

Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Zalando

HR-Alternativen für
Karriere und Führung

DZ BANK

HR im Merger
quergedacht

Gunter Dueck

Wie Innovationen
durch Querdenken
gelingen

7. Deutscher HR-Summit

Janina Kugel, Arbeitsdirektorin
und Mitglied des Vorstands der
Siemens AG, hielt die Keynote.



Liebe Leser,

Querdenken hieß in diesem Jahr das Motto des 7. Deutschen Human Resources Summits. Über 200 Topentscheider aus dem HR-Ressort referierten, diskutierten und analysierten die Themen, die sie in ihrer täglichen Arbeit beschäftigen oder die bald neu auf sie zukommen werden. Querdenken war angesagt, denn konventionelle Lösungen reichen nicht mehr aus für die Herausforderungen von morgen.

Zu den Höhepunkten des HR-Summits gehörten die Keynote von Janina Kugel von Siemens und der Innovationsvortrag von Professor Gunter Dueck. Beide Sprecher ließen keinen Zweifel daran, dass die digitale Transformation die Wirtschaftswelt und damit auch die Arbeitswelt in

den kommenden Jahren grundlegend verändern wird. Janina Kugel brachte es auf den Punkt: Unternehmen müssten sich, ihr Geschäftsmodell und ihre Strukturen komplett verändern, um künftig wettbewerbsfähig zu bleiben. Gunter Dueck kritisierte Konzernlenker dafür, vor klaren strategischen Neuausrichtungen zurückzuschrecken und damit die eigene Existenz aufs Spiel zu setzen.

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
HR-Alternativen für Karriere und Führung	
Personalköpfe	5
„Wir müssen uns verändern, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten“	
Personalwechsel	8
Karlsruher Institut für Technologie: KIT beruft von Vangerow als Vize Leipziger Verkehrsbetriebe: ver.di-TK-Spezialist für Leipzig Brose Gruppe: Schwitalla geht zu Brose	
Kommentar	10
Wie Innovationen durch Querdenken gelingen	
Personalpolitik	11
Mehr Mut zum Unbequemen! HR quergedacht	
HR-Skills	13
Familienfreundliche Unternehmen – Wunsch oder Wirklichkeit?	
Quergelesen	15
Wenn Gen Y Babyboomer trifft	
HR-Service	16
Nachrichten, Daten und Fakten aus der HR-Welt	

Impressum

Verlag:
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH –
Der F.A.Z.-Fachverlag
Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main

Geschäftsführung:
Dr. André Hülsbömer, Hannes Ludwig
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, Rosenberger & Partner,
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.

Offene Diskussion über neue HR-Konzepte: Prof. Dr. Sven Voelpel, Frauke von Polier, Moderator Sven Astheimer, Thu Pakasathanan, Katrin Adt.



© Dirk Beichert Businessphoto.

Daimler, Zalando, Siggate

HR-Alternativen für Karriere und Führung

Die Arbeitswelt wandelt sich in atemberaubendem Tempo. Das stellt Strukturen in Organisationen in Frage und veranlasst Unternehmen, sich neu zu erfinden, wie die Diskussionsrunde auf dem 7. Deutschen Human Resources Summit zeigte.

Manche Pläne lassen sich in kleinen Betrieben einfacher umsetzen als in Konzernen. Wie beim Telekommunikationsunternehmen Siggate aus Düsseldorf. Die Struktur des jungen Unternehmens mit seinen 130 Mitarbeitern prägen cross-funktionale Produktteams, die jeweils Produktverantwortung und auch Verantwortung für die Mitarbeiter tragen. So praktiziert Siggate Peer-Recruiting. „Nicht HR oder die Geschäftsführung stellt ein, sondern die Teams selbst“, erläuterte Thu Pakasathanan, HR-Verantwortliche bei Siggate. „Die Teams entscheiden intern darüber, ob ein Bewerber zu ihnen passt oder nicht.“ Nach einer anfänglichen Lernphase besitzen die Teammitglieder inzwischen so viel Erfahrung mit Auswahlgesprächen, dass am Ende jeder Diskussion eine Entscheidung steht.

Daimler setzt auf Schwarmorganisation

Auch im Daimler-Konzern mit seinen 280.000 Mitarbeitern steckt inzwischen eine Menge Modalität. Allerdings macht Katrin Adt, Vice-President HR-Development & HR-Services bei der Daimler AG, deutlich, dass Peer-Recruiting nicht zu einem Konzern passen würde, in dem die Mitarbeiter oft jahrzehntelang arbeiten. „Menschen kommen zu uns und entwickeln sich innerhalb des Konzerns“, so Adt. „Da würden wir zu kurz greifen, wenn wir das Recruiting allein den Teamleitern überließen.“ Zwar hat Daimler an verschiedenen Stellen auch weitgehend autonome Teams im Einsatz, doch Katrin Adt hebt hervor, dass ein Konzern stabile Strukturen benötigt.

Dass auch die auf dem Prüfstand stehen, hat Dieter Zetsche, Vorstandsvorsit-

zender und Leiter Mercedes-Benz Cars von Daimler, vor kurzem angekündigt. Demnach sollen in den kommenden Jahren 20 Prozent der gesamten Belegschaft in Schwarmorganisationen arbeiten. Dahinter steht die Erkenntnis, dass sich nicht alle Bereiche und Funktionen in gleicher Form organisieren lassen. „Manche Bereiche mit einem höheren Innovationsgrad müssen wir agiler aufstellen, andere Prozesse, die feste Strukturen erfordern, wollen wir auch künftig in einer stabilen Ordnung belassen“, skizzierte Katrin Adt. In über 40 Pilotprojekten erkunden Management und Mitarbeiter derzeit, was agiles Arbeiten und Schwarmorganisation für Daimler überhaupt bedeuten. Die Elektromobilität ist dabei einer der Vorreiter. In Zukunft wird jedes Team anders funktionieren und →

sich anders organisieren. HR bei Daimler unterstützt diese Prozesse mit Tools und Regeln für die Teams. Diese können dann auch Schwarmorganisation nutzen, um nach der Anfangsphase schnell zur höheren Arbeitseffizienz zu kommen. „Agiles Arbeiten in einer Schwarmorganisation bedeutet, dass sich divers zusammengesetzte Teams erst einmal darüber klar werden müssen, wie sie künftig funktionieren sollen“, so Adt.

