

GRUPPENREGELN FÜR DAS PERSONALMANAGEMENT

Ich bin davon überzeugt, dass in unserem Unternehmen MONIER die Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine noch wichtigere Rolle spielen wird als bisher. Wir können unsere anspruchsvollen Ziele nur erreichen, wenn wir alle Unternehmergeist und außergewöhnlich hohe Professionalität zeigen. Die Übernahme von Ergebnisverantwortung, die Fähigkeit in Teams zu arbeiten und das Bekenntnis zum Arbeitsschutz werden wesentliche Treiber für unseren Erfolg sein.

Im Dokument „Unser Selbstverständnis“ verpflichten wir uns, eine Unternehmenskultur und Organisation zu schaffen, die diese Fähigkeiten entwickeln und fördern. Um dieses Bekenntnis in die Tat umzusetzen, haben wir im Executive Committee einige Regeln für das Personalmanagement festgelegt. Sie beziehen sich auf Bereiche wie Arbeitsschutz – der bei uns weiterhin höchste Priorität hat –, Vergütung, Leistungsbeurteilung, Stellenbesetzung, Förderung von Nachwuchs-Managern und Karrieremanagement.

Eine gewisse Anzahl an Regeln ist Voraussetzung für Effizienz und Fairness in einer eigenständigen Organisation wie der unseren. Das vorliegende Dokument stellt diese „Gruppenregeln für das Personalmanagement“ vor. Die Regeln sollen in der gesamten Gruppe bekannt sein und sind in allen operativen Gesellschaften weltweit einheitlich umzusetzen. Sie sind ein wichtiger Baustein für eine erfolgreiche Zukunft – für das Unternehmen und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von MONIER.



Andrea Benincasa
Group SVP Organization & Human Resources





GRUPPENREGELN FÜR DAS PERSONALMANAGEMENT

Um Effizienz und Fairness in den Abläufen zu gewährleisten, ist eine gewisse Anzahl von Regeln erforderlich. Diese Regeln gelten verbindlich. Sie sollten jedem Mitarbeiter* in unserer Organisation bekannt sein und sind in der gesamten MONIER Gruppe einheitlich umzusetzen.

1. Sicherheit

Sicherheit hat bei uns höchste Priorität. Sie ist sowohl eine ethische und moralische Verantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters der Gruppe als auch eine entscheidende Voraussetzung für Leistung – denn ohne Arbeitssicherheit kann es keine Spitzenleistungen im operativen Bereich geben.

Es liegt in der Verantwortung sämtlicher Manager sicherzustellen, dass Sicherheitssysteme, -programme und -richtlinien eingeführt sind und auch tatsächlich angewendet werden, damit Arbeitnehmer, Fremdfirmen und Dritte in einem sicheren Umfeld arbeiten. Alle operativen Gesellschaften müssen das Gesundheits- und Arbeitsschutz-Managementsystem der Gruppe umsetzen und die damit verbundenden Berichtspflichten erfüllen.

2. Jährliches Gespräch zur Leistungsbeurteilung und regelmäßiges Feedback

Delegieren, Feedback geben und die Beurteilung von Ergebnissen gehören zur Verantwortung jedes Managers. Es ist wichtig, in einem festgelegten Verfahren regelmäßig mit jedem Einzelnen über seinen Beitrag zur Leistung des Unternehmens zu sprechen und entsprechende Zielvereinbarungen zu treffen.

Alle Manager ab Hay 13 führen mindestens einmal jährlich mit ihrem Vorgesetzten (N+1) ein Gespräch zur Leistungsbeurteilung. Inhalte dieses Gesprächs sind die Leistung des Mitarbeiters, die Identifizierung möglicher Leistungsprobleme, die Festlegung persönlicher Ziele und die Fortschreibung des persönlichen Entwicklungsplans. Die Leistungsbeurteilungen müssen einem gemeinsamen Standard entsprechen. Dazu zählen die Einhaltung der „SMART“-Kriterien (SMART = Spezifisch, Messbar, Anspruchsvoll, Realisierbar, Terminiert) bei der Formulierung persönlicher Ziele, festgeschriebene persönliche Entwicklungspläne, Feedback nach oben und Prüfung durch N+2.

Unterstützt von HR ist N+1 verantwortlich, die Umsetzung der Entwicklungspläne der Mitarbeiter, die direkt an sie berichten, nachzuverfolgen.

Darüber hinaus haben alle Manager regelmäßig Beurteilungsgespräche mit ihren Mitarbeitern zu führen, um ihre Leistung zu beurteilen und die Entwicklungspläne im Laufe des Jahres immer wieder zu überprüfen.

3. Ernennung / Kündigung / Gehaltsüberprüfung

Da unsere operativen Gesellschaften in der Regel klein sind, bieten sich hier nur eingeschränkt Karrieremöglichkeiten. Um sicherzustellen, die besten Entwicklungsmöglichkeiten anbieten zu können, sollte die Verantwortung für das Karrieremanagement bei Mitarbeitern liegen, die einen guten Überblick über die Entwicklungsperspektiven in unserer Organisation haben.

