die Hälfte in Deutschland.

Bereits 2015 wechselte die 38-jährige Christine Rittner in den Bereichsvorstand Personal der Lidl Stiftung in Neckarsulm. Zuvor war sie für Lidl in Irland, Österreich und Litauen tätig, zuletzt als Vorsitzende der Geschäftsleitung von Lidl Litauen.

Personal wird Chefsache

Die Aufwertung des Personalressorts durch die Aufnahme von Rittner in den Vorstand ist ein äußerer Beleg dafür, dass sich Lidl intensiver um seine Mitarbeiter kümmern und als guter Arbeitgeber wahrgenommen werden will. Auch in den Landesgesellschaften wird Per-

sonal zur Chefsache gemacht. Das zeigt die Filialeiteroffensive. Lidl hat erstmals einen Entwicklungstag für alle knapp 10.000 Filialeiter ausgerichtet. Dabei bekam jeder Teilnehmer seinen individuellen Entwicklungsplan, um die eigene Wirkung als Filialeiter auf den Kunden und die Mitarbeiter zu verbessern. Über die Weiterbildungs- und Qualifizierungsoffensive sollen die Filialverantwortlichen mehr Management- und Führungskompetenzen erlernen, um den höheren Kundenansprüchen, den gewachsenen Produktsortimenten sowie dem komplexeren und schnelleren Alltagsgeschäft gerecht zu werden. Also alles in bester Butter?

Der grobe Umgang mit eigenen Mitarbeitern in der Vergangenheit hängt Lidl bis heute nach. Im Mittelpunkt der Kritik stehen vor allem die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Ein Vorwurf von Gewerkschafts- und Medienseite lautet, Lidl →



© Lidl Stiftung

**Christine Rittner, Personalvorstand,
Lidl Stiftung**

blockiere die Bildung von Betriebsräten. Aktuell haben nur wenige der rund 3.200 Filialen in Deutschland einen Betriebsrat. Schlagzeilen provozierte auch die systematische Überwachung von Beschäftigten durch Detekteien. Wegen zum Teil schwerwiegender Datenschutzverstöße wurden Lidl-Vertriebsgesellschaften 2010 zu Bußgeldzahlungen in Höhe von insgesamt 1,46 Millionen Euro verurteilt. Konkret haben etwa 30 Lidl-Vertriebsgesellschaften zwischen Januar 2006 und März 2008 in mehr als 900 Fällen Ladendetektive mit Kamera eingesetzt. Das Unternehmen hat aus der Affäre Konsequenzen gezogen, indem es ein Compliance-Management etabliert und Vertrauensleute als Ansprechpartner für die Mitarbeiter eingesetzt hat.


Auch auf der Vergütungsseite hat sich etwas getan. Als eines der ersten Unternehmen in der Lebensmittelbranche hat Lidl in Deutschland 2010 einen internen

Mindestlohn von 10 Euro pro Stunde eingeführt. Seit Juni 2015 beträgt er 11,50 Euro. Der Mindestlohn gilt für alle 70.000 Mitarbeiter.

Derzeit vollzieht Lidl in der Zentrale in Neckarsulm einen grundlegenden Wandel der Arbeitsorganisation. So verschwinden starre Bürostrukturen, und immer weniger Mitarbeiter haben feste Arbeitsplätze, wie die F.A.Z. berichtet. Die umgebauten offenen Büros verkörpern Transparenz und Funktionalität. Auch das Arbeiten selbst verändert sich. So sollen nach den Vorstellungen von Lidl-Chef Sven Seidel hierarchische Strukturen abgebaut werden, während Kommunikation und Kooperation an Relevanz gewinnen. Zu den Aufgaben der neuen Personalchefin Christine Rittner wird zählen, die Arbeitgebermarke Lidl aufzupolieren und Talente nach Neckarsulm zu holen. <

info@faz-personaljournal.de

ANZEIGE



Betriebliche Altersversorgung im Mittelstand 2016

– die exklusive Studienreihe von F.A.Z.-Institut
und Generali Versicherungen

Die Studie „Betriebliche Altersversorgung im Mittelstand 2016“ analysiert die Befragung von 200 Personal- und bAV-Verantwortlichen in mittelständischen Unternehmen mit 50 bis 500 Mitarbeitern. Themen sind die bAV-Nachfrage im Mittelstand, das Vorsorgeangebot, Anforderungen an Produkte und Services sowie das HR-Management der Betriebe.

Studie „Betriebliche Altersversorgung im Mittelstand 2016.
Vorsorge und Personalplanung aus der Sicht von bAV-Verantwortlichen“
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – der F.A.Z.-Fachverlag
32 Seiten, 75,00 Euro
ISBN 978-3-945999-21-9
Direkt bestellbar unter: www.frankfurt-bm.com/Studie-bAV-im-Mittelstand-2016



© IG Metall

Babette Fröhlich, Osram

Osram

Fröhlich kommt von der IG Metall

Volkswagen tut es, ThyssenKrupp tut es schon seit langem, und jetzt holt sich auch Osram mit Babette Fröhlich eine Gewerkschaftsfunktionärin als neue Personalchefin ins Top-Management. Zum 1. Mai tritt die 50-Jährige die Stelle beim Leuchtmittelhersteller an. Sie folgt damit Corinna Schittenhelm nach, die bereits seit Jahresbeginn in der gleichen Funktion für den Automobilzulieferer Schaeffler tätig ist. Somit hat die Zeit der Vakanz bei Osram ein Ende.

Babette Fröhlich kommt von der IG Metall. Seit 2003 ist sie Mitglied im Bundesvorstand der Gewerkschaft und gilt dort als Automobilexpertin. Vor ihrer Zeit bei der IG Metall war Babette Fröhlich im Investmentbanking tätig. Für die Gewerkschaft saß sie bislang in den Aufsichtsräten von Volkswagen und von MTU Aero Engines. Sie wird mit dem Wechsel zu Osram aber beide Aufsichtsratsmandate niederlegen. Bei Volkswagen soll Birgit Dietze, Tarifsekretärin bei der IG Metall im Bezirk Berlin-Brandenburg-Sachsen, laut Medienberichten den frei werdenden Posten im Aufsichtsrat für die Gewerkschaft übernehmen.

Der Wechsel von Babette Fröhlich zu Osram fällt in eine Zeit, in der der Leuchtmittelhersteller mit seinen weltweit rund 33.000 Mitarbeitern aufgrund seiner neuen Strategie in die Kritik geraten ist und seit Dezember 2015 starke Einbrüche des Aktienkurses erlitten hat. Nach der öffentlichen Bekanntgabe der Strategie, die neue Investitionen von insgesamt 3 Milliarden Euro vorsieht, war der Aktienkurs des Unternehmens zunächst um knapp 30 Prozent zurückgegangen. Künftig will Osram – so die strategische Neuausrichtung – nicht länger Anbieter eines diversifizierten Produktportfolios an Leuchtmitteln sein und die gesamte Wertschöpfungskette abdecken, sondern sich auf Zukunftssparten fokussieren.

Als wichtigen Schritt der strategischen Neuausrichtung wird Osram das Lampengeschäft der Allgemeinbeleuchtung verselbständigen. Die Bereiche Automobil- und Spezialbeleuchtung, optische Halbleiter sowie Leuchten, Systeme und Lösungen sollen das neue Kerngeschäft bilden. In diesem Zusammenhang plant Osram, in Malaysia eine LED-Fabrik für 1 Milliarde Euro zu bauen. Dort sollen Leuchtdioden für den Massenmarkt produziert werden.

Angesichts des Strategiewechsels im Gesamtunternehmen müssen die Verantwortlichen die HR-Strategie anpassen. 2015 hat Osram die Mitarbeiterzahl gegenüber dem Vorjahr von 33.800 auf 33.100 zurückgefahren. Der geplante Umbau des Konzerns wird voraussichtlich weitere Stellen kosten. Auf die erfahrene Gewerkschaftlerin Babette Fröhlich käme dann die Aufgabe zu, einen möglichen Stellenabbau mit den betroffenen Mitarbeitern, der Arbeitnehmervertretung und der Gewerkschaftsseite auszuhandeln.

Zugleich soll HR das Programm „Talent Management@Osram“ weltweit ausrollen und implementieren. Talente, die in einem Performance-Management-Prozess ausgewählt werden, durchlaufen in diesem Programm Entwicklungspläne, die auf Zielfunktionen hin ausgerichtet sind. Nachwuchskräfte, die für drei Jahre in den Talentpool von Osram aufgenommen werden, sollen sich über diverse Angebote in Richtung der individuell festgelegten Zielfunktion entwickeln. Für die weitere Karriere hat Osram für hochqualifizierte Mitarbeiter im Bereich Technologie die Key-Experten-Laufbahn als Alternative zur klassischen Managementkarriere eingerichtet. Die neue Position von Babette Fröhlich bei Osram verspricht, Abwechslung.

<

ZDF

Wichert verwaltet in Mainz

Im Dezember 2015 verkündete ZDF-Intendant Thomas Bellut, die Zahl der Frauen in Leitungspositionen habe in seinem Unternehmen deutlich zugenommen. Demnach halten Frauen bereits über 38 Prozent der Leitungspositionen beim Fernsehsender. Doch auf der jüngsten Fahrt des Personalkarussells auf dem Lerchenberg gehen Frauen bei der Neuverteilung von Spitzenposten leer aus. Während das Personalressort in vielen Unternehmen längst eine Frauendomäne ist, rückt mit Gregor Wichert ab April erneut ein Mann an die Spitze der Hauptabteilung Personal. Die Zuständigkeit für die rund 3.600 Mitarbeiter – davon gut 50 Prozent Frauen – ist beim ZDF noch an die Position des stellvertretenden Verwaltungsdirektors geknüpft. Der Karrieresprung erfolgt genau 20 Jahre, nachdem der heute 52-jährige Wichert in Mainz begonnen hat. 1996

stieg er als Mitarbeiter des Justitiariats beim ZDF ein, ehe er 2011 stellvertretender Justitiar des Fernsehsenders wurde.

Auch die anderen aktuellen Neuberufungen in Spitzenämter betreffen ausschließlich Männer. So tritt Wicherts Vorgänger als Personalleiter, Christian Campe, als Leiter der Clearingstelle in Mainz an. In seiner neuen Funktion hat Campe dafür zu sorgen, dass die programmliche und journalistische Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit des Programms geschützt werden. Beim dritten aktuellen Führungswechsel steht der bisherige Leiter der Clearingstelle, Arnd Grötz, im Fokus. Er übernimmt den neu geschaffenen Posten des Beauftragten für Programm bouquetfragen in der Intendanz. Frauenförderung hin oder her: An der Spitze bleiben die Männer beim ZDF bislang weitgehend unter sich. <



© ZDF/Rico Rossiniel.

Gregor Wichert, ZDF

Vonovia

Sabine Gleiß wächst mit Vonovia

Mit Sabine Gleiß steht seit April ein neues Gesicht für die Personalarbeit des Wohnungsunternehmens Vonovia. Sie folgt auf Volker Siekermann, der die frühere Deutsche Annington auf eigenen Wunsch verlassen wird. Auf Sabine Gleiß wartet als Aufgabe vor allem das Finetuning nach der Integration der übernommenen GAGFAH-Mitarbeiter. Viel Zeit bleibt dafür nicht, denn das Management setzt weiter auf Wachstum, wie der letztlich gescheiterte Übernahmeversuch der Deutsche Wohnen AG zeigt.

Derzeit beschäftigt Vonovia dank der Übernahmen rund 6.400 Mitarbeiter. Zum Jahresende 2014 waren es noch 3.850 Beschäftigte. Zudem beschäftigt die Handwerkerorganisation heute mehr Mitarbeiter. Nach Einschätzung von Vonovia-Chef Buch wird der Boom in der Immobilien-

branche anhalten, so dass das Unternehmen weiterhin auf neue qualifizierte Mitarbeiter angewiesen ist. Im Mittelpunkt der Personalpolitik steht die interne Aus- und Weiterbildung. 2015 beschäftigte Vonovia 352 Auszubildende, mehr als doppelt so viele wie im Vorjahr (152). Eine zentrale Rolle für die Personalentwicklung spielt die Firmenakademie für die Weiterbildung von Mitarbeitern. Auch schickt das Unternehmen seine Führungskräfte regelmäßig in Development-Center. In diesem Umfeld wird sich Sabine Gleiß bewähren müssen, doch sie bringt gute Referenzen mit. Seit 2012 war sie als Global Head of Human Resources für RWE Supply & Trading tätig und verantwortete unter anderem Changeprojekte, den Aufbau einer Performance- und Feedbackkultur sowie das Talentmanagement. <



© Vonovia.

Sabine Gleiß, Vonovia



Dr. Alexander Koeberle-Schmid ist Spezialist für Familienunternehmen, Executive Coach und Wirtschaftsmediator bei KPMG.

© KPMG.

Führungsnachfolge in Familienunternehmen Herausforderung Chefsessel



Die politische Diskussion über die Erbschaftsteuer schlägt hohe Wellen – und das nicht nur, weil die Uhr tickt. Bis zum 30. Juni muss das neue Gesetz vorliegen. Doch bereits jetzt ist klar: Viele steuerliche Vergünstigungen für Familienunternehmen werden mit den neuen Regelungen wegfallen.

Von Dr. Alexander Koeberle-Schmid

Bereits jetzt ist klar: Viele steuerliche Vergünstigungen für Familienunternehmen werden mit den neuen Regelungen wegfallen. Die Hürde Erbschaftsteuer wird damit bei der Unternehmensübertragung an die nächste Generation höher werden. Und das, obwohl Familienunternehmen bereits viele Herausforderungen bewältigen müssen. Eine davon ist, den richtigen Nachfolger zu finden und ihn durch ein entsprechendes Coaching zu unterstützen. Dabei macht es keinen Unterschied, ob der Nachfolger aus der Familie stammt oder nicht.

Rund 135.000 Familienunternehmen stehen in den nächsten Jahren zur Übergabe an. Im Umkehrschluss heißt das, dass Familienunternehmen einen enor-

men Bedarf an Führungskräften haben. Rund drei Viertel der Unternehmersöhne und -töchter wollen in die Fußstapfen ihrer Eltern treten und das Familienunternehmen übernehmen. Wollen heißt aber nicht Können. So kann es durchaus sinnvoll sein, Führungspositionen nicht mit einem Familienmitglied, sondern mit einer familienfremden Person aus dem Unternehmen oder mit einem externen Manager zu besetzen.

Schlussendlich muss hinter jeder Besetzung einer Führungsposition im Familienunternehmen ein Plan stehen, wie der Übergang vom aktuellen Chef auf den Nachfolger ablaufen soll. Wichtig ist, dass das Know-how und die Beziehung zu Lieferanten, Banken und großen Kunden übergeleitet werden. Denn oft hat der Vorgänger das Unternehmen

über Jahrzehnte geprägt. So sind Geschäftsführer in Familienunternehmen im Schnitt 24 Jahre im Amt gegenüber fünf bis sieben Jahren in anderen Unternehmen. Der Königsweg ist individuell zu finden und kann vielleicht auch in der Mitte liegen:

> Ein Übergang in Stufen, bei dem der Nachfolger peu à peu mehr Verantwortung übernimmt und der Übergeber sein Aufgabenspektrum schrittweise übergibt.

> Am Tag X ein Übergang von 100 auf 0 (Vorgänger) und von 0 auf 100 (Nachfolger).

Eine maßgebliche Rolle bei der Besetzung von Führungspositionen in Familienunternehmen spielt die Familie. Sie beeinflusst Entscheidungen. Gerade Nachfolger müssen es verstehen, die →

unterschiedlichen Interessen auszutari-
eren. Denn Familienunternehmen ticken
anders als große Publikumsgesell-
schaften. Der Geschäftsführer eines Famili-
enunternehmens muss neben der er-
folgreichen Unternehmensführung auch
die Beziehung zur Gesellschafterfamilie
managen. Das ist gerade für familien-
fremde Manager eine Herausforderung,
bei der externe Unterstützung hilfreich
sein kann.

Alles eine Frage der richtigen Fragen

Übergeber und Übernehmer, egal ob
Familienmitglied oder Fremdmanager,
müssen sich darüber klar werden, wel-
che Ziele sie verfolgen. Dabei hilft ein
gemeinsam erarbeiteter Fragen-Antwor-
ten-Katalog, der unter anderem die nach-
folgenden vier Punkte umfasst:

> Wie lassen sich eigene Werte mit den
Werten der Familie und denen des Unter-
nehmens vereinen?

> Wie werden Entscheidungen getrof-
fen?

> Wann muss die Familie bzw. der Un-
ternehmer gefragt werden und wann
kann selbst entschieden werden?

> Welche Kultur herrscht im Unter-
nehmen, und was bedeutet das für die
Führung? Was sind die Motivationen des
Übernehmers und des Übergebers?

Bei der Erarbeitung des Fragen-Ant-
worten-Katalogs und einem gelungenen
Führungswechsel in einem Familienun-
ternehmen kann ein Coach helfen, der
Familienunternehmen und ihre Beson-
derheiten kennt. Er kann dann auch fa-
milienexterne Kandidaten unterstützen
– unabhängig davon, ob sie aus dem Un-
ternehmen kommen oder nicht.

Zentraler Inhalt des Coachings sollte
sein, dass sich Vorgänger und Nachfol-
ger darüber klar werden, inwiefern sie
unterschiedlich sind. Der Nachfolger ist
oftmals an Unabhängigkeit interessiert.

Er will sich durchsetzen und beweisen.
Für den Senior-Unternehmer zählen hin-
gegen Informationen sowie persönliche
und finanzielle Sicherheit. Zudem sollte
reflektiert werden, welche Anpassungen
notwendig sind, weil sich der Führungs-
stil durch die Übergabe ändert.

Wichtig sind beim Coaching auch die
Kommunikationswege zwischen Vorgän-
ger und Nachfolger:

> Wie kann dieser am besten mit dem
Unternehmer und mit der Familie umge-
hen?

> Wie können Veränderungen diskutiert,
entschieden, angestoßen und umgesetzt
werden?

> Wie geht der Nachfolger mit Konflik-
ten um – gerade mit dem Vorgänger?

Der Führungskräftecoach hilft, die un-
terschiedlichen Interessen miteinander
zu verbinden und trägt damit entschei-
dend zum Erfolg der Führungsnachfolge
bei.

ANZEIGE



**Deutscher
Human Resources
Summit**

7. Deutscher Human Resources Summit

27./28. Oktober 2016 | Frankfurt am Main

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

Keynotespeakerin
Janina Kugel, Mitglied des Vorstands, Siemens AG



QUERDENKEN

Veranstalter
 **Frankfurter Allgemeine**
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Mitveranstalter
 **BEITEN BURKHARDT**

Partner für das interaktive Voting
 **teambits**
Partner of Knowledge Events

Förderer
 **Frankfurter Allgemeine
MEDIA SOLUTIONS
Stellenmarkt**

Medienpartner
 **AnwaltSpiegel**
Das Branchenmagazin für Recht und Wirtschaft

Initiator
 **F.A.Z.-INSTITUT**

 **cornerstone**
realize your potential

 **HAYS** Recruiting experts
worldwide

 **DR. HEIMEIER
& PARTNER**

 **MERCER**
MAKE TOMORROW, TODAY

 **CEDO**
ANALYSE | BERATUNG | TRAINING

 **COMP & BEN**

 **Gesundheits
Manager**

 **Markt**
UND MITTELSTAND

 **wir**
Das Magazin für Unternehmenskultur

Cornelia Klaas | Telefon: 069 75 91-32 09 | E-Mail: Cornelia.Klaas@frankfurt-bm.com www.deutscher-hr-summit.de

hanseWasser Bremen GmbH

Personalbedarf für sauberes Wasser mit Data-Analytics planen



Fachkräfte für Kläranlagen sind nicht nur in Bremen gesucht.

© hanseWasser

48 Jahre beträgt das Durchschnittsalter der Mitarbeiter der hanseWasser Bremen GmbH. Mit Blick auf die Zukunft muss sich der Abwasserspezialist darauf einstellen, dass bis 2025 rund 40 Prozent der Belegschaft in Rente gehen werden. Gesucht werden neue Mitarbeiter – und eine passgenaue Strategie für das Recruiting.

Das Bremer Kanalnetz umfasst 2.300 Kilometer Haupt- und Nebenkanäle. Hinzu kommen die öffentlichen Anschlusskanäle der Hansestadt mit rund 1.000 Kilometern sowie die privaten Abwasserleitungen mit geschätzten 6.000 Kilometern. Dort fließen permanent die Abwässer sämtlicher Bremer Privathaushalte, Industrie- und Gewerbekunden sowie das Regenwasser ein. Um die Steuerung und Kontrolle dieser unterirdischen Wassermassen kümmern sich die 400 Mitarbeiter der hanseWasser.

1999 ging das Abwasserunternehmen nach der Teilprivatisierung im Rahmen einer Public Private Partnership aus der Bremer Stadtentwässerung hervor. Das Kooperationsmodell funktioniert bis heute. Um die Entsorgungssicherheit auch

langfristig zu gewährleisten und um das weitverzweigte Kanalsystem instand zu halten, muss hanseWasser auch künftig vakante Stellen rasch mit kompetentem Personal besetzen. Angesichts der unausgeglichenen Altersstruktur in der Belegschaft hat diese Aufgabe für das HR-Management höchste Priorität.

Interne Daten extern spiegeln

„Unsere Personalplanung ist immer mittelfristig auf fünf Jahre angelegt“, erläutert Imke Libuda, Teamleiterin Personalbetreuung sowie Gesundheits- und Arbeitsschutz bei hanseWasser. „Doch um sie vor dem Hintergrund des demographischen Wandels auf den langfristigen Bedarf umzustellen, müssen wir strategisch vorgehen.“ Dafür benötigen

Imke Libuda und ihre Kollegen Informationen und Daten über den Arbeitsmarkt in Norddeutschland und vor allem im Großraum Bremen. Die unternehmensinternen Daten allein reichen als Planungsbasis nicht aus. Und die eigene Recherche nach externen Arbeitsmarktdaten führte nicht zu verwertbaren Ergebnissen.

Deshalb zog hanseWasser HR Forecast, einen Bremer HR-Spezialisten für Big-Data-Analysen, hinzu. Der Auftrag des Abwasserdienstleisters an HR Forecast lautete, valide makroökonomische Daten zum Arbeitsmarkt, zu Schul- und Hochschulabsolventen und zur demographischen Entwicklung zu sichten und auszuwerten, sie mit den anonymisierten internen Personaldaten abzugleichen →



© hanseWasser.

**Imke Libuda, Teamleiterin
Personalbetreuung, Gesundheits-
und Arbeitsschutz, hanseWasser**

und daraus Prognosen für HR abzuleiten. „Das Ziel ist, eine eigene Strategie für die Personalplanung auf breiter Datenbasis zu entwickeln“, beschreibt Imke Libuda das Vorgehen.

Inzwischen liegen die Daten- und Analyseergebnisse von HR Forecast vor. Im nächsten Schritt werden die Personalverantwortlichen von hanseWasser die Resultate der Geschäftsführung sowie der obersten Managementebene präsentieren und intern diskutieren, welche Maßnahmen für die Personalplanung daraus abzuleiten sind. Florian Fleischmann, einer von zwei Geschäftsführern von HR Forecast, erklärt die Relevanz solcher Datenanalysen: „In Zukunft kann sich der Personalbedarf in Unternehmen stark verändern, da infolge der veränderten Arbeitswelt andere Kompetenzen, andere Funktionen und eine andere Personalstruktur benötigt werden. Das Personal

muss teilweise auf ein anderes Szenario transformiert werden.“

Bedarf anhand von Jobprofilen quantifizieren

Eine Herausforderung für hanseWasser bei der Spiegelung der anonymisierten internen Daten bestand im Übertrag der eigenen Stellenprofile auf die Marktdaten. „Wir wollten unseren Personalbedarf in den einzelnen Jobprofilen für die nächsten 15 Jahre unter Einbezug der voraussichtlichen Fluktuation berechnen lassen“, beschreibt Imke Libuda. „Durch die Spiegelung an Arbeitsmarktdaten möchten wir Engpässe rechtzeitig erkennen, um schon heute unsere Strategie daran anzupassen.“

Zudem haben die Verantwortlichen bei hanseWasser über eine Spiegelung anonymisierter Fehlzeitendaten eruieren lassen, ob und wie sich die zunehmende Alterszentrierung auf die Gesundheit der Belegschaft auswirken wird. Die Analyse von HR Forecast bestätigt die Vermutung der Personalabteilung, dass es für hanseWasser angesichts der demographischen Entwicklung bereits ein Erfolg wäre, den Krankenstand künftig auf dem aktuellen Niveau zu halten. Es gäbe bereits jetzt deutlich höhere Fehlzeiten, wenn die Verantwortlichen nicht schon so aktiv wären.