Unternehmenskultur neu entwickeln

Auch der Onlinebekleidungshändler Zalando stellte die eigenen Strukturen und die Unternehmenskultur auf den Prüfstand. Erst 2008 gegründet, beschäftigt das frühere Start-up heute bereits 11.000 Mitarbeiter. „In den ersten Jahren mussten wir von HR vor allem schauen, Mitarbeiter zu gewinnen und in Teams zu organisieren“, beschrieb Frauke von Polier, Senior Vice President People & Organisation bei Zalando, die Jahre des

rapiden Wachstums. Die Administration, auch in HR, musste mit dem Zuwachs an Mitarbeitern erst einmal Schritt halten. „2013 haben wir unsere administrativen Prozesse und Strukturen im HR-Bereich professionalisiert“, so von Polier. „Allerdings haben wir zunächst den Fehler gemacht, zu stark auf Strukturen und Policies zu setzen.“

Dieser Konflikt zwischen der Unternehmenskultur, die nicht mehr passte, und dem inzwischen nachhaltigen geschäftlichen Erfolg führte 2014 dazu, dass das Unternehmen sich selbst hinterfragte. „Wir haben neu geklärt, welche Art von Unternehmen wir in Zukunft sein wollen“, berichtet Frauke von Polier. Zielvision für die kommenden drei Jahre ist eine Unternehmenskultur, die Mitarbeiter anzieht. Dazu gehört unter anderem, dass Zalando den Bonus abgeschafft hat, dass sich die Mitarbeiter eigene Dreimonatsziele setzen und sich anschließend selbst bewerten und Multi-Source-Feed-

back über Apps bekommen. Somit fördert Zalando das Querdenken seiner Mitarbeiter, indem es sie selbst entscheiden und Verantwortung tragen lässt.

Dabei tut sich Zalando mit einem Durchschnittsalter der Mitarbeiter von 30 Jahren sicher einfach. Professor Sven Voelpel von der Bremer Jacobs University sah grundsätzlich keine hohen Hürden zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern in der Unternehmenswelt. „Jede Generation lebt im Schnitt acht Jahre länger als die Vorgängergeneration und ist knapp zehn Jahre länger leistungsfähig“, betonte Voelpel. „Studien belegen, dass die Produktivität eines Menschen nicht mit seinem Alter korreliert.“ Während Jüngere oft kreativere Ideen haben, bringen viele Ältere mehr Erfahrung, ein emotionales Gleichgewicht und ein ausgewogenes Urteilsvermögen mit. Sven Voelpel ist davon überzeugt, dass komplementäre Ergänzungen der Generationen ein Erfolgsgeheimnis für Innovationen sind. <

ANZEIGE

VERGÜTUNGSSTRATEGIE

DAS PRAXISFORUM FÜR VERGÜTUNG, BAV UND BENEFITS

Praxisforum Vergütungsstrategie 2016

22. November 2016
Steigenberger Hotel Metropolitan
Frankfurt am Main

Impulse zu topaktuellen Themen:

- └ Compensation & Benefits 4.0
- └ Performancemanagement und Boni
- └ Big Data im Vergütungsmanagement und in der bAV

Auswahl der Referenten:



Christian Brück,
Global Head of Compensation & Benefits, Freudenberg Group



Prof. Dr. Guido Friebel,
Lehrstuhlinhaber für Personalwirtschaft, Goethe-Universität Frankfurt



Philip Heßen,
Head of Human Resources Germany & Head of Global Total Rewards, Merck KGaA



Yvonne Prang,
Senior Director Rewards, McDonald's

– geschlossene Veranstaltung für Entscheider aus den Bereichen Vergütung, HR und bAV –

Veranstalter:  **COMP & BEN** 


Mitveranstalter:    

Medienpartner: 

www.praxisforum-verguetung.de

Siemens AG

„Wir müssen uns verändern, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten“



Janina Kugel,
Siemens AG

© Dirk Beichert Businessphoto.

Janina Kugel treibt als Arbeitsdirektorin und Mitglied des Vorstands der Siemens AG von HR-Seite die digitale Transformation innerhalb des Konzerns voran. Sie schilderte auf dem Deutschen Human Resources Summit die größten Baustellen und die Ziele dabei.

Janina Kugel skizzierte für die Teilnehmer des HR-Summits, womit sich HR bei Siemens im Rahmen der Digitalisierung beschäftigt. Wie rasant sich der digitale Wandel derzeit vollzieht, machte Kugel zunächst an einer Kennzahl fest. Zwar gebe es das Internet bereits seit 1969, und seit 1990 sei es öffentlich zugänglich, doch 90 Prozent der heute verfügbaren Inhalte im Internet seien erst in den beiden zurückliegenden Jahren dazugekommen. „Von nun an wird sich die Menge dieser Daten Jahr für Jahr in etwa verdoppeln“, so Kugel.

Andere Geschäftsmodelle, neue HR-Aufgaben

Die immens schnelle Informationsflut verändert Geschäftsmodelle und damit auch die Aufgaben von HR. Doch während die Menschen im Privatleben digitale Anwendungen bereits regelmäßig nutzen,

halten sie sich damit im Berufsleben noch oft zurück. Dabei werden in der Zukunft aufgrund der digitalen Transformation viele neue Jobs entstehen, die es heute noch gar nicht gibt, beispielsweise der Big-Data-Doctor oder der 3-D-Druck-Design-Spezialist. Gleichzeitig werden viele heutige Jobs verschwinden, doch die Arbeit wird bleiben. Roboter und Maschinen werden immer mehr heutige Aufgaben des Menschen übernehmen, gerade im analytischen Bereich. Das verlangt den Menschen künftig ein größeres Vertrauen etwa in maschinelle Analysen im medizinischen Bereich ab.

Der Wandel der Arbeitswelt muss aber nicht einseitig auf Kosten der Menschen in Form wegfallender Jobs verlaufen. Zwar verfügt ein Computer über deutlich mehr Wissen als ein einzelner Mensch, doch beide können und müssen kooperieren. Deshalb werden nach Ansicht von

Janina Kugel neue Jobs unter anderem an der Schnittstelle zwischen Mensch und Maschine entstehen. Allerdings hat gerade das hohe Tempo der technologischen Innovationen einen großen Einfluss auf den Wegfall und den Aufbau von Beschäftigung.

Siemens mit seinen rund 350.000 Mitarbeitern setzt sich bereits seit geraumer Zeit mit der Frage auseinander, wie disruptiv sich die Arbeit der Beschäftigten verändern wird. Um darauf zu reagieren, müssen veraltete Strukturen und Prozesse angepasst und teilweise neu aufgesetzt werden – was nicht immer ohne Widerstand vonstatten geht. „Wir wissen, dass das, was wir heute tun, für morgen und übermorgen nicht mehr ausreichen wird“, unterstrich Janina Kugel. „Wir müssen uns von Grund auf verändern, um unsere Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.“



Steigende Komplexität

Erschwerend kommt hinzu, dass die Arbeitswelt in rasender Geschwindigkeit immer komplexer wird. „Viele glauben, die Komplexität durch komplizierte Verfahren und Set-ups in den Griff zu bekommen“, beschreibt Frau Kugel. „Doch das wird nicht funktionieren. Im Gegenteil: Wir müssen als Organisation flexibel und vor allem schnell auf Veränderungen und individuelle Fragestellungen reagieren können. Bei HR haben wir deshalb die Organisation und die Zusammenarbeit vor zwei Jahren grundlegend neu aufgesetzt.“ Eine Konsequenz daraus sei, dass kein klassisches Headquarter mehr existiere. Relevante Entscheider müssen nicht mehr alle in der Konzernzentrale in München sitzen, sondern von dort arbeiten, wo sie tatsächlich benötigt werden. Das könne Europa sein, aber genauso die USA oder Asien. Lösungen würden auf diese Weise dort entwickelt, wo Kunden, Mitarbeiter, Geschäfte und Märkte sie auch brauchen.

Janina Kugel räumte ein, dass dieses neue Set-up nicht von Anfang an reibungslos vor sich gegangen sei. „Doch mittlerweile sind überall neue Communities und damit auch eine neue Art der Kommunikation entstanden“, so die Arbeitsdirektorin. Als große Aufgabe für HR sieht sie außerdem die strategische Personalplanung. Zum einen bestehe in Berufsbildern wie Softwareentwicklung oder bei ausbildungsintensiven Jobs wie Präzisionsschweißern auf den Arbeitsmärkten ein Mangel. Damit Unternehmen rechtzeitig die besten Talente für sich gewinnen können, bedürfe es einer langfristigen Planung. Zum anderen müssen die bestehenden Mitarbeiter laufend weiterentwickelt werden, um die für die neue Arbeitswelt benötigten Kompetenzen vorweisen zu können. Dazu zählen nicht nur digitale Fähigkeiten, sondern vor allem solche, die Maschinen nicht ersetzen können, wie beispielsweise emotionale Intelligenz.

Das virtuelle Arbeiten und das Zusammenspiel von Mensch und Maschine in der Industrie 4.0 stellen nicht nur Siemens vor große Herausforderungen. Künftig werden Mensch und Maschine immer enger miteinander kooperieren. „Wir werden in Zukunft vermehrt in abteilungs- und länderübergreifenden Netzwerken zusammenarbeiten“, unterstrich Janina Kugel. „Dafür müssen wir uns verstärkt ansehen, welche Fähigkeiten die einzelnen Teammitglieder mitbringen – und wie wir diese am besten einsetzen und fördern können.“

Viele Mitarbeiter verstehen, dass sich die neue Arbeitswelt ändert, doch noch längst nicht jeder ist sich darüber im Klaren, was genau das für den eigenen Arbeitsalltag und die eigene Beschäftigung bedeutet. „In einer sich stetig wandelnden Arbeitswelt besteht die größte Herausforderung für jeden Einzelnen darin, sich selbst immer wieder neu zu erfinden“, so Frau Kugel.

ANZEIGE

Jetzt bewerben!
Anmeldeschluss
31.12.2016



Was Ihnen die Teilnahme bringt:

- Durchführung einer Mitarbeiterbefragung
- Messung und Analyse der Mitarbeiterbeziehungsqualität
- Ergebnisbericht mit Benchmarkwerten
- Feierliche Prämierung der besten Unternehmen
- Zertifikats-Vergabe an die ausgezeichneten Unternehmen

→ **Info-Hotline:** 06131 32809-180 → **Anmelden:** www.deutschlands-mitarbeiterchampions.de

**WIR SUCHEN DEUTSCHLANDS
MITARBEITERCHAMPIONS!**

Initiatoren:







A photograph of a middle-aged man with grey hair and a woman with short brown hair, both smiling and looking towards the right. They are in an office environment with large windows in the background. The man is wearing a light blue shirt and a patterned tie, while the woman is wearing a tan blazer. A dark red semi-transparent box is overlaid on the bottom right of the image, containing white text.

VON RUNDSTEDT

HR 2030: KARRIEREBEGLEITER UND KULTURENTWICKLER GESUCHT

Wie wird die Zukunft von HR aussehen? Gemeinsam mit HR-Profis, Zukunftsforschern, Unternehmern und Beratern haben wir Zukunftsszenarien für die Personalarbeit erarbeitet. Wie sich die Anforderungen von Unternehmen und Mitarbeitern an HR verändern und welche neuen Rollen und Aufgaben sich für HR ergeben, zeigt dieses E-Book.

Sichern Sie sich jetzt das kostenfreie E-Book!
www.rundstedt.de/HR2030



© BAM, Michael Danner

Christine von Vangerow, Karlsruher Institut für Technologie (KIT).

Karlsruher Institut für Technologie (KIT) KIT beruft von Vangerow als Vize

Die rund 9.300 Mitarbeiter einer der größten Bildungs- und Forschungseinrichtungen des Landes, des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT), werden ab Januar 2017 eine neue Personalverantwortliche bekommen. Wenn Elke Luise Barnstedt zum Jahresende 2016 in den Ruhestand gehen wird, folgt ihr wohl Christine von Vangerow als neue Vizepräsidentin für Personal und Recht nach.

Aktuell leitet von Vangerow noch die Abteilung Zentrale Dienstleistungen der Bundesanstalt für Materialforschung und -prüfung (BAM) in Berlin. Dort ist sie als Mitglied des Direktoriums für die gesamte strategische Weiterentwicklung der BAM, für das Controlling sowie für strategische Baumaßnahmen und Liegenschaftskonzepte zuständig. In den Aufgabenbereich der Juristin fällt zudem die Personalplanung und -entwicklung der BAM, die Planung des Budgets sowie dessen Verwaltung und die Bereitstellung einer leistungsfähigen IT. Zuvor war sie Referatsleiterin Organisation, Justitiariat, Controlling in der BAM gewesen. Christine von Vangerow ging nach Referendariat und zweitem juristischen Staatsexamen am Oberlandesgericht Bamberg 1993 nach Berlin an die BAM.

Der Senat des KIT hat mit sehr großer Mehrheit das Votum des Aufsichtsrates bestätigt, der Christine von Vangerow zur neuen Vizepräsidentin gewählt hatte. Die weiteren Schritte bis zur endgültigen Übernahme des Amtes wie die Vergütungsverhandlungen und das Ernennungsverfahren sollten eine reine Formsache sein. Dann läuft ab Jahresbeginn die sechsjährige Amtsdauer der neuen Vizepräsidentin.

Mit rund 25.000 Studenten ist das KIT eine der großen natur- und ingenieurwissenschaftlichen Forschungs- und Lehreinrichtungen Europas. In den

Rankings der weltbesten Universitäten schneidet die Karlsruher Universität immer wieder gut ab. Gerade innerhalb der deutschen Hochschulen belegt das KIT stets Spitzenplätze. So landete es im „2016 Performance Ranking of Scientific Papers for World Universities“, das die Forschungsleistung von Universitäten anhand von Kennzahlen zu wissenschaftlichen Veröffentlichungen misst, auf Platz 198 der weltbesten 500 Universitäten und schnitt damit im Vergleich zu den anderen deutschen Universitäten in den Ingenieurwissenschaften und den Naturwissenschaften am besten ab.

Von den 9.315 Mitarbeitern des KIT (Stand Ende 2015) sind 5.859 in Lehre und Forschung beschäftigt, darunter 355 Professoren. Der Anteil ausländischer Wissenschaftler ist mit 999 Personen hoch. Das nichtwissenschaftliche Personal zählt 3.456 Beschäftigte. Eine Ausbildung beim KIT absolvieren 471 Personen einschließlich der Studierenden der Dualen Hochschulen Baden-Württemberg.

Ein wichtiges Thema für Christine von Vangerow werden künftig die strategische Personalentwicklung und -auswahl sein. So hat das KIT bereits die Anwendung einer systematischen Personalauswahl ausgeweitet und die Verfahren weiterentwickelt. Auch das Beratungs- und Fortbildungsprogramm für alle Beschäftigten und vor allem für Führungskräfte sowie die Qualifizierungsmaßnahmen für den wissenschaftlichen Nachwuchs wurden ausgebaut.

Fortgesetzt werden auch die vorhandenen Aktivitäten zur Diversität und Chancengleichheit. Im Rahmen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird seit 2015 auch eine Notfallbetreuung im KIT für Fälle der unvorhergesehenen Notwendigkeit einer Kinderbetreuung angeboten. <



© Leipziger Verkehrsbetriebe.

Michael Halberstadt, Leipziger Verkehrsbetriebe

Leipziger Verkehrsbetriebe ver.di-TK-Spezialist für Leipzig

Der 56-jährige Michael Halberstadt wird ab Dezember neuer Arbeitsdirektor und Geschäftsführer Personal der Leipziger Verkehrsbetriebe. Bislang ist Halberstadt für die Bundesverwaltung der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di im Fachbereich Telekommunikation und Informationstechnologie tätig. Die bisherige Arbeitsdirektorin der Verkehrsbetriebe, Sabine Groner-Weber, schied im Oktober 2015 aus dem Unternehmen aus und wechselte als Arbeitsdirektorin zur Stuttgarter Straßenbahnen AG.

Halberstadt begann seinen beruflichen Werdegang 1980 im Fernmeldebereich der Deutschen Bundespost in Saarbrücken. Ende der neunziger Jahre wechselte er zur Deutschen Postgewerkschaft nach Frankfurt am Main und mit der Gründung der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft nach Berlin. Seit 2005 ist

er Bereichsleiter Tarifpolitik Grundsatz im Bundesfachbereich Telekommunikation und Informationstechnologie. Für die Deutsche Telekom Shop Vertriebs GmbH sitzt Halberstadt seit 2004 im Aufsichtsrat und ist außerdem seit 2008 Vorstandsvorsitzender des ver.di Sozialverein e.V.

Die Leipziger Verkehrsbetriebe zählen zusammen mit den Stadtwerken und den Wasserwerken zur Leipziger Gruppe. Die Verkehrsbetriebe mit ihren knapp 900 Mitarbeitern beförderten im vergangenen Jahr 138,1 Millionen Fahrgäste, das waren 1,4 Prozent mehr als 2014. Allerdings musste der LVB mit einem Verlustausgleich von 45 Millionen Euro ausgeholfen werden. <

Brose Gruppe Schwitalla geht zu Brose

Jörg Schwitalla hat zum 1. Oktober 2016 den neugeschaffenen Zentralbereich Personal der Brose Gruppe übernommen. Er verantwortet die internationale Entwicklung und Umsetzung von Personalmaßnahmen. Dem 55-jährigen Betriebswirt sind 450 Mitarbeiter weltweit zugeordnet. In seiner bisherigen Laufbahn übernahm Schwitalla verschiedene Personalfunktionen und Führungsaufgaben in internationalen Unternehmen. Er war Vorstand Personal der MAN Gruppe und zuletzt in gleicher Position für die Rolls Royce Systems AG tätig.

Die Brose Gruppe hat den Bereich Personal weltweit auf die Geschäftsführungsebene gehoben, um die Bedeutung der Funktion nach innen und außen zu dokumentieren. Durch das starke Wachstum hat Brose laufend Bedarf an

Fach- und Führungskräften. Diese intern und extern zu rekrutieren, das vorhandene Personal gezielt weiterzuentwickeln, die Werte des Familienunternehmens zu pflegen und an den Standorten zu etablieren sind die Hauptaufgaben von Jörg Schwitalla.

Damit gehören der Gruppengeschäftsführung des internationalen Automobilzulieferers acht Personen an. Neben dem Vorsitzenden Jürgen Otto besteht sie aus den Leitern der Geschäftsbereiche Türsysteme, Sitzsysteme und Motoren sowie den Verantwortlichen der Ressorts Technik, Finanzen, Einkauf und Personal. Der bisherige Personalleiter, Michael Daniel, geht ab Januar 2017 in Altersteilzeit und übernimmt im Personalbereich Sonderprojekte. <



© Brose.

Jörg Schwitalla, Brose Gruppe.



Prof. Dr. Gunter Dueck ist ein deutscher Mathematiker und Autor weltanschaulich-philosophischer Sachbücher.

© Dirk Beichert Businessphoto.

Innovationsmanagement

Wie Innovationen durch Querdenken gelingen



Prof. Dr. Gunter Dueck ist ein Querdenker par excellence. In seiner Keynote auf dem Deutschen Human Resources Summit zeigte er Fehler von Unternehmen bei ihrer Personal- und Innovationsstrategie auf.

„Culture eats strategy for breakfast.“ Mit diesem Satz von Peter Drucker begann Professor Gunter Dueck seine Keynote und wandelte das Zitat gleich einmal ab, indem er Strategie durch Innovation bzw. Querdenken ersetzte. „Angesichts der digitalen Transformation sollten die Unternehmen ihre ganze Führungskultur umstellen“, mahnte Dueck. Kultur bedeutet, eine konsistente Struktur zu haben, der alle folgen können. Spannungen oder Widersprüche im Umgang mit Mitarbeitern sollten durch eine passende Unternehmenskultur vermieden werden. Doch genau solche Spannungen erlebte Gunter Dueck in seiner Zeit bei IBM, über die er in einigen Anekdoten berichtete.

Beim Thema Innovationen sah Dueck das Hauptproblem nicht in einem Mangel an kreativen Ideen, sondern in deren fehlender Umsetzung. Dabei hapert es oft schon an der Zielsetzung. „5 Prozent mehr

Umsatz im Jahr sind ein Geschäftsziel, aber keine Richtung, in die sich ein Unternehmen und seine Innovationskultur entwickeln sollen“, betonte Dueck. „Eine Richtung für Daimler beispielsweise wäre das Ziel, Weltmeister im Bau selbstfahrender Autos zu werden.“ Doch Topmanager in vielen Unternehmen sträuben sich noch, visionäre Ziele für die Entwicklung disruptiver Innovationen auszugeben und alles Notwendige zu veranlassen, damit die Ziele auch erreicht werden. Ein Grund für das Zaudern sind die absehbaren Auswirkungen auf die Mitarbeiter. Dueck verwies darauf, dass in einem zunehmend digitalen Equipment von Autos immer mehr Intelligenz in Softwareprogrammen steckt, nicht mehr in den Menschen. Das hätte die Konsequenz, dass künftig ein wachsender Teil der Fertigungsingenieure in der Kfz-Produktion verzichtbar wäre. „Viele Konzerne wissen im Grunde,

in welche Richtung sie umsteuern müssten, schieben das aber auf die lange Bank, weil eine starke Kurskorrektur ja leicht mal eine 10-Prozent-Umsatz-Delle beschieren könnte“, beklagte Dueck.

Der frühere IBM-Manager kritisierte zudem, dass viele Unternehmen derzeit versuchen, die Unternehmenskultur erfolgreicher junger Konzerne wie Google nur sehr oberflächlich zu kopieren. „Eine Folge davon ist, dass im Augenblick vielerorts Innovationscenter aus dem Boden schießen“, so Dueck. „Doch die Innovationscenter haben nicht genug Einfluss, um die Unternehmenskultur zu verändern.“ Das bekommt HR immer wieder schmerzhaft zu spüren, weil sich die Kultur eines großen Containerschiffs nicht einfach verändern lässt. Wie reorganisiert man ein vollgepacktes Schiff? „Da können Sie eventuell nur die Container neu beschriften.“

Expertentalk auf dem HR-Summit: Ingo Zwermann, Moderator Sven Astheimer, Oliver Best und Heiko Fischer. Strategische Inspiration für Unternehmensleiter und Personalverantwortliche



© Dirk Beichert Businessphoto.

Disruptives HR-Management

Mehr Mut zum Unbequemen! HR quergedacht

Der Umbruch in der Arbeitswelt und im Einsatz von Technologien erfasst und verändert immer mehr traditionelle Branchen. Das gilt besonders für die Banken- und die Bauindustrie.

Eine Revolution hatte Heiko Fischer in seiner Keynote gefordert, um Innovationen wie die digitale Transformation in einem Unternehmen durchzusetzen. Oliver Best, Managing Director und Global Head Group Human Resources bei der DZ BANK AG, würde nach eigener Aussage gerne auch einmal Revolution statt Evolution machen, doch seine Aufgabe ist eine andere. „In einem Konzern mit 30.000 Mitarbeitern und in einer AG mit 5.800 Mitarbeitern stehen wir von HR vor der Herausforderung, Dinge verändern zu müssen, ohne das Geschäftsmodell gefährden zu dürfen“, erklärte

Best. Eine systemrelevante Großbank wie die DZ BANK, die aktuell eine Fusion mit der Düsseldorfer WGZ BANK durchläuft, steht in einem Spannungsfeld zwischen der Regulation durch internationale und nationale Aufsichtsbehörden und der nachzuholenden Digitalisierung.

Oliver Best machte deutlich, man könne einer kompletten Großbank keinen Start-up-Charakter verpassen. „Es gibt in einer Großbank durchaus kritische Bereiche, denen man nicht plötzlich eine 80-zu-20-Fehlerkultur zugestehen kann“, betonte der Manager. „Dann würde uns die Aufsicht sofort auf den Füßen

stehen. Trotzdem haben wir im Konzern bereits diverse Inseln geschaffen, in denen agile Arbeitsmethoden wie beispielsweise Genobar Camps oder Hackathons zur Anwendung kommen und Innovationsabteilungen gegründet wurden.“ Die aktuelle Fusion könne in diesem Zusammenhang auch Chancen bieten, indem etwa Führungskräfte sich für neue und flexiblere Strukturen der Arbeit öffnen müssten, etwa in der Führung von Teams an unterschiedlichen Standorten oder beim Einsatz von Mitarbeitern.

Um die 50 Vorstände und rund 200 Bereichsleiter in der DZ BANK Gruppe →



© Dirk Beichert Businessphoto.

Heiko Fischer, Resourceful Humans

für die digitale Transformation abzuholen, nutzt die Bank intensiv ihre eigene Bank-Universität, den sogenannten Corporate Campus für Management & Strategie. „Wir bringen unser Topmanagement immer wieder in verschiedenen Lern- und Erfahrungsveranstaltungen spezifisch für das Thema Digitalisierung und Innovation zusammen“, beschrieb Best. „Unseren nächsten Schritt, den wir auf dem Weg zur digitalen Transformation machen, wollen wir in den Köpfen der Führungskräfte verankern, doch dieser Schritt ist nicht einfach.“ Die Hauptfragen lauten dabei, wie eine große genossenschaftliche Finanzgruppe mit einem quasi digitalisierten Geschäftsmodell aussehen soll und was gute Führung in der Transformation bedeutet. Entscheidend wird es dabei sein, die Führungskräfte für ein modifiziertes Führungsverständnis zu gewinnen.

Deshalb sollen sich die Führungskräfte der DZ BANK laut Oliver Best vom Gedanken verabschieden, alle Fragen über Ziele und Ratio lösen zu können. Stattdessen wird Leadership mehr Relevanz gewinnen. „Hier sollen kreative und inspirierende Elemente stärker in den Mittelpunkt rücken“, hob der HR-Manager hervor. „Wir wollen gemäß Peter Drucker Leute dahin bringen, Dinge zu tun, von denen sie nicht geglaubt haben, dass sie sie tun können.“ Best sieht gerade jetzt eine Chance, einen disruptiven Neubeginn in der digitalen Transformation und in der Führung zu machen, da die gegenwärtige Fusion einen hohen Grad an Veränderungsbereitschaft erfordere und Strukturen ohnehin neu gedacht werden müssten.

Eine Stimme für die Jungen

Ingo Zwermann, Head of Corporate Human Resources bei der Deutschlandtochter des Schweizer Bauunternehmens Implemia, wünschte sich von HR statt einer Revolution vor allem Mut, um die anstehenden Aufgaben erfolgreich umzusetzen. „Wir sind mit unserer Marke Implemia in Deutschland noch wenig bekannt, obwohl wir den früheren Ingenieurbau

von Bilfinger übernommen haben“, erläuterte Zwermann. „Mit einer weitgehend unbekanntem Marke ist es nicht leicht, Jahr für Jahr 300 neue Ingenieure zu gewinnen, das erfordert Macherqualitäten und eine sehr gute Vernetzung.“

Um den persönlichen Bedarf der jüngeren Generation stärker wahrzunehmen, führt Implemia in ihren Landesgesellschaften Workshops für diese Altersgruppe durch und bringt deren Vertreter direkt mit dem Vorstand zusammen. „Wir sehen bei jüngeren Kollegen immer weniger die Bereitschaft, für ein internationales Projekt eine längere Zeit lang ins Ausland zu gehen“, so Zwermann. „Also müssen wir unsere bisherigen Beschäftigungsmodelle hinterfragen und neue Lösungen für die Durchführung von Bauprojekten entwickeln.“

info@faz-personaljournal.de

Der Querdenker-Slam von Heiko Fischer: Innovationen brauchen eine Revolution

Heiko Fischer, Gründer und CEO der Beratungs- und Technologiefirma Resourceful Humans aus Berlin, hilft Unternehmen dabei, sich als Netzwerk aufzustellen. In einem gut fünfminütigen Slam berichtete er über die Transformation der niederländischen Telekom. Hier einige Zitate:

„Wir brauchen eine Geisteshaltung, die digitale Netzwerkorganisationen unterstützt, kein Werkzeug, sondern eine Revolution.“

„Führungskräfte müssen sich entscheiden, den Wandel aktiv mitzugestalten oder durch den Markt verändert zu werden.“

„Die Schlacht um die Digitalisierung wird im Performance-Management geschlagen, denn Menschen haben die übliche Change-Propaganda satt, sie erkennen, was toleriert wird, wer befördert oder wer gefeuert wird und wer mehr Geld bekommt.“

„Viele Mitarbeiter der niederländischen Telekom haben uns gesagt, sie glaubten nicht an einen Wandel, solange die Bremser noch im Unternehmen sind.“

„Die Betriebsratsvorsitzende forderte, Verhinderer auf allen Ebenen respektvoll, aber final aus der Organisation zu entfernen, auch HR.“



© Goethe-Universität

Dr. Nina Mareen Junker ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Psychologie, Prof. Dr. Rolf van Dick ist Leiter der Sozialpsychologie, Goethe-Universität, Frankfurt am Main.



© Goethe-Universität

Beruf und Privatleben

Familienfreundliche Unternehmen – Wunsch oder Wirklichkeit?

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird für deutsche Arbeitnehmer immer wichtiger. Immer mehr Arbeitgeber erkennen Familienfreundlichkeit als einen zentralen Faktor für die Arbeitgeberattraktivität.

Von Dr. Nina Mareen Junker und Prof. Dr. Rolf van Dick

Die Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeitswelt schaffen neue Möglichkeiten, „alles unter einen Hut“ zu bekommen, zum Beispiel weil durch die Anbindung an das Inter- und Intranet sowie durch Videokonferenzsysteme die Arbeit im Home-Office erleichtert wird. Doch wie gut klappt die Umsetzung aus Mitarbeitersicht? Wie gut unterstützen Unternehmen ihre Mitarbeiter beim Jonglieren mit beruflichen und familiären Anforderungen? Das waren einige der Fragen, die wir uns in einer aktuellen Studie gestellt haben, die wir mit Unterstützung der EAF Berlin – Diversity in Leadership und des European Women's Management Development International Netzwerks (EWMD) in diesem Frühjahr und Sommer durchgeführt haben. Nun liegen erste Ergebnisse vor, über die wir hier berichten.

Knapp 60 Prozent der Teilnehmer unserer Studie berichten, dass das höhere Management die nachgeordneten Führungskräfte ermutigt, sensibel auf die persönlichen und familienbezogenen Anliegen der Mitarbeiter zu reagieren. Nur 12 Prozent der Teilnehmer können dem nicht zustimmen. Doch wie sieht es aus, wenn es konkret wird und Mitarbeiter Prioritäten entweder auf die Familie oder auf den Beruf setzen (müssen)? Knapp die Hälfte der befragten Personen gibt an, dass ihre Führungskräfte Verständnis dafür haben, wenn Mitarbeiter ihre Familie an die erste Stelle setzen. Allerdings bestätigt ebenfalls etwas mehr als die Hälfte der Teilnehmer, dass Mitarbeiter, die Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Anspruch nehmen, als weniger karriereorientiert wahrge-

nommen werden und dass sie schlechtere Chancen auf eine Beförderung haben. Als eine Konsequenz hieraus nehmen insbesondere Führungskräfte für einen kürzeren Zeitraum Elternzeit in Anspruch als Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung. So nehmen sich Mitarbeiterinnen im Schnitt 10,5 Monate (Aus-)Zeit, um sich um ihr erstes Kind zu kümmern, wohingegen weibliche Führungskräfte nur eine Auszeit von 7,7 Monaten nehmen. Zusätzlich stimmten 38 Prozent der Teilnehmer zu, dass es für eine positive Beurteilung durch das Topmanagement unerlässlich ist, dass Mitarbeiter ihren Job permanent über ihre Familie stellen. Das spricht für ein klassisches Bild, in dem Anwesenheit mit Leistung gleichgesetzt wird. Dabei gibt es mittlerweile zahlreiche Studien, die zeigen, dass Mit-

→

arbeiter durch ihre Rolle als Eltern neue Kompetenzen aufbauen und hiervon auch die Unternehmen profitieren können. So finden sie beispielsweise neue Möglichkeiten, Konflikte zu lösen oder sind häufig stressresistenter als Mitarbeiter ohne Kinder. Diese Vorzüge erkennen Unternehmen bislang nur teilweise.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist insbesondere in Führungspositionen eine Herausforderung. Teilzeitmodelle sind hier seltener, und Führungskräfte werden weniger dazu ermutigt, familienfreundliche Angebote in Anspruch zu nehmen, während gleichzeitig die Anforderungen und Erwartungen steigen. Nichtsdestotrotz gelingt den teilnehmenden Führungskräften die Vereinbarkeit ähnlich gut wie Befragten ohne Führungsverantwortung. Hier haben wir unsere Teilnehmer gefragt, welche Angebote ihre Unternehmen konkret machen. Neben Antworten zu Teilzeitoptionen, Gleitzeit, Home-Office, Eltern-Kind-Büros oder

auch Job-Sharing möchten wir drei Angebote besonders hervorheben. Auch wenn diese in unserer Studie insbesondere von Führungskräften genannt wurden, sind es Angebote, von denen Mitarbeiter aller Hierarchiestufen profitieren können:

- > Einige der teilnehmenden Mitarbeiter berichten von Eltern-Coachings. Eltern-Coaches unterstützen Mitarbeiter beispielweise bei der persönlichen Vereinbarkeit von Beruf und Familie, aber auch bei Erziehungsfragen oder Fragen zur Pflege älterer Angehöriger.
- > Eine interessante Form von flexibler Arbeitszeit ist auch die Möglichkeit räumlich und zeitlich verteilten Arbeitens. Mitarbeiter mit einem solchen Arbeitszeitmodell arbeiten etwa in den Morgenstunden, kümmern sich am Nachmittag um ihre Kinder und die Familie und kehren am Abend, wenn die Kinder im Bett liegen, noch einmal an ihren Arbeitsplatz zurück bzw. arbeiten im Home-Office noch einige

Stunden. Das ermöglicht oft eine Vollzeit- oder vollzeitahe Tätigkeit.

- > Manche Unternehmen bieten Unterstützung bei der Notfallbetreuung, etwa wenn das Kind plötzlich krank wird und aus der Krippe, dem Kindergarten oder der Schule abgeholt werden muss. Solche „Notfallmamas“ gibt es mittlerweile in zahlreichen Großstädten. Über Kooperationsverträge haben Unternehmen die Möglichkeit, diese Ad-hoc-Betreuung finanziell zu unterstützen.

Fazit

Die Befragung zeigt, dass es in Unternehmen durchaus eine Sensibilität für die Notwendigkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gibt, auch für diejenigen Eltern, die Führungsverantwortung haben. Gleichzeitig wird es aber Führungskräften für die Karriere negativ angerechnet, wenn sie sich tatsächlich um die Familie kümmern. Unternehmen können mit kleinen Maßnahmen viel erreichen. <

ANZEIGE



Deutscher Human Resources Summit

Wir danken allen Mitveranstaltern, Partnern, Förderern, Referenten und Teilnehmern und freuen uns auf ein Wiedersehen 2017!

Auf dem 7. Deutschen Human Resources Summit am 27. und 28. Oktober 2016 in Frankfurt am Main diskutierten erneut rund 200 Unternehmensleiter und Personalverantwortliche zum Leitthema „Querdenken“. Der Deutsche Human Resources Summit hat sich auch in diesem Jahr als exklusives Forum für Vorstände, Geschäftsführer und HR-Verantwortliche behauptet.



QUERDENKEN

Veranstalter



Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND



FRANKFURT
BUSINESS
MEDIA
DER F.A.Z.-FACHVERLAG



Frankfurter Allgemeine
Personaljournal

Initiator



E.A.Z.-INSTITUT

Mitveranstalter



BEITEN BURKHARDT



CEB
WHAT THE BEST COMPANIES DO



cornerstone
realize your potential



HAYS
Recruiting experts
worldwide



DR. HEIMEIER
& PARTNER



MERCER
MAKE TOMORROW. TODAY

Förderer Partner für das interaktive Voting **Medienpartner**



Gympass



Media Solutions
Stellenmarkt



MTI
www.GlaxoSmithKline.com



Anwaltspiegel



CEDO



COMP & BEN



Gesundheits
Manager



Markt
DRUCKEREI STARS

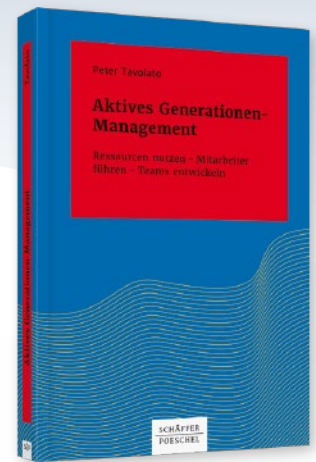


WIR

Weitere Standpunkte, Interviews und Impressionen unter: www.deutscher-hr-summit.de



Dr. Peter Tavolato ist systemischer Organisationsberater, Executive-Coach und Trainer für Führungskräfte.