N+1 gibt mit Unterstützung der Personalabteilung Empfehlungen für alle wichtigen Entscheidungen im Personalmanagement, einschließlich Ernennungen, Kündigungen und Gehälter. Die endgültige Entscheidung trifft N+2, der ein faires Verfahren sicherzustellen hat, bei dem die Interessen der Gruppe und der betroffenen Personen gleichermaßen berücksichtigt sind.

Die zuständigen Abteilungsleiter auf Gruppenebene müssen über alle freien Stellen in Fachbereichen oder Technik der operativen Gesellschaften informiert werden. Sie unterstützen die Personalabteilung dabei, geeignete Kandidaten zu finden und geben Empfehlungen an N+1 und N+2.

* Soweit in diesem Dokument die männliche Form verwendet wird, ist stets gleichermaßen auch die weibliche Form gemeint.

4. Freie Stellen

Um den Mitarbeitern bessere Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten und Transparenz bei Karriereschritten zu gewährleisten, sind alle Positionen zwischen Hay 13 und Hay 20 im Stellenmarkt des Gruppen-Intranets für das betreffende Land zu veröffentlichen. Positionen mit Hay 12 und darunter können die operativen Gesellschaften nach eigenem Ermessen im Stellenmarkt veröffentlichen. Die Personalabteilung der Gruppe ist frühzeitig über alle freie Stellen ab Hay 18 und höher zu informieren, insbesondere über solche in den Managementgremien der operativen Gesellschaften.

Bei der Besetzung von Stellen innerhalb der Gruppe werden gleich qualifizierte interne Bewerber vorrangig berücksichtigt.

Wechsel zwischen operativen Gesellschaften: Bevor der Personalmanager einer operativen Gesellschaft Kontakt zu einem potenziellen Kandidaten aufnimmt, muss er den Personalmanager der aktuellen operativen Gesellschaft des Mitarbeiters informieren. Sollte die Initiative vom Mitarbeiter ausgehen, muss der angesprochene Personalmanager den Personalmanager der operativen Gesellschaft des Kandidaten darüber informieren. Alle internen Kandidaten haben Anspruch auf zeitnahes Feedback zum Ausgang ihres Bewerbungsgesprächs. Die Information ist vorher mit dem Personalmanager der aktuellen operativen Gesellschaft des Kandidaten abzustimmen.

5. Förderung von Nachwuchs-Managern mit außergewöhnlichem Potenzial (High Potentials)

Um die nächste Führungsgeneration der Gruppe zu entwickeln, müssen wir die Karrierewege unserer viel versprechendsten Talente beobachten.

Jeder CEO (Vorsitzender der Geschäftsführung) muss im Rahmen des Organisations- & Personal-Überblicks mit Unterstützung des jeweiligen Personalmanagers die Nachwuchs-Manager mit außergewöhnlichem Potenzial (High Potentials) benennen sowie ihre kontinuierliche Entwicklung sicherstellen und fördern.

Die Personalabteilung und der Karriereausschuss der Gruppe (Group Career Committee) verfolgen die Karriere-Entwicklung der High Potentials, um stets eine geeignete Nachfolgeregelung für die Senior Management-Positionen der Gruppe sicherzustellen.

6. Entsendungen ins Ausland

Die Gruppe ist überzeugt, dass die Internationalisierung unserer Manager für die Fortsetzung unseres internationalen Wachstumskurses entscheidend ist und zu unserer Attraktivität für High Potentials beiträgt.

Die Richtlinien der Gruppe stellen sicher, dass alle ins Ausland entsandten Mitarbeiter nach einheitlichen Maßstäben und fair behandelt werden. Diese Richtlinien regeln die Rahmenbedingungen des Auslandseinsatzes und die Kostenverteilung zwischen den operativen Gesellschaften im Gast- beziehungsweise Heimatland. Die Regelungen basieren auf dem Grundsatz, dass alle im Ausland tätigen Mitarbeiter ihren Lebensstandard im Heimatland wahren können. Dies betrifft die Gesamtvergütung, Steuern, Zusatzleistungen und Regelungen für Familien.

Jeder Auslandseinsatz von Mitarbeitern muss von der Personalabteilung der Gruppe abschließend genehmigt werden.

7. Karrieremanagement

Jeder Manager ist verpflichtet, seine Mitarbeiter weiterzuentwickeln, ihnen klare Ziele zu setzen, geeignete Mittel und ausreichende Informationen zur Verfügung zu stellen sowie regelmäßiges Feedback

zu geben. Die Fähigkeit eines Managers, seine Mitarbeiter weiterzuentwickeln, ist ein Kriterium für die eigenen Karrierechancen.

Die Personalabteilung hat die Aufgabe, dafür die entsprechenden Prozesse zu entwickeln, geeignete Werkzeuge zur Verfügung zu stellen sowie Unterstützung bei der Entwicklung der Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter anzubieten.

Der jeweilige Vorgesetzte und die Personalabteilung tragen gemeinsam die Verantwortung, die Karriereerwartungen der Mitarbeiter zu managen.

8. Hay-Bewertung

Die Einstufung aller Management-Positionen nach einer einheitlichen Methode gewährleistet, dass Mitarbeiter innerhalb der Gruppe zu vergleichbaren Konditionen ihre Position wechseln können und dass die Vