

# Frankfurter Allgemeine Personaljournal



**Deutsche Börse AG**  
Wie viel Jobs kostet die Fusion mit LSE?

**Deutsche Lufthansa**  
Medizinischer Dienst und psychosoziale Beratung als doppeltes Netz

**Bausparkasse Schwäbisch Hall**  
Strategische Personalplanung in Kreditinstituten

**Büroarbeit im 21. Jahrhundert**  
adidas schafft für seine kreativen Köpfe eine neue Arbeitswelt.



## Liebe Leser,

in vielen Unternehmen und Branchen lösen sich gegenwärtig starre Arbeitsstrukturen und Hierarchien zugunsten offener, flexibler Arbeits- und Zeitmodelle auf. Vieles läuft noch in der Test- und Experimentierphase wie etwa bei adidas, und der letzte Beweis dafür, dass derjenige seinen Job besser macht, der keinen festen Schreibtisch mehr hat, ist bis heute nicht erbracht. Wie stark sich die Arbeitswelt in den kommenden zehn Jahren verändern wird, kann heute niemand sicher prognostizieren. Auf jeden Fall entstehen aus dem derzeitigen Umbruch neue Strukturen und Formen der Arbeit, und die Zahl der externen Mitarbeiter, die für ein Unternehmen tätig sind, wird zunehmen.

Da ist es für die Arbeitnehmer eine gute Nachricht, dass Unternehmen ungeachtet des Umbruchs in der Arbeitswelt aktuell weiter Personal einstellen. Auch wenn in Zukunft flexible Beschäftigungs- und offene Kooperationsformen wie Projektarbeit zunehmen werden, decken viele Arbeitgeber laut ifo Beschäftigungsbarometer ihren Personalbedarf derzeit vor allem durch Neueinstellungen.

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

**Dr. Guido Birkner,**  
verantwortlicher Redakteur  
Human Resources

## Inhalt

### Im Fokus

Deutsche Börse AG: 10.000 durch zwei? 3

### Personalköpfe

Karen Parkin, adidas Group: Creating the new employee 5

### Personalwechsel

LR Health & Beauty: Barbara Wolff bleibt im Direktvertrieb 7  
Munich Re: Arbeitsdirektor Wenning rückt auf  
MID GmbH: Müller tritt an die MID-Spitze

### Kommentar

ifo Beschäftigungsbarometer: Gute Beschäftigungsperspektiven  
und aktuelle Tarifverhandlungen 9

### Personalpolitik

Deutsche Lufthansa AG: Medizinischer Dienst und psychosoziale  
Beratung als doppeltes Netz 11

### HR-Skills

Bausparkasse Schwäbisch Hall AG Strategische Personalplanung  
in Kreditinstituten 13

### Rezension

Ein Navi für die digitale Wirtschaft 15

## 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:

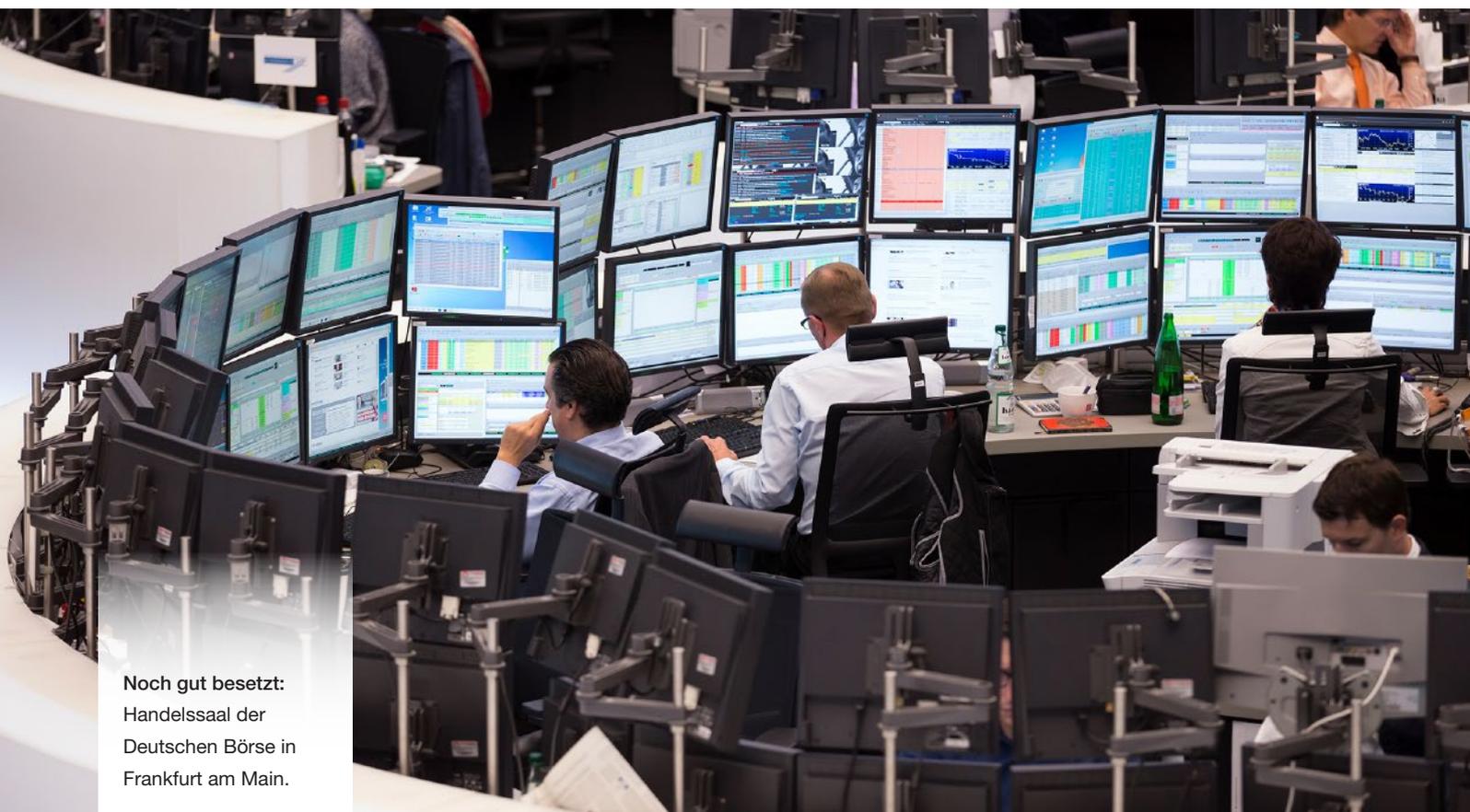
Bezug kostenlos, Erscheinungsweise:  
zwölfmal pro Jahr

### 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.



Noch gut besetzt:  
Handelssaal der  
Deutschen Börse in  
Frankfurt am Main.

© Deutsche Börse AG.

## Deutsche Börse AG 10.000 durch zwei?

Die geplante Fusion von Deutscher Börse und der London Stock Exchange soll jährliche Einsparungen in Höhe von bis zu 450 Millionen Euro ermöglichen. Mancher der über 10.000 Jobs wird auf jeden Fall wegfallen, auch wenn betriebsbedingte Kündigungen derzeit ausgeschlossen werden. Doch der Wettbewerb braucht deutlich weniger Personal.

Fest entschlossen steuert die Deutsche Börse AG geradewegs auf den Zusammenschluss mit der London Stock Exchange zu. Durch diesen Merger würde eine europäische Börse entstehen, die den großen amerikanischen und asiatischen Börsen Paroli bieten könnte. Erst vor wenigen Tagen verteidigte der Vorstandsvorsitzende Carsten Kengeter auf der Hauptversammlung in Frankfurt am Main die Fusionspläne. „Größe ist in unserer Branche das A und O“, unterstrich Kengeter laut einem [Bericht der F.A.Z.](#)

### Europäische Großbörse mit dem Potenzial zum Weltmarktführer

Bereits im März stellte der voraussichtlich neue Gesamtchef in einer öffentlichen Erklärung zur geplanten Fusion die europäische Dimension des Deals heraus: „Wir stärken die Verbindung zwischen den beiden führenden Finanzplätzen Europas – Frankfurt und London – und bauen ein europäisches Netzwerk mit Luxemburg, Paris und Mailand.“ Der neue Börsenbetreiber würde einen Börsenwert von über 25 Milliarden Euro

aufweisen. 2015 beliefen sich die Gesamteinnahmen beider Unternehmen zusammen auf 4,7 Milliarden Euro.

Die Deutsche Börse und die LSE wollen ihre Fusion bis Ende 2016 oder im ersten Quartal 2017 abschließen. Das setzt voraus, dass die Aufsichtsbehörden weltweit und die Aktionäre beider Unternehmen der Fusion vorher zustimmen. Beim bislang letzten Versuch der Frankfurter hatten die Aufsichtshüter 2012 die geplante Übernahme der New Yorker Börse durch die Deutsche Börse verhindert.



Auf der Hauptversammlung der Deutschen Börse äußerten Kritiker – vor allem aus den Reihen der Kleinaktionäre und der Aktionärsvertreter – Bedenken, der Finanzstandort Frankfurt am Main verliere durch die Fusion an Relevanz. Dem entgegneten Vorstand und Aufsichtsrat, Frankfurt könne bei einer Umverteilung der Geschäfte zwischen den beiden Standorten profitieren. Die beiden bisherigen Zentralen in Eschborn bei Frankfurt und in London sollen nach einem Zusammenschluss erhalten bleiben. Allerdings ist London als Sitz der Holdinggesellschaft „UK TopC“ vorgesehen. Frankfurt im Nachteil?

#### Synergien durch IT- und Prozessharmonisierung

Welche konkreten Auswirkungen eine Fusion für die Mitarbeiter der Deutschen Börse AG hätte, lässt sich gegenwärtig noch nicht absehen. Laut Carsten Kengeter könnte das neue Unternehmen dank Synergien jährlich 450 Millionen Euro einsparen. Der Großteil der anvisierten Synergien wird laut Finanzvorstand Gregor Pottmeyer in einem Interview des Magazins „Euro am Sonntag“ durch die Harmonisierung von IT und Prozessen sowie durch gemeinsame Investitionen erreicht. Es sei noch zu früh zu sagen, wie viele Stellen bei einem Zusammenschluss wegfielen. Soweit möglich, will die Deutsche Börse den Zusammenschluss und die Integration ohne betriebsbedingte Kündigungen über die Bühne bringen.

Klar ist aber, dass eine fusionierte Großbörse doppelte Besetzungen in den Zentralfunktionen abbauen und jeden Geschäftsbereich auf Effizienz abklopfen wird. Dadurch werden Doppelstrukturen konsolidiert. Die LSE beschäftigt weltweit rund 5.500 Mitarbeiter. Die Deutsche Börse hatte Ende 2015 knapp 5.300 Mitarbeiter. Ein Jahr zuvor waren es erst 4.540 Beschäftigte an 38 weltweiten Standorten der Deutschen Börse gewesen. Im Jahresdurchschnitt belief sich die Zahl der Mitarbeiter im Berichtsjahr 2015 auf 4.944 Mitarbeiter. Auch hier wies

die Beschäftigtenzahl einen deutlichen Zuwachs gegenüber 2014 mit 4.183 Mitarbeitern auf.

Der Anstieg der Mitarbeiterzahl bei der Deutschen Börse 2015 beruhte zu einem großen Teil auf der Konsolidierung der EEX-Tochterunternehmen Powernext SA und der EPEX Spot SE samt deren Tochtergesellschaften und der APX Holding-Gruppe sowie der Konsolidierung der 360T Beteiligungs GmbH und der Indexium AG. Zudem schuf die Deutsche Börse im Rahmen strategisch wichtiger Projekte, beispielsweise der Initiativen der Eurex Clearing AG und im Segment Clearstream, Stellen neu und baute die Risikomanagement- und Compliance-Funktionen aus. In der Folge stiegen die Beschäftigtenzahlen in der Zentrale in Eschborn und in Luxemburg ebenso wie an den Standorten Prag und Cork. Dort wurden 2015 über die strategischen Projekte hinaus weitere Funktionen aufgebaut.

#### Mehr Mitarbeiter und höhere Personalkosten

Niemand rechnet damit, dass die neue europäische Börsengesellschaft langfristig über 10.000 Mitarbeiter benötigen wird. Auch ist der Wettbewerb personell deutlich schlanker aufgestellt. So beschäftigte die amerikanische NYSE Ende 2015 nur gut 5.500 Mitarbeiter. Steht also im Fall einer Fusion ein personeller Kahlschlag bevor? In Frankfurt und London will damit noch niemand aus der Deckung gehen.

Erschwerend kommt der Anstieg der Personalkosten pro Mitarbeiter bei der Deutschen Börse im Vergleichszeitraum hinzu. Der Grund für diesen Anstieg ist nach Angaben des Unternehmens in den Vergütungsbestandteilen, die an den Aktienkurs gekoppelt waren, und in der höheren Bonusausschüttung an die Mitarbeiter im Jahr 2015 mit rund 125.000 Euro zu suchen, nachdem der letztere Posten 2014 noch 118.000 Euro betragen hatte. Der Vorstand der Gruppe Deutsche Börse hat im Geschäftsjahr 2015 eine freiwillige Gehaltserhöhung in

Deutschland von 2,5 Prozent beschlossen. Auch an den anderen Standorten nahm das Unternehmen Anpassungen der Gehälter vor.

Nach dem Willen der beiden Fusionspartner sollen die bestehenden nationalen regulatorischen Rahmenbedingungen aller regulierten Einheiten unverändert bestehen bleiben. Somit würde die LSEG ihr One-Tier-Board-System fortführen, während die Deutsche Börse weiterhin von einem zweistufigen System aus Vorstand und Aufsichtsrat gelenkt wird. Bestehen bleiben auch die Mitbestimmungsrechte für Arbeitnehmer. Doch erste Gespräche mit den Arbeitnehmervertretern hat der Vorstand der Deutschen Börse bereits angekündigt. <

[info@faz-personaljournal.de](mailto:info@faz-personaljournal.de)



© Deutsche Börse AG.

**Carsten Kengeter, CEO,  
Deutsche Börse AG.**

Karen Parkin, adidas Group

## Creating the new employee

Seit eineinhalb Jahren ist Karen Parkin Personalchefin der adidas Gruppe. Der Umbau der Konzernführung hat die 50-jährige Britin, die zuvor den Bereich Global Supply Chain geleitet hat, an die Spitze des Personalressorts befördert. Jetzt baut Parkin am neuen Mitarbeiter.

adidas „Laces“ wurde 2011 eröffnet und bietet mehr als 1.700 Mitarbeitern Platz.

Damit der Konzernumbau gelingt und der Sportartikelhersteller aus dem fränkischen Herzogenaurach im globalen Wettbewerb gegenüber seinem größten Rivalen Nike Boden gutmachen kann, fokussiert sich adidas mit der neuen Strategie „Creating the New“ noch stärker als bislang auf die eigenen Mitarbeiter. „Damit rücken wir das Personal auch nach außen hin sichtbar in den Mittelpunkt“, erklärt Karen Parkin. Die Britin ist seit November 2014 Personalchefin der adidas Gruppe. Sie berichtet bislang direkt an den Vorstandsvorsitzenden Herbert Hainer und ab August 2016 an dessen Nachfolger Kasper Rorsted.

1997 ist Karen Parkin bei adidas eingestiegen. Zunächst war sie für den DAX-Konzern als Vertriebsdirektorin in Großbritannien tätig, später verantwortete sie das Business-Development in Nordamerika. Vor ihrer Berufung an die Spitze des HR-Ressorts leitete Parkin den Bereich Global Supply Chain und pendelte zwischen der Zentrale in Herzogenaurach und dem Sitz von adidas America in Portland im Bundesstaat Oregon. Heute ist sie für die weltweit mehr als 50.000 Mitarbeiter zuständig.

Die adidas Gruppe stützt sich bei der Mitarbeiterentwicklung auf vier Säulen.

- > Die erste Säule ist die Rekrutierung und Bindung der besten Talente weltweit.
- > Die zweite Säule sind inspirierende Vorbilder ähnlich wie im Showbusiness, im Sport oder in anderen gesellschaftlichen Bereichen.
- > Die dritte Säule umfasst Diversity & Inklusion. Für adidas liegt dort der Schlüssel zu mehr Kreativität und Innovationsfähigkeit und noch leistungsfähigeren Teams.
- > Die vierte Säule bezieht sich auf ein kreatives Arbeitsklima im Unternehmen.

Dabei haben sich die Verantwortlichen bei adidas die Frage gestellt, was die entscheidenden Aspekte und Komponenten sind, um Innovationen zu generieren. Am Ende stand die eindeutige Entscheidung für den disruptiven Weg, um Innovationen zu entwickeln.

Das HR-Management legt in Bezug auf den Umgang mit Mitarbeitern besonderen Wert auf gute Leadership. „Wir müssen unsere Führungskräfte in die Lage versetzen, Talente gut zu führen“, unterstreicht Karen Parkin. Dabei unterscheidet sich Leadership heute vollkommen von dem, was Führung vor zehn Jahren bedeutet habe. „Wir befinden uns in einem gewaltigen globalen Wandel der Arbeitswelt und müssen unseren Mitarbeitern erlauben und ermöglichen, mit dem Wandel zu wachsen.“

### Unterwegs zum mobilen Arbeitsplatz

Indem sich adidas intern quasi neu erfindet, braucht der Konzern auch eine andere Unternehmenskultur. „Wenn Sie über unseren Campus in Herzogenaurach gehen, dann spüren Sie, dass Sport die DNA von adidas ist, doch das ist uns nicht genug“, unterstreicht Karen Parkin. „Wir wollen heute jeden Menschen einladen, bei uns kreativ zu sein und etwas zu schaffen. Wir wollen noch mehr als bislang die Kreativität unserer Mitarbeiter freisetzen und ihnen Möglichkeiten eröffnen, etwas ganz Neues zu entwickeln.“ Dafür schafft der Sportartikelhersteller auf dem Campus in Herzogenaurach neue Freiheiten für seine Mitarbeiter.

Mit der Eröffnung des PITCH-Gebäudes in Herzogenaurach im August 2015 hat adidas einen weiteren Schritt unternommen, um den Mitarbeitern mehr Selbstbestimmung und Auswahlmöglich-



keiten im Arbeitsalltag einzuräumen. Im PITCH-Gebäude testet das Unternehmen das Arbeitsplatzkonzept der Zukunft. Die Beschäftigten haben keinen zugewiesenen Büroplatz mehr, sondern suchen sich je nach aktueller Aufgabe den passenden Arbeitsplatz aus. Dabei stehen ihnen zahlreiche Räume und Bereiche zur Verfügung. Der Arbeitgeber erfasst dazu regelmäßig Feedback und misst die Auslastung der Räumlichkeiten anhand qualitativer und quantitativer Kriterien. Diese Vorarbeiten dienen der geplanten konzernweiten Einführung des zukünftigen Arbeitsplatzkonzepts. adidas will die Philosophie, die den Arbeitsplätzen im PITCH-Gebäude zugrundeliegt, in eine Richtlinie zum mobilen Arbeiten einbringen.

Als Sportartikelhersteller steht adidas im Wettbewerb um die besten Talente mit globalen Konzernen wie Google und Apple. „Wir müssen unsere Arbeitswelt und unser Arbeitsklima so gestalten, dass die besten Talente auf der Welt zu uns kom-

men wollen“, so Karen Parkin. Neue Mitarbeiter sowie Beschäftigte, die innerhalb des Konzerns auf andere Positionen oder an andere Standorte wechseln, werden intensiver als bislang unterstützt. Dafür nutzt HR ein zentral gesteuertes, globales Onboarding-Programm. Dadurch will adidas die Mitarbeiter zu mehr Mobilität innerhalb des Konzerns motivieren.

Für HR bedeutet das, immer dann für die Kollegen da zu sein, wenn die sich innerhalb des Unternehmens weiterentwickeln möchten. Hier schaffen Karen Parkin und ihre Kollegen mehr Transparenz der Möglichkeiten und zeigen Karriereoptionen auf. Das Grundprinzip bei HR-Innovationen bleibt aber gleich: HR testet neue Wege und HR-Tools in einzelnen Teilen des Personalbereichs, um sie im Erfolgsfall in größerem Rahmen in der Organisation auszurollen – ein disruptiver wie auch evolutionärer Ansatz. <

info@faz-personaljournal.de



© adidas Group

Karen Parkin, CHRO, adidas Group

ANZEIGE

## Ratgeber Dienstwagen- und Mobilitätsmanagement 2016

Das Standardwerk für die Mobilität in  
Unternehmen und Behörden.



Die Vielfalt der Mobilitätslösungen stellt privatwirtschaftliche Unternehmen und öffentliche Behörden vor neue Aufgaben und zusätzlichen administrativen Aufwand. Hier deckt der „Ratgeber Dienstwagen- und Mobilitätsmanagement 2016“ in seiner neuen Ausgabe den Bedarf an aktuellen und verlässlichen Informationen rund um den Dienstwagen und die betriebliche Mobilität ab. Das kompakte Nachschlagewerk spricht sowohl die Fachleute in den Betrieben als auch Dienstwagennutzer an. Kernthemen wie das Fuhrparkmanagement, die Finanzierung von Dienstwagen, die Car-Policy sowie die steuerliche und bilanzielle Handhabung stehen im Mittelpunkt dieses Buches.

Herausgeber: FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH –  
Der F.A.Z.-Fachverlag, Dataforce, Ebner Stolz, EcoLibro,  
LeasePlan Deutschland, Volkswagen Automobile Stuttgart  
168 Seiten, 29,90 Euro  
ISBN-13:978-3-945999-22-6  
Direkt bestellbar unter: [www.frankfurt-bm.com/publikationen/  
katalog/ratgeber-dienstwagen-und-mobilitaetsmanagement-2016](http://www.frankfurt-bm.com/publikationen/katalog/ratgeber-dienstwagen-und-mobilitaetsmanagement-2016)



© Kai Kremser/ID Wege GmbH &amp; Co. KG/www.idwege.de

**Barbara Wolff, Head of Global HR,  
LR Health & Beauty**

## LR Health & Beauty

# Barbara Wolff wechselt den Job, bleibt aber im Direktvertrieb

Mit Barbara Wolff hat das Kosmetikunternehmen LR Health & Beauty seine Lücke an der Spitze des globalen HR-Ressorts geschlossen, nachdem die Vorgängerin Rebecca Steinhage das westfälische Unternehmen mit Sitz in Ahlen vor einem Jahr in Richtung des Outsourcingdienstleisters Arvato verlassen hat. Jetzt ist Thomas Stoffmehl, CEO und Sprecher der Geschäftsleitung der LR Global Holding, endlich fündig geworden.