Bislang setzt hanseWasser zur Entwicklung von Nachwuchskräften fast ausschließlich auf Berufsausbildungen, während das Unternehmen beim Einsatz von dualen Studiengängen und Traineeprogrammen für die Personalgewinnung noch am Anfang steht. „Einige Hochschulen in unserem Einzugsgebiet bilden Ingenieure in den Fachrichtungen aus, die wir benötigen“, verdeutlicht Imke Libuda. „Doch wir wollen frühzeitig erfahren, ob wir unseren Bedarf komplett darüber decken können oder anderweitig rekrutieren müssen.“ Insbesondere das Recruiting angehender Ingenieure über ein Duales Studium macht es erforderlich, einen größeren Zeithorizont in der Planung zu berücksichtigen.

„Die Abwasserentsorgung ist keine Branche, die junge Menschen von sich aus ansteuern“, weiß Oliver Ladeur, der Pres-

sesprecher des Unternehmens. „Deshalb steht für uns der persönliche Kontakt an erster Stelle. Wir müssen gucken, wo und wie wir ins Gespräch kommen, um das Interesse von Schul- und Hochschulabsolventen für Tätigkeiten zu wecken, die erklärungsbedürftig sind.“ Auch die sozialen Medien hat hanseWasser im Blick. „Beim Social-Recruiting stehen wir aber noch am Anfang“, so Imke Libuda.

Um Nachwuchskräfte und neue Mitarbeiter auf das Unternehmen aufmerksam zu machen, baut hanseWasser seit 2013 das Employer-Branding aus. Dafür hat eine Projektgruppe zunächst den Begriff definiert: „Unter Employer-Branding verstehen wir bei hanseWasser die Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger, attraktiver Arbeitgeber – und die hängt immer von der Unternehmenskultur ab“ so Ladeur. „Wir können nur das versprechen, was wir wirklich leben.“ Deshalb hat die Projektgruppe ein neues Unternehmensleitbild erarbeitet, das jetzt sukzessive im Unternehmen verankert wird.

Auch bei Big Data und Data-Analytics für die strategische Personalplanung steht hanseWasser noch am Anfang – wie die meisten Betriebe. Im Austausch mit anderen Unternehmen der Branche stellen die Verantwortlichen aus Bremen immer wieder fest, dass sie mit dem Ansatz einer strategischen Personalplanung schon einen Schritt weiter sind. Vor allem begreifen die Verantwortlichen beim Abwasserdienstleister den anstehenden Generationswechsel in der Belegschaft als Chance. „Wir wollen jetzt unsere neuen Mitarbeiter so einstellen, dass wir für die kommenden Jahrzehnte und ihre Herausforderungen gut gewappnet sind“, unterstreicht Imke Libuda. Diese Position bestätigt Florian Fleischmann, Geschäftsführer von HR Forecast: „Durch die Digitalisierung verändern sich die Geschäftsmodelle von Unternehmen immer schneller und radikaler. Das Personal muss sich entsprechend mitentwickeln, sprich, dynamisieren.“ <



Kontroverse Diskussion über Performance-Management und variable Vergütung:
Gabriel Wiskemann und Piotr Bednarczuk.

© FRANKFURT BUSINESS MEDIA.

Performance-Management und variable Vergütung „One Size does not fit all“

Diskussionsrunde mit Dr. Piotr Bednarczuk (Merck), Rüdiger Booz (Kienbaum), Dr. Thomas Haussmann (Hay Group), Birgit Horak (Lurse), Joachim Kayser (hkp group), Dr. Gabriel Wiskemann (SAP) und Dr. Guido Birkner (Moderation). Das vollständige Interview lesen Sie ab 22. April unter www.compbenmagazin.de.

Laut einer Studie von CEB sind 95 Prozent der befragten Manager mit dem Performance-Management ihrer Unternehmen unzufrieden. Ist die Kritik berechtigt?

Rüdiger Booz: Das, was früher Performance-Management war, überführen Unternehmen heute in zwei getrennte Modelle, indem sie die variable Vergütung vom Performance-Management entkoppeln. Dadurch wird das Performance-Management wieder eine eigene Führungs-

tätigkeit. In der Arbeitswelt 4.0 werden Flexibilität, eine kürzere Taktung und die individuellen Kompetenzen für die Leistungsbewertung des Einzelnen wichtiger.

Thomas Haussmann: Offenbar herrscht in vielen Unternehmen Frustration wegen der Koppelung von technokratischem Performance-Management und individueller Zielvereinbarung. Die Koppelung ist administrativ aufwendig, die Prozesse dahinter sind oft intransparent und un-

einheitlich. Jetzt bevorzugen viele Unternehmen ein stärker teamorientiertes Performance-Management und ersetzen die individuelle variable Vergütung durch eine Komponente, die sich vor allem am Erfolg der Organisation orientiert.

Gabriel Wiskemann: Unsere Millennials bei SAP fragen viel mehr nach Entwicklungsperspektiven und Feedback. Dadurch müssen sich die Zeiträume zwischen den einzelnen Feedbacks verkürzen mit dem →

Ziel eines kontinuierlichen Dialogs, so dass wir auch bei SAP den traditionellen Performance-Management-Ansatz überdenken.

Piotr Bednarczuk: Bei Merck steht immer die Frage im Vordergrund, wie HR das Business am besten unterstützen kann. Kernelemente unserer Performance-Management-Strategie sind Differenzierung, Spreizung, Flexibilität und Feedback. Diese Strategie setzen wir bei Merck um. Unser Ansatz „Freedom within a Frame“ ermöglicht innerhalb dieses globalen Performance-Management-Frameworks eine Differenzierung nach Zielgruppen sowie eine Flexibilisierung.

Joachim Kayser: Wenn Unternehmen die individuelle Zielvereinbarung und die variable Vergütung entkoppeln, verlagert sich der Wettbewerb auf die jährliche Gehaltsrunde oder auf andere Formen der Anerkennung. Wer seine leistungsstarken Mitarbeiter nicht individuell heraushebt, wird eine sinkende Leistung des Gesamtunternehmens erleben. Dem Mitarbeiter kommt es auf relative Gerechtigkeit an.

Birgit Horak: Die Wahl eines Vergütungsmodells muss sich immer am Reifegrad des Unternehmens orientieren. Traditionell produzierende Unternehmen mit vielen gewerblichen Mitarbeitern benötigen andere Lösungen als Unternehmen mit einem hohen Akademikeranteil. Ich habe gerade ein M-DAX-Unternehmen kennengelernt, das plant, ein Performance-Management einzuführen und es mit dem Bonus zu koppeln. Dieses Modell passt für diese Organisation in der jetzigen Unternehmensentwicklungsphase.

Piotr Bednarczuk: Bei Performance-Management gilt immer „One Size does not fit all“. Es ist das Ziel von Merck, eine Performance-Kultur zu leben und zu fördern. Daraus ergeben sich für uns zwei Grundsätze. Individuelle Leistung muss differenziert werden, und gute Leistung muss sich lohnen. Durch unseren weltweit einheitlichen Performance-Management-Prozess haben wir diese Grundsätze global transparent gemacht. Beispielsweise hat bei uns jeder Manager

bei der Bewertung der individuellen Leistung seines Mitarbeiters eine Bandbreite von 0 bis 228 Prozent zur Verfügung.

Wie sieht es bei so viel Kurzfristigkeit mit langfristiger Bewertung aus?

Piotr Bednarczuk: Performance-Management muss immer eine kurz- und eine langfristige Perspektive einnehmen. Durch das Differenzierungsparadigma versuchen wir bei Merck, beide Ansätze auf globaler und lokaler Ebene in die Matrixorganisation zu integrieren. Derzeit denken wir über eine zusätzliche Bewertungsdimension „Kooperation“ mit den Kategorien „Enterprise Contributor“ oder „Network Contributor“ nach.

Gabriel Wiskemann: Die SAP wird in diesem Jahr zunächst versuchsweise für Teile der Organisation einen neuen Performance-Management-Ansatz einführen, der, basierend auf kontinuierlichem Dialog, stärker vorwärtsgerichtet auf Entwicklung und Wachstum fokussiert. Dabei wird komplett auf ein Performance-Rating verzichtet, und das Thema Vergütung wird vollständig von Ratings entkoppelt. Diese Entkopplung haben wir bereits vor einigen Jahren im Bereich der kurzfristigen variablen Vergütung vorgenommen und damit gute Erfahrungen gemacht. Wir stellen fest, dass auch ohne Performance-Rating differenzierte Vergütungsentscheidungen getroffen werden.

Piotr Bednarczuk: Es ist unser erklärtes Ziel bei Merck, möglichst viele HR-Daten zu generieren und transparent zu machen. Voraussetzung für das Generieren von Daten ist ein struktureller Rahmen, also ein Performance-Management, ein Capability-Management oder ein Kompetenz-Building-System. Zur Erhöhung der Datentransparenz investiert Merck derzeit stark in Front-End-Apps. Unser Analytics-Tool ermöglicht beispielsweise einen Vergleich zwischen den Bewertungsstilen von Managern in den USA und in China. Sollten dort erhebliche Unterschiede zu erkennen sein, können wir direkt eingreifen, beispielsweise durch spezifisch ausgerichtete Trainings für Manager.

Sind Manager überhaupt in der Lage, die Menge an verfügbaren Daten zu ihren Mitarbeitern zu nutzen, um diese zu bewerten?

Gabriel Wiskemann: Aus meiner Sicht ist der Manager auch ohne Performance-Rating in der Lage, die Leistung seiner Mitarbeiter zu bewerten und dann in Abhängigkeit von den zur Verfügung stehenden Budgets Gehaltsentscheidungen zu treffen. Deshalb plädiere ich dafür, dass der Manager nicht nur beim STI, sondern auch in der Gehaltsrunde das Recht und die Verantwortung hat zu verteilen.

Birgit Horak: Der Weg, über den Merck und SAP hier berichten, schraubt den Anspruch an Manager und an Führung extrem nach oben. Das ist mit Einschränkungen ein sehr wertvoller Prozess und wird in Organisationen mit einem reifen Management gut funktionieren. In traditionell geführten Organisationen wären viele Führungskräfte damit möglicherweise überfordert.

Wie wirkt sich eine neue Unternehmenskultur auf das Performance-Management aus?

Piotr Bednarczuk: Merck kombiniert individuelle Performance und Unternehmensperformance über eine Multiplikation. Im Hinblick auf die Differenzierung individueller Performance hat das Unternehmen eine knallharte kulturelle Veränderung vollzogen – weg von einem gemütlchen Rechtstrend in der Performance-Verteilung hin zu einer wirklichen Glockenkurve. Unser Kurs lautet Individualisierung und Differenzierung. Um diesen Kurs fortzusetzen, müssen wir die Feedbackkultur stärken. Ein Ansatz und die größte Herausforderung in diesem Zusammenhang ist das Enablement der Manager. Hierbei muss die Management-Accountability gestärkt werden. Vor diesem Hintergrund ist auch vorstellbar, dass wir in Zukunft einen Budgetansatz verfolgen, bei dem die Manager ihr Budget an ihre Mitarbeiter verteilen müssen. Ein weiterer Ansatz ist die Einführung eines Peer-Feedbacks, bei dem Mitarbeiter und Manager gleichzeitig die Ergebnisse eines Multi-Rater-Feedbacks erhalten.



Sylvia Schroll-Machl befasst sich seit Jahrzehnten mit interkultureller Kommunikation und interkulturellem Management.



Beruflich in Babylon
Sylvia Schroll-Machl
Verlag Vandenhoeck & Ruprecht
ISBN: 978-3-525-49159-1
264 Seiten
EUR 30,00

Rezension

Gut präpariert in die Welt hinaus

Fach- und Führungskräfte, die auf dem Sprung ins Ausland sind, haben ohne einen Fundus an Kenntnissen über das Zielland einen schweren Stand.

Wie ticken die Deutschen? Wie ticken Chinesen, Russen und Amerikaner? Und wie können deutsche Entsandte und Auslandsreisende beruflich mit den Menschen in den Gastländern auskommen? Anhand dieser Fragen hangelt sich Sylvia Schroll-Machl einmal rund um die Arbeitswelt auf unserem Globus. Dabei vermittelt sie dem Leser auf knapp 270 kurzweiligen Seiten einen kompakten und doch anschaulichen Überblick über Umgangsformen, Gewohnheiten und Arbeitsformen auf fast allen Kontinenten. Einzig Afrika blendet die Autorin fast aus.

Den Grund für diese Lücke erfährt der Leser beim Blick auf die Quellen des Buchs. Der vorliegende Titel speist sich aus der Buchreihe „Handlungskompetenz im Ausland“ des Verlags Vanden-

hoeck & Ruprecht. Afrika kommt dort offensichtlich kaum vor. Die Autorin hat Synopsen aus knapp 40 Bänden der Reihe zusammengetragen, und das vorliegende Buch dient als Ergänzung. Damit gibt Sylvia Schroll-Machl weltweit Tätigen essentielles Basiswissen an die Hand. Das tut sie über alle Kapitel hinweg zum einen strukturiert, zum anderen kurzweilig.

Damit der Leser möglichst effektiv und effizient mit dem Buch arbeiten kann, gibt die Autorin vorab eine Gebrauchsanweisung an die Hand. So beginnt der Leser seine Weltreise durch die internationale Arbeitswelt mit dem Kapitel über Deutschland. Dort definiert die Autorin, was wir als Normalität im Geschäftsleben betrachten und so auch von anderen erwarten. Mit dem Deutschland-Kapitel

im Gepäck geht es in die übrigen Weltregionen. Im weiteren Verlauf des Kapitels konzentriert sich Schroll-Machl vor allem darauf, die Dinge herauszustellen, die in anderen Ländern anders als in Deutschland sind und entsprechend anders zu handhaben sind.

Das Buch ist gut lesbar geschrieben, die Sprache verständlich, die Systematik lässt den eiligen Leser rasch durch die Seiten blättern. Die zahlreichen anschaulichen Beispiele lenken immer wieder ab, so dass trotz des gleichförmigen schematischen Aufbaus der einzelnen Kapitel das Buch sowohl zum konkreten Suchen wie auch zum kompletten Lesen einlädt.

<