



*Organisations- und Personalentwicklung in
gesundheitsfördernden Hochschulen
23. März 2012*

Beispiel aus der Wirtschaft:
Personalwirtschaft RWE Polska

Dr. Werner Wetekamp
Vertretungsprofessor
FH-Dortmund



Vorstellung Werner Wetekamp

- Geb. 28.05.1965
- BWL-Studium in Dortmund und Köln (Dipl. Kfm.)
- Dr. rer. pol. 1997 Köln am Energie-Institut
- Seit August 1984 bei RWE (Energieversorger, 50 Mrd Euro Umsatz, 80.000 Mitarbeiter, 7 Mrd Euro Gewinn)
- Arbeit in D, HU, CZ, PL – die letzten 9 Jahre als CFO
- Führungserfahrung seit 1998
- Beendigung der Zeit in RWE 09/2011
- Fast 10 Jahre parallele Arbeit in der Fachhochschule Dortmund
- Vertretungsprofessor zu 50% an der FH Dortmund ab 09/2012



Personalwirtschaft RWE Polska

Inhalt

1. Das Unternehmen RWE Polska
2. Die Personalbeschaffung
3. Begleitende Instrumente
4. Kompetenzprofile

5. Ideen für die Hochschule



Personalwirtschaft RWE Polska

1) Das Unternehmen RWE Polska

- 2002 durch RWE für rund 440 Mio Euro gekauft vom Staat Polen (ca 1800 Mitarbeiter und 7 Jahre Kündigungsschutz)
- 2012: 1200 Mitarbeiter (Abfindungen, Verrentungen, Fluktuation, keine betriebsbedingten Kündigungen)
- 2011: rund 90 Mio Euro EBIT (Anfänglicher Jahresgewinn rund 30 – 40 Mio /Jahr)
- ca. 600 Mitarbeiter im regulierten Netzgeschäft in Warschau Stadt
- ca. 600 Mitarbeiter im Vertrieb (rund 7 TWh Absatz an rund 1 Mio Kunden)
- Marktöffnung schrittweise ab 2007



Personalwirtschaft RWE Polska

2) Personalbeschaffung

- der Vorstand wird durch den AR bestellt (RWE 100% Eigentümer) (Besetzung: 1XCZ, 1XSK, 2XPL)
- Direktoren sind durchweg polnisch und werden dezentral rekrutiert – hoher Frauenanteil (z.B. in meinem alten Ressort: 5 Frauen von 7 Direktoren)
- Management und Schlüsselmitarbeiter: Englisch fließend zwingend, keine Internationalen Ausschreibungen (Hauptstadt Warschau hat einen gut funktionierenden Arbeitsmarkt)
- Familienbande und staatlicher Einfluss auf 0 gesenkt (Beispiel FC)
- Wir nutzen „direkt von der Universität“, Zeitung, Headhunter, Internet, Initialbewerbungen, reger interner Arbeitsmarkt, formal auch im ganzen RWE-Gebiet (funktioniert in Polen aber nicht), Assesment-Center für Trainees und Führungskräfte
- Beispiel: im Jahre 2008 habe ich rund 80 Interviews geführt



Personalwirtschaft RWE Polska

3) Begleitende Instrumente

- neuer Haustarifvertrag ab 2008 mit
 - 15 % variabler Vergütung (KPI, Zielvereinbarung)
 - Abschaffung von altersbedingten Lohnstufen
 - Reduzierung von rund 90 Regelungen „alt“ auf rund 15 „neu“
 - Abschaffung Stromdeputat
- 360 Grad Beurteilung für alle!!
- Regelmäßig Teambildung (Outdoor, Körpersprache, Kommunikation...)
- Jobrotation für Ebene unterhalb Management + RWE Deutschland
- Retention Programme
- jährliche Management-Beurteilung und Talentsuche + anschließende individuelle Entwicklungspläne
- Lohngruppen und Lohnbänder (Basislohn +/-25%)
- Zufriedenheitsumfragen alle 2 Jahre
- 2010: Arbeitgeber des Jahres



Personalwirtschaft RWE Polska

4) Kompetenzprofile*

- altes System bis 2010:

Managerial Competence
Professional Competence
Entrepreneurial Competence
Social Competence
Transforming Competence

- Neues System:

leading business
leading people
leading change
leading self

* All rights are reserved: further usage of this model not allowed or in agreement with RWE

FH Dortmund, Dr. Werner Wetekamp, 2012

Personalwirtschaft RWE Polska

4) Kompetenzprofile*

LEADING BUSINESS

- Demonstrate Commercial Judgement
- Turn Strategy into Results

LEADING PEOPLE

- Engage People
- Build Effective Teams
- Develop People

LEADING CHANGE

- Innovate
- Make Change Happen

LEADING SELF

- Take Personal Responsibility
- Show Passion and Drive
- Learn and Grow

* All rights are reserved: further usage of this model not allowed or in agreement with RWE

FH Dortmund, Dr. Werner Wetekamp, 2012



Personalwirtschaft RWE Polska

5) Ideen für die Hochschulen

Mit zunehmender Berufserfahrung hat der Autor festgestellt, dass die Investition in Mitarbeiter und moderne personalwirtschaftliche Instrumente die Leistungskraft eines Unternehmens immens erhöht
→ Übertragbarkeit prüfen

Manager sollten sich mehr um ein leistungsorientiertes und zufriedenes Team kümmern als detaillierte Arbeit selber zu machen
→ Rahmenbedingungen für Hochschulen sollten wettbewerbsorientiert sein und so bei den Managern “den Blick heben” lassen



Personalwirtschaft RWE Polska

5) Ideen für die Hochschulen

Wenn die Rahmenbedingungen nicht passen, bleibt Weiterentwicklung in der Konzeptionsphase stecken

→ kein Interesse, keine Notwendigkeit bei Stakeholdern
(Hochschulen müssen konkurrieren z.B. über Studentenzahl, Finanzausstattung, Ranking der Unternehmen, Einheitprüfungen, Studentenbeurteilungen...)

Systeme wie Kündigungsschutz, Verbeamtung, fehlende Karrierepfade führen automatisch zu zähen Strukturen und fehlenden Sanktionsmechanismen

→ Intelligente Systeme mit Hochschulleitung und Gewerkschaften diskutieren



Personalwirtschaft RWE Polska

5) Ideen für die Hochschulen

Managerpositionen an Hochschulen mehr durch Manager besetzen statt durch Wahl bzw hochschulpolitische Erwägungen

→ mehr Generalisten bzw erfahrene Manager statt “gute Professoren”

Bewegung in den Mitarbeiterstrukturen erhöht Wissensaufbau, innere Beweglichkeit, Vernetzung und Qualität in der Aufgabenerfüllung