Barbara Wolff kommt von einem anderen Direktvertrieb, dem Haushaltsgeräteanbieter Vorwerk. Hier war sie in den zurückliegenden sieben Jahren Senior Vice President Human Resources und seit 2011 zudem Mitglied im erweiterten Board bei Vorwerk International in der Schweiz. Für Vorwerk entwickelte Barbara Wolff globale HR-Strategien und baute die HR Funktionen für neun Länder auf.

Somit bringt die HR-Expertin genau die Kompetenz und internationale Erfahrung im Direktvertrieb mit, die LR Health & Beauty für die eigene Expansion benötigt. Auch in ihrer neuen Aufgabe wird sich Barbara Wolff mit dem Ausbau einer international einheitlichen HR-Strategie für die 1.200 LR-Mitarbeiter weltweit und für die noch viel größere freie Vertriebsmannschaft befassen. Über die Hälfte der 1.200 Angestellten arbeitet in Deutschland. Das Direktvertriebsunternehmen ist weltweit tätig und vermarktet Schönheits- und Gesundheitsprodukte in 28 Ländern. Das Produktportfolio von LR Health & Beauty reicht von der pflegenden über die dekorative Kosmetik bis hin zu Parfums und Nahrungsergänzungsmitteln.

Bis heute verfolgt das Unternehmen die Idee aus der Zeit seiner Gründung im Jahr 1985, hochwertige Parfums

einem breiten Publikum zu bezahlbaren Preisen anzubieten. Dabei arbeitet LR Health & Beauty mit einem Netzwerk aus rund 300.000 externen Vertriebspartnern auf Provisionsbasis zusammen. Für sein Vertriebsmodell erntete das Unternehmen in der Vergangenheit mehrfach öffentlich Kritik. So musste sich der Direktvertrieb 2006 gegen den Vorwurf zur Wehr setzen, wirkungslose Produkte gegen Grippeviren zu verkaufen. Damals gab die Konzernleitung bekannt, sich von einigen unseriösen Vertriebspartnern zu trennen.

In den vergangenen Jahren hat sich LR Health & Beauty an der Konzernspitze und in einigen Schlüsselressorts personell neu aufgestellt und strategisch anders ausgerichtet. Die Unternehmensstrategie basiert auf fünf Säulen. Für die neue HR-Leiterin Barbara Wolff ist vor allem die fünfte Säule relevant, die sich auf Ausbildung und Training fokussiert. In der eigenen LR Academy erhalten Teilnehmer Produktschulungen und Vertriebsseminare. Das Ziel aller Schulungen und Seminare an der LR Academy ist, sämtliche Teilnehmer individuell auf einen Wissensstand zu bringen, um entsprechend den Zielvorgaben im Vertrieb erfolgreich sein zu können.

Doch genau dort verbirgt sich ein Kernproblem für LR Health & Beauty. Die Zusammensetzung der internen und externen Mitarbeiterschaft ist in mehrfacher Hinsicht divers. Angesichts des großen Gefälles im Qualifikationsniveau im Vertrieb steht Barbara Wolff vor der Aufgabe, allen Mitarbeitern eine Art berufliche Heimat zu bieten. Auch will die Personalleiterin ein strukturiertes Talentmanagement systematisch im Unternehmen und bei den Führungskräften verankern.



© MID GmbH.

Dr. Martin Müller, MID GmbH

## MID GmbH

# Müller tritt an die MID-Spitze

Seit April hat MID, das Nürnberger Beratungs- und Produkthaus für Modellierungsprojekte, mit Dr. Martin Müller einen neuen, markanten Kopf an der Spitze. Müller wechselt von der SQS India BFSI Ltd. nach Nürnberg. Bei seinem früheren Arbeitgeber war er Vorstandsvorsitzender und hat das börsennotierte Unternehmen in die SQS AG integriert. Zuvor war er Chief Operating Officer Germany bei der SQS AG. Vor seinen Jahren bei SQS war der promovierte Ökonom Executive Partner bei IBM Global Business Services und als Geschäftsführer der Plaut Business Consulting tätig gewesen.

Martin Müller folgt auf Jürgen Leuschel, der MID 2015 verlassen hat und jetzt den Leipziger Onlineshopbetreiber Massivum leitet. Als Vorsitzender der Geschäftsführung ist Müller für die Bereiche Consulting, Finanzen und Personal sowie

künftig für das neu geschaffene Ressort Vertrieb und Marketing zuständig. Er verantwortet direkt das Personalwesen für die rund 130 Mitarbeiter an den vier MID-Standorten Nürnberg, Zürich, Stuttgart und Köln. Auf zweiter Ebene ist Personalleiterin Sylvia Leipold für das Personalwesen verantwortlich. Sie berichtet an Müller.

Wie wichtig dem IT-Haus die Gewinnung und Bindung von qualifiziertem Fachpersonal sind, belegt die umfangreiche Liste an Auszeichnungen und Preisen als Arbeitgeber, die MID in den vergangenen Jahren angesammelt hat. Schließlich ist es der Anspruch des neuen Geschäftsführers, die Positionierung seines Unternehmens als Marktführer für Modellierung an der Schnittstelle zwischen Prozessen und deren IT-technischer Umsetzung auszubauen. <

## Munich Re

# Arbeitsdirektor Wenning rückt auf

Mit dem Abgang von Nikolaus von Bomhard endet im April 2017 nach rund 13 Jahren an der Spitze des Rückversicherungskonzerns Munich Re eine Ära. Der Nachfolger kommt aus den eigenen Reihen. Der 51-jährige Joachim Wenning wird dann Vorstandsvorsitzender des weltweit zweitgrößten Rückversicherers. Seit 2009 gehört der studierte Volkswirt dem Vorstand des Rückversicherers an und ist für das Ressort Life und als Arbeitsdirektor für Human Resources verantwortlich. 1991 trat Wenning in die Münchener Rück AG ein und war als Vertragsreferent mit der technischen Betreuung von Lebensrückversicherungskunden befasst. 1997 wechselte er zur Hamburg-Mannheimer, ehe er ab 2000 nach seiner Rückkehr aus Hamburg eine internationale Abteilung für das Lebensrückversicherungsge-

schäft seines heutigen Arbeitgebers leitete. 2005 folgte mit der Berufung an die Spitze der Neuen Rück in Genf der nächste Karriereschritt, bevor Wenning 2009 nach München zurückging.

Wie fällt die Bilanz von Joachim Wenning als Arbeitsdirektor aus? Den branchenweiten Entwicklungen konnte und kann sich Munich Re nicht entziehen. Wie die Versicherungsbranche insgesamt beschäftigt der Rückversicherer aktuell mit 43.500 Mitarbeitern deutlich weniger Personal als noch vor sechs Jahren (47.200). Handlungsbedarf besteht bei der weiteren Integration der HR-Systeme und der Prozesse der Geschäftsfelder, um die HR-Arbeit bei Munich Re ganzheitlich und effektiver zu steuern. Doch Wenning wird sich künftig wohl verstärkt um andere Aufgaben als HR kümmern. <



© Munich Re.