Peter Tavolato
Aktives Generationen-
Management
Ressourcen nutzen – Mitarbeiter
führen – Teams entwickeln
Schäffer-Poeschel Verlag
ISBN: 978-3-791036175
236 Seiten
EUR 39,95

Rezension

Wenn Gen Y Babyboomer trifft

Peter Tavolato zeigt Führungskräften auf, wie sie die Generationen Y und Z motivieren und wie sie Konflikte zwischen den Generationen vermeiden.

Das Thema Generation Y ist als Thema durchgekaut – eigentlich, denn über die Gewohnheiten und Vorzüge der jüngeren Nachwuchskräfte, die immer mehr in Führungsfunktionen und Expertenrollen drängen, ist schon viel gesagt und geschrieben worden. Das hält den österreichischen Coach und Berater Peter Tavolato jedoch nicht davon ab, sich auf 236 Seiten noch einmal mit der Materie aus seiner Sicht auseinanderzusetzen. Und Tavolato hat tatsächlich Neues mitzuteilen.

Die Arbeitswelt hat sich gerade ein wenig an die Generation Y gewöhnt, da drängt bereits die Generation Z auf den Arbeitsmarkt und trifft dort auf zahlreiche Babyboomer in Führungspositionen. Irritationen und Konflikte sind bei diesem Zusammentreffen vorprogrammiert. Noch schlimmer: Unternehmen, die alle drei Generationen unter ihrem Dach ver-

einen – und das sind inzwischen die meisten Betriebe –, stehen vor zum Teil existenziellen Herausforderungen. Die lassen sich weder aussitzen noch mit flapsigen Ansprachen beiseitefegen. Arbeitgeber sind angesichts der demographischen Entwicklung und der für Beschäftigte guten Situation auf dem Arbeitsmarkt mit drei Problemen konfrontiert: Mitarbeiter gewinnen, Mitarbeiter halten, Führungskräfte auf ihre Aufgaben vorbereiten.

Gerade für Führungskräfte ist es schwierig, die bis zu vier im Unternehmen vertretenen Generationen zu einer intakten Zusammenarbeit zu bewegen und die unterschiedlichen Merkmale jeder Generation produktiv zu nutzen. Peter Tavolato weist darauf hin, dass nur wenige Führungskräfte auf diese Aufgabe vorbereitet sind. Dabei liegen gerade in den Unterschieden der Generationen große Innovations-, Produktivitäts- und Effizienz-

potenziale. Das geht allerdings mit dem Risiko einher, Mitarbeiter zu demotivieren und ihr Engagement zu schwächen.

Der Autor gibt in seinem Buch klare und praxisorientierte Antworten auf die Frage, worin die Differenzen und die Konfliktherde zwischen den Generationen bestehen. Weiter erläutert er, welche Anforderungen an Führung im Zusammenhang mit einem aktiven Generationenmanagement bestehen. Dabei kommt es insbesondere darauf an, welche Kompetenzen in einer multigenerationalen Umgebung benötigt werden und welche Modelle dafür Orientierung geben. Für Tavolato steht der respektvolle Umgang miteinander im Mittelpunkt. „Gelingt es, [...] Unterschiede zuzulassen, [...] wird unsere Zusammenarbeit und letztlich unsere Welt eine bessere.“

info@faz-personaljournal.de



HR-Themen stehen in vielen Unternehmen zur Diskussion.

© Jacob Ammentorp Lund/Stock/Thinkstock/Getty Images.

Nachrichten, Daten und Fakten aus der HR-Welt

Industrie 4.0 schafft neue, aber andere Jobs

Eine Wirtschaft 4.0 wird den Strukturwandel hin zu mehr Dienstleistungen beschleunigen. Dabei sind Veränderungen im Charakter der Arbeitswelt zwischen Branchen, Berufen und Anforderungsniveaus weitaus größer als die Veränderung der Anzahl der Erwerbstätigen insgesamt. Zu diesem Ergebnis kommt der IAB-Forschungsbericht „Wirtschaft 4.0 und die Folgen für Arbeitsmarkt und Ökonomie“. Mit den Umwälzungen auf dem Arbeitsmarkt geht eine zunehmende Wertschöpfung einher, die zu mehr volkswirtschaftlichen Gewinnen und aufgrund höherer Anforderungen an die Arbeitskräfte auch zu höheren Lohnsummen führt.

Mittelstand steht digital auf der Bremse

Kleine und mittlere Unternehmen fürchten sich vor den hohen Kosten der digitalen Transformation oder haben Sicherheitsbedenken. Laut einer Metaanalyse des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln

sieht die Hälfte aller mittelständischen Unternehmen die Gefahr, dass die Gefahr eines Angriffs umso schneller wächst, je mehr und je intensiver Prozesse, Maschinen und Menschen digital miteinander verbunden sind. Viele Betriebe verfügen nicht über Wissen und Ressourcen, um sich gegen IT-Kriminalität zu schützen.

Männer: lieber Unternehmer als Projektleiter

Frauen und Männer unterscheiden sich deutlich in Karrierezielen und Erwartungen an den Arbeitsplatz, so das Ergebnis einer Langzeitbefragung hochqualifizierter Fach- und Führungskräfte durch die TU München im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen. Demnach streben Männer deutlich häufiger Positionen wie Führungskraft, Vorstandsmitglied oder eine Selbständigkeit an. Knapp 19 Prozent der männlichen Befragten wollen Unternehmer werden, bei den Frauen sind es nur neun Prozent. Frauen finden eine Fachlaufbahn attraktiver. <



Rosenberger&Partner
Berater für Organisationsentwicklung

VON RUNDSTEDT

Das Konzept der „Strategischen Partnerschaft“

Die Strategischen Partner des „F.A.Z.-Personaljournal“ repräsentieren die Berater der HR-Verantwortlichen in Unternehmen. Als Markenanbieter zählen sie zu den führenden Adressen in ihren jeweiligen Märkten. Sie unterstützen das „F.A.Z.-Personaljournal“ vor allem fachlich und mit ihren Netzwerken. Zudem tragen die Partner – neben vielen anderen Marktteilnehmern – maßgeblich als Werbekunden zum Erfolg des Portals des „F.A.Z.-Personaljournal“ bei. Alle Strategischen Partner respektieren ohne Einschränkungen die Unabhängigkeit der Redaktion und tragen durch ihre Unterstützung zu deren nachhaltiger Sicherung bei.