Joachim Wenning, Munich Re



Dr. Klaus Wohlrabe ist stellvertretender Leiter des ifo Zentrums für Konjunkturforschung und Befragungen, München

© ifo-Institut.

## ifo Beschäftigungsbarometer

# Gute Beschäftigungsperspektiven und aktuelle Tarifverhandlungen



Der deutsche Arbeitsmarkt befindet sich weiter im Aufschwung. Der Beschäftigungsaufbau hat in der zweiten Jahreshälfte 2015 an Dynamik gewonnen. Knapp eine halbe Million neuer Arbeitnehmer wurde gezählt. Dies waren vor allem sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. Doch neue Jobs entstehen nicht überall.

Von Dr. Klaus Wohlrabe

Die Zahl der Minijobber verringerte sich aufgrund der Wirkungen des Mindestlohns. Auch wurden weniger Selbstständige gezählt. Die gute Arbeitsmarktlage hat wohl dazu geführt, dass ein sicherer Job der Unsicherheit mit einer eigenen Firma vorgezogen wird. Die Arbeitslosigkeit ist hingegen nicht so stark gesunken, wie es bei dem Beschäftigungsaufbau vielleicht zu erwarten gewesen wäre. Hier schlagen vor allem starke Wanderungsgewinne zu Buche. Es gibt weiterhin eine substantielle Zuwanderung aus anderen EU-Mitgliedstaaten. Diese hat ihr Maximum wahrscheinlich bereits im Jahr 2015 überschritten. Aber vor allem nimmt die Anzahl der anerkannten Asylbewerber zu. Beides erhöht das Arbeitsangebot. Der Wanderungs-

saldo betrug im Vorjahr 1,14 Millionen Personen.

### Unternehmen stellen weiterhin ein

Der Aufschwung am Arbeitsmarkt soll weitergehen. Die Prognosen zeigen, dass die Unternehmen weiterhin fleißig einstellen wollen. Dies wird durch die aktuellen Zahlen des ifo Beschäftigungsbarometers gestützt. In Summe wollen mehr Unternehmen Mitarbeiter einstellen als entlassen. Ein Blick auf die Details verrät jedoch, dass die hohe Einstellungsbereitschaft vor allem durch die Bauwirtschaft und das Dienstleistungsgewerbe getragen wird. In der Industrie sind die Firmen eher zurückhaltender bei Neueinstellungen. Diese Vorsicht zeigt sich schon seit bald mehr als einem Jahr.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, inwieweit die gegenwärtigen Tarifverhandlungen, insbesondere in der Metall- und Elektroindustrie, sich auf die Beschäftigungsbereitschaft der Unternehmen auswirken werden. Die Gewerkschaften fordern gegenwärtig 5 Prozent mehr Lohn für zwölf Monate. Es hat auch schon die ersten Warnstreiks gegeben. Die Gewerkschaften und die Arbeitnehmer geben sich kämpferisch. Sollte es nicht zu einer schnellen Einigung am Verhandlungstisch kommen – und danach sieht es im Moment aus –, wird es wohl flächendeckend Streiks geben. Dies wird die Schaffung neuer Stellen in der Industrie nicht beleben. Die betroffenen Unternehmen werden verschiedene Kostenszenarien intern schon jetzt durchspielen. →

Dass die Mitarbeiter von der aktuell guten wirtschaftlichen Situation der Firmen und der deutschen Wirtschaft im Allgemeinen profitieren wollen, ist mehr als verständlich. Lohnverhandlungen sind aber auch ein Drahtseilakt. Ein zu hoher Lohnabschluss kann dazu führen, dass Unternehmen die Kosten straffen und zu Rationalisierungsmaßnahmen greifen. Auf der anderen Seite darf bei den Mitarbeitern nicht der Eindruck entstehen, dass sie nicht an der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung partizipieren. Hier gilt es für beide Seiten, die richtige Balance zu finden.

**Anerkannte Asylbewerber integrieren**

Neben den offenen Tarifverhandlungen gibt es noch zwei weitere wichtige Themen, die den deutschen Arbeitsmarkt vor neue Herausforderungen stellen. Zunächst gilt es, kurz- bis mittelfristig eine große Anzahl anerkannter Asylbewerber

in den deutschen Arbeitsmarkt zu integrieren. Es zeigt sich, dass nur wenig Höherqualifizierte unter ihnen sind. Dies wird eine große Aufgabe sowohl für die Unternehmen als auch für die Gesellschaft. Trotz des hohen Zustroms an Arbeitswilligen werden die Firmen nur vereinzelt offene Stellen besetzen können. Eine weitere Folge ist der Lohndruck, der wohl am unteren Ende der Lohnskala entstehen wird. Die Konkurrenz um einfache Tätigkeiten wird größer und damit auch die Auswahl der Unternehmen. Dieser Aspekt darf bei den Tarifverhandlungen nicht vergessen werden.

Der zweite wichtige Punkt ist der sich abzeichnende Fachkräftemangel. Der demographische Wandel lässt sich nicht aufhalten. Die Zahl der offenen Stellen steigt stetig. Viele Unternehmen klagen, dass sie vakante Positionen nicht adäquat besetzen können. Gleiches gilt für immer mehr Ausbildungsplätze. Die ge-

genwärtig hohe Zahl an Asylbewerbern verschafft diesem Prozess mittelfristig, nach einer entsprechenden Ausbildung und Integration der Zuwanderer in den Arbeitsmarkt, nur eine Verschnaufpause, aber keine Lösung. In der Zukunft wird das Arbeitsangebot tendenziell kleiner sein, während die Nachfrage hoch bleiben wird.

Diese zwei mittel- bis langfristigen Aspekte müssen auch in den kurzfristigen Tarifverhandlungen im Hinterkopf behalten werden. Jede heutige Entscheidung wird entsprechende Auswirkungen auf die Zukunft haben. Noch ist die Einstellungsbereitschaft in der deutschen Wirtschaft gut. Dies wird sich in diesem Jahr kaum ändern. Es ist aber unklar, wie es mit dem Einstellboom danach weitergeht. Für eine genauere Prognose gibt es im Moment noch zu viele Einflussfaktoren, die sich sehr unterschiedlich entwickeln können. <

ANZEIGE

Nächster  
Erscheinungstermin:  
23. Juni 2016

Jetzt kostenlos abonnieren!

# ComplianceBusiness

[www.compliancebusiness-magazin.de](http://www.compliancebusiness-magazin.de)



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

Herausgeber:



Partner:



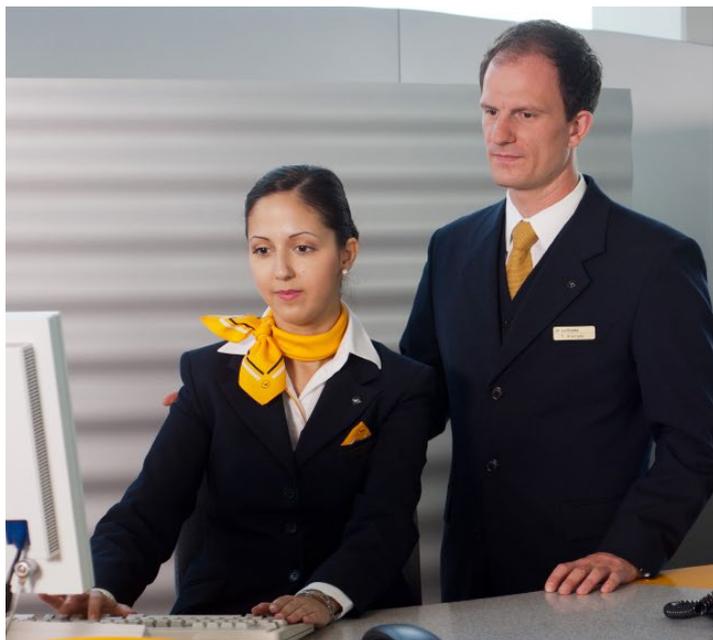
In Kooperation mit:



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

## Deutsche Lufthansa AG

# Medizinischer Dienst und psychosoziale Beratung als doppeltes Netz



Lufthansa-Mitarbeiter am Boden und in der Luft sind diversen Einflüssen ausgesetzt.



© Deutsche Lufthansa AG

**Der medizinische Dienst und die Sozialberatung arbeiten in vielen Großunternehmen Hand in Hand. Schließlich liegen die Ursachen für gesundheitliche Probleme oft in Bereichen, für die der Sozialberater ebenso zuständig ist wie der Mediziner. Das Beispiel Lufthansa zeigt, dass die Zahl der Ratsuchenden zunimmt.**

So, wie sich die Gesundheit eines Menschen auf Körper und Geist stützt, arbeiten in der Arbeitsmedizin in vielen Unternehmen der medizinische Dienst und der psychosoziale Dienst Hand in Hand zusammen. Wie bei der Deutschen Lufthansa AG. Die Fluggesellschaft spricht von ihrem 2-Säulen-Konzept für Körper und Seele. Der Konzern betreibt am Sitz in Frankfurt am Main sowie in Hamburg und München medizinische Zentren mit insgesamt 107 Mitarbeitern. Darunter sind über 20 Ärzte verschiedener Disziplinen. Die breite Fachpalette reicht von Neurologen über HNO-Ärzte bis hin zu Augenärzten.

Das Konzern-Gesundheitsmanagement unter der Leitung von Dr. Lothar Zell ist direkt beim Personalvorstand der Lufthansa aufgehängt. „Die engmaschige Vernetzung mit den HR-Bereichen ist

Teil unserer Unternehmenskultur und unseres Leadership-Ansatzes“, verdeutlicht Lothar Zell. „Die Gesundheit unserer Mitarbeiter beginnt in der Führung.“ Deshalb haben HR und das Konzern-Gesundheitsmanagement ein Gremium gegründet, das den Führungsansatz auf die Straße bringen soll. „Diese Klammer zwischen HR und Medizin ist gerade für das Schnittstellenmanagement wichtig“, so Zell. „Dabei stehen die Personalentwicklung, die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften sowie die strategische Personalplanung im Fokus.“

Als Teil des medizinischen Dienstes ist das Betriebliche Gesundheitsmanagement des Konzerns angeschlossen. Amelie Torcka gestaltet als Referentin mit. Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) hat sich in den vergangenen

Jahren als eigenständiger Managementansatz innerhalb der Abteilung entwickelt. „Wir wollen das BGM in Zukunft als festen Bestandteil aller bestehenden Arbeitsprozesse integrieren“, so Amelie Torcka. „Dadurch sollen unsere Mitarbeiter wahrnehmen, dass wir ihre Arbeitsumgebung gesundheitsgerecht gestalten.“

### Pflicht und Kür in der Arbeitsmedizin

Für die Arbeitsmedizin unterscheidet Leiter Lothar Zell Pflicht und Kür: „Natürlich sind wir in erster Linie dazu verpflichtet, sämtliche arbeitsmedizinischen Gesetze und Vorschriften umzusetzen, die für uns als Lufthansa im Inland wie im Ausland gelten. Das Spektrum ist sehr breit, da allein der Gesetzgeber in Deutschland seit den siebziger Jahren einen umfang-

→

reichen Kanon an Vorschriften erlassen hat.“ So müssen sich viele Funktionsträger regelmäßigen Vorsorgeuntersuchungen unterziehen. Doch der Bedarf an medizinischen und Beratungsleistungen geht über den gesetzlichen Rahmen hinaus. Schichtdienst, Zeitzonen, Staub, Lärm, Stress – die Beschäftigten der Lufthansa unterliegen am Arbeitsplatz vielfältigen Einflüssen.

„Auch über den Gesetzesrahmen hinaus nimmt die Lufthansa als Arbeitgeber ihre soziale Verantwortung für die Belegschaft wahr“, erklärt Lothar Zell. „Wir wollen mit Präventionsangeboten dazu beitragen, dass sich Krankheiten bei unseren Mitarbeitern erst gar nicht entwickeln.“ Deshalb hat der Konzern sein Angebot an Maßnahmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) in den vergangenen Jahren ausgebaut – und die Zugangsschwellen stets niedrig gehalten. „Wir haben erkannt, dass wir für diese Angebote eine Managementstruktur benötigen“, ergänzt Amelie Torka. „Deshalb betreiben wir das BGM immer mehr als nachhaltigen Ansatz im Sinne von Planen, Strukturieren, Durchführen und Bewerten.“

Angesichts der diversen Mitarbeitergruppen im Konzern ist es für das BGM als strukturelles Dach wichtig, Synergien zu heben. Beispielsweise bei Hebehilfen. „Wir haben mehrere Gesundheitsmanager, die in den verschiedenen Geschäftsbereichen unterwegs sind und dort auch die Ergonomie der Arbeitsplätze prüfen

und zielgruppenspezifische Maßnahmen entwickeln“, beschreibt Amelie Torka. „Durch unseren Managementansatz ist es uns gelungen, Hebehilfen für verschiedene Bereiche und Einsatzzwecke zu entwickeln und zu installieren.“

**Zwei Seiten einer Medaille**

Der medizinische Dienst ist die eine Seite der Medaille bei der Gesundheit, das psychosoziale Zentrum inklusive der Sozialberatung die andere. Die Lufthansa bietet Mitarbeitern seit über 40 Jahren Sozialberatungen an. Heute leitet Daniel Wend das Zentrum. Erst im vergangenen Jahr ist sein Zuständigkeitsbereich durch die Fusion der Sozialberatungen der Lufthansa AG und der Lufthansa Technik noch einmal gewachsen. „In den vergangenen 20 Jahren sind die Anforderungen an unsere Berater deutlich gestiegen“, berichtet Daniel Wend. „Neben Krisen- und Suchtproblemen rücken psychische Störungen und Erkrankungen, aber auch familiäre Probleme und Konflikte am Arbeitsplatz stärker in den Fokus.“

Zwischen 2006 und 2012 hat sich die Zahl der Mitarbeiter, die bei der Lufthansa eine psychosoziale Beratung angenommen haben, verdoppelt. Allein 2015 kamen über 1.500 Klienten in die Sozialberatung. Zudem hat das Zentrum fast 400 Führungskräfte und Funktionsträger gecoacht. Damit möglichst viele Beschäftigte die zusätzlichen Schulungs- und Informationsangebote nutzen, bieten Wend

und seine Kollegen neben Standardthemen wie Suchtprävention immer wieder aktuelle Schwerpunkte wie Resilienz und gesunde Führung an. Allein 2015 fanden 168 Schulungs- und Informationstermine für Gruppen statt, an denen über 2.000 Mitarbeiter teilgenommen haben.

Psychische Probleme und Erkrankungen finden bei der Lufthansa in den vergangenen Jahren deutlich mehr Aufmerksamkeit. Daniel Wend beobachtet zwei Problemfelder: „Gerade beim fliegenden Personal wie etwa bei Kabinenmitarbeitern registrieren wir berufsspezifische Belastungssymptome wie etwa Schlafstörungen, die auf den Schichtdienst sowie auf das Arbeiten in wechselnden Zeitzonen zurückgehen.“ Hinzu kommen oft familiäre Probleme, die die Betroffenen durch die langen Abwesenheiten von zu Hause und Planungsunsicherheiten oft nur schwer lösen können. Eine weitere Problemquelle sind Restrukturierungen im Konzern. „Der ganze Change-Prozess, in dem sich die Lufthansa befindet, ist mit Stellenabbau verbunden und kann bei den Menschen existentielle Fragen auslösen“, so Wend. „Unsere Aufgabe besteht dann darin, mit den psychisch belasteten Kollegen neue Perspektiven für die persönliche Zukunft und Bewältigungskompetenzen zu erarbeiten.“

**Ein Absturz und seine Aufarbeitung**

Ein besonders schwerwiegender Einschnitt für den medizinischen Dienst und die psychosoziale Beratung stellte der Germanwings-Absturz am 24. März 2015 dar. Für die eigenen Mitarbeiter und Führungskräfte, die mit dem Absturz befasst sind, hat die Lufthansa intern über die eigene Infrastruktur konzernweit psychosoziale Hilfe angeboten. Dazu gehören eine Notfallversorgung an den größten Stationen des Konzerns, Nachsorgeveranstaltungen und Führungskräftecoachings. Die Aufarbeitung der Katastrophe wird den medizinischen und den psychosozialen Dienst auch in Zukunft beschäftigen. <



Arbeiten im Gesundheitsmanagement und im psychosozialen Dienst zusammen:  
Dr. Lothar Zell, Amelie Torka, Daniel Wend.

© Deutsche Lufthansa AG

**Dr. Tobias Thomas,**  
Leiter Personalcontrolling,  
Personalplanung, HR-Systeme,  
Bausparkasse  
Schwäbisch Hall AG.



**Jürgen Ley,** Abteilungsleiter  
Personalservice und  
Personalsysteme, Bausparkasse  
Schwäbisch Hall AG.

## Bausparkasse Schwäbisch Hall AG

# Strategische Personalplanung in Kreditinstituten

Die strategische Personalplanung ist in HR-Kreisen in Mode. Sie bietet neue, technisch unterstützte Möglichkeiten, um strategisch relevante Fragestellungen zu beleuchten. Damit rückt der HR-Bereich näher an die Fachbereiche heran und kann die Rolle als Business-Partner besser ausfüllen.

Die Finanzdienstleistungsbranche ist einem dauerhaften und rasanten Strukturwandel unterworfen. Hierzu zählen die Digitalisierung des privaten Alltags und der Unternehmensumwelt und sich verändernde Kundenbedürfnisse bei gleichzeitig steigender Wettbewerbsintensität. Auch der aus der Niedrigzinsphase resultierende Druck, die Effizienz und Effektivität zu optimieren, sowie die zunehmende Regulatorik verändern die Bankenwelt in einer nicht gekannten Geschwindigkeit. Hinzu kommen die Herausforderungen um den demographischen Wandel und die Veränderungen in der Arbeitswelt.

Die personellen Ressourcen stellen im Dienstleistungsumfeld einen wichtigen Kostenfaktor dar und sind gerade in Zeiten sich ändernder Geschäftsmodelle und neuer Herausforderungen wichtig, um

den langfristigen Unternehmenserfolg sicherzustellen. Für Finanzdienstleistungsunternehmen und deren HR-Bereiche gilt es daher, das benötigte Personal vorzuhalten und den Aufgaben eines Arbeitgebers gerecht zu werden, der verlässlich, attraktiv und auf Kontinuität bedacht ist.

Volatilitäten an den Finanz- und Kapitalmärkten wirken sich auch auf die veränderten Kapazitätsbedarfe aus. Die Personalplanung kann kurzfristig durch eine bestmögliche Flexibilisierung der Belegschaft – zum Beispiel durch Arbeitszeitmodelle – reagieren. Viele Unternehmen fragen sich jedoch, inwiefern sie sich auch mittel- und langfristig auf die Herausforderungen vorbereiten können.

Der Personalkörper eines Unternehmens unterliegt einer gewissen Trägheit. Dies liegt zum Beispiel an arbeitsmarkt-

bedingten Restriktionen bei Rekrutierungen, an rechtlichen Rahmenbedingungen zum Kündigungsschutz, der gesellschaftlichen Verantwortung als Arbeitgeber und häufig langen Betriebszugehörigkeiten.

### Strategische Personalplanung als HR-Trend

Die strategische Personalplanung hat sich in den vergangenen Jahren in vielen mittelständischen Betrieben und in Großunternehmen zu einer wichtigen Informationsplattform für den Personalbereich und das Top-Management entwickelt. Sie bietet das Instrumentarium, um Fragen rund um die mittel- und langfristige Entwicklung des Personalbedarfs und des Personalbestands zu beantworten, und hilft, strategische Ziele zu erreichen.

In der Praxis stellt sich die Frage, inwieweit eine strategische und langfristige →

ge Planung aufgrund der zunehmenden Komplexität von Geschäftsmodellen, der bestehenden Unsicherheiten durch schwer vorhersehbare, externe Effekte und der Volatilitäten eine strategische und langfristige Planung den erwünschten Nutzen erzielen kann. Handelt es sich bei der strategischen Personalplanung gar um einen aufwendigen Blick in die Glaskugel? Oder lassen sich strategisch relevante Informationen und Impulse erzielen?

Methodisch setzt die strategische Personalplanung auf der operativen Personalplanung auf, geht jedoch mit Blick auf den Planungshorizont, die verwendeten Prämissen und das Spektrum der Analyseergebnisse weit darüber hinaus. Betrachtet werden die quantitative (wie viele Mitarbeiter?) und die qualitative Perspektive (welche Mitarbeiter?).

Ein zentrales Ziel ist, fundierte Aussagen zu den in der Zukunft benötigten Qualifikationen zu treffen, um daraus frühzeitig Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten. Durch das Einführen von Jobfamilien – beispielsweise Projektleiter, Controller und Anwendungsentwickler – wird die quantitative Planung um qualitative Aspekte erweitert. Die strategische Personalplanung beantwortet zentrale Fragen:

**Personalbedarf:**

- > Wie wirken sich Veränderungen am Geschäftsmodell auf den Bedarf an Personal mit bestimmten Qualifikationen aus?
- > Wie verändert sich der Personalbedarf bei unterschiedlichen Marktbedingungen?
- > Wie soll der Umgang mit Fremdleistungen optimal ausgestaltet werden?
- > Welche Auswirkungen haben IT-Investitionen zur Steigerung der Produktivität, und zu welchem Zeitpunkt sind solche Maßnahmen in der Zukunft sinnvoll?
- > Reicht die Zahl der Nachwuchsführungskräfte aus, um den künftigen Bedarf an Managern zu decken? Sind die Quellen zur Nachführung richtig priorisiert?

**Personalbestand:**

- > Wie entwickelt sich mittel- und langfristig die Kapazität der Mitarbeiter in den einzelnen Jobfamilien?

- > Wie entwickelt sich das Altersprofil der Gesamtbelegschaft? Wann endet die zunehmende Alterung der Belegschaft?
- > Wie ist der Altersdurchschnitt einzelner Jobfamilien? In welchen Jobfamilien ist das Altersrisiko am höchsten?
- > Wie verhält sich die Kapazität in Abhängigkeit von Alter und altersabhängigen Krankheitsquoten?
- > Wie entwickelt sich die stille Reserve in Verbindung mit einer sich verändernden Teilzeitquote?

**Personalunterdeckung und -überdeckung:**

- > Wo und wann entstehen in der Zukunft Lücken bzw. Überhänge?
- > Was ist der richtige Maßnahmenmix, um Lücken und Überhänge je Jobfamilie wieder ins Gleichgewicht zu bringen?
- > Wie können Mitarbeiter anders eingesetzt werden, um den Bedarf zu decken?
- > Sind die internen Entwicklungspfade ausreichend, um den Bedarf zu decken?
- > Wie muss die Ausbildungspolitik angesichts der Lücke zwischen Bestand und Bedarf aussehen? Wie viele Auszubildende oder Studenten der Dualen Hochschule werden benötigt?

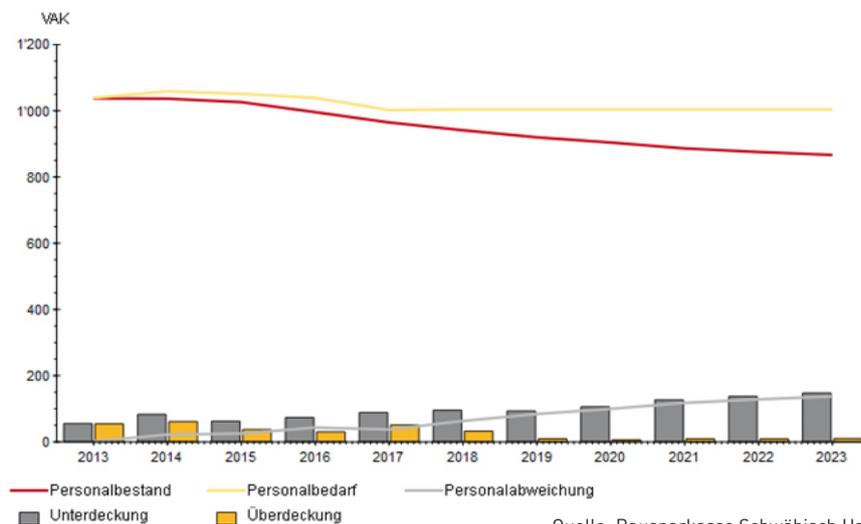
Die Bausparkasse Schwäbisch Hall AG setzt seit 2014 ein Simulationstool ein. Im Zentrum steht das Denken in Szenarien. Ein komplettes Set an Annahmen, Prämissen und Daten – zum Beispiel Zugän-

ge aus Ausbildungsprogrammen, externe Rekrutierungen, Kündigungen, Renteneintritte, Abgänge innerhalb der Gruppe – wird als Szenario bezeichnet. Durch den Einsatz des Simulationstools können so Zukunftsbilder erstellt werden. Neben der Datenermittlung für das Basisszenario (Most-likely-Szenario) werden weitere Zukunftsszenarien über bis zu zehn Jahre durchgespielt, analysiert und bewertet.

Im Vordergrund stehen dabei Überlegungen zu Risiken in Bezug auf Alter, Kapazität und Qualifikation der relevanten Jobfamilien. Die Möglichkeiten der Visualisierung und Darstellung der Ergebnisse reichen von Bestandsentwicklungskurven mit prognostizierten Über-/Unterdeckungen über Abgangs- und Zugangsanalysen sowie der Entwicklung von Alterspyramiden im Zeitverlauf bis hin zu Ampelfunktionen in Bezug auf Risikoindikatoren.

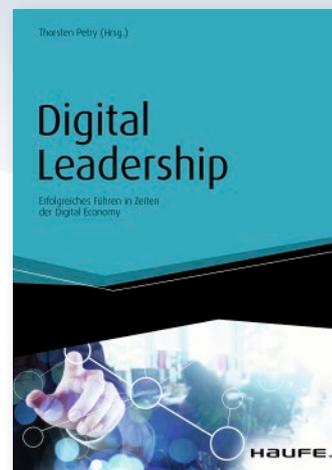
Mit Hilfe der strategischen Personalplanung und der aufbereiteten Analyseergebnisse konnte Schwäbisch Hall bei einer Vielzahl aktueller Themen und Fragestellungen Transparenz schaffen. Die strategische Personalplanung bewährt sich als Diskussionsplattform zwischen Fachbereichen, dem Top-Management und dem Personalbereich, indem auf einer validen Zahlen- und Datenbasis nachvollziehbare Handlungsbedarfe aufgedeckt werden. <

**Gesamtszenario**





Prof. Dr. Thorsten Petry ist Professor für Organisation & Personalmanagement an der Hochschule RheinMain in Wiesbaden.



**Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy**

Thorsten Petry (Hrsg.)

Haufe Gruppe

ISBN: 978-3-648-08057-3

472 Seiten

EUR 49,95

© Haufe Gruppe.

## Rezension

# Ein Navi für die digitale Wirtschaft

**Führung verändert sich im digitalen Zeitalter rasant und verlangt von Vorgesetzten, die gesamte Klaviatur der Führungsstile zu beherrschen.**

Kaum ein Thema hält die Personalverantwortlichen in Unternehmen derzeit so in Atem wie die Digitalisierung. Zwar handelt es sich dabei um evolutionäre Prozesse, die in vielen Bereichen und Branchen bereits seit Jahren laufen. Doch künftig werden die technischen Entwicklungssprünge immer größer und schneller und die dadurch angestoßenen Veränderungen umso stärker wirken. Um das, was unter der Überschrift „Digital Economy“ auf Gesellschaft, Kunden, Märkte, Arbeit und Unternehmen zukommt, für das Personalwesen zu erfassen, hat Thorsten Petry zusammen mit einem Autorenkollektiv im Buch „Digital Leadership“ ein vielseitiges Themenspektrum abgedeckt.

Im Mittelpunkt des Titels steht eine veränderte Art der Führung. Leader-

ship-Ansätze, die in der Vergangenheit jahre- oder gar jahrzehntelang erfolgreich waren, erweisen sich heute für die sich immer schneller verändernde Arbeitswelt oft als starr und langsam. Statt sich auf einen oder auf wenige Führungsstile festzulegen, wird derzeit und in Zukunft von Führungskräften erwartet, mit mehreren Optionen zu „jonglieren“ und „auf Sicht zu fahren“, wie es der Herausgeber formuliert. Da bringt ein pragmatisches Trial and Error oft mehr als umfangreiche, tiefgründige Analysen.

Die Autoren nähern sich in den 21 Einzelbeiträgen dem Begriff der Digital Leadership auf drei Ebenen. Zum Ersten geht es um Unternehmensführung im Zeitalter der Digital Economy, zum Zweiten um Personalführung und zum Dritten um digital führende Unternehmen.

Im Hinblick auf diese drei Ebenen des Begriffs zeigen die Autoren Zusammenhänge und Charakteristika der digitalen Wirtschaft auf und bieten Lösungsansätze.

Wie es bei einem Themenband mit vielen verschiedenen Beiträgen zu erwarten ist, unterscheiden sich die einzelnen Artikel hinsichtlich Struktur und Sprache deutlich voneinander. Trotzdem ist es dem Herausgeber und dem Verlag gelungen, ein Standardwerk vorzulegen, das dem Leser ungeachtet der raschen technischen Entwicklung auch in den nächsten Jahren noch als Leitfaden dienen kann. Die einzelnen Beiträge überzeugen durch inhaltliche Kompetenz und eine überschaubare Struktur. <

[info@faz-personaljournal.de](mailto:info@faz-personaljournal.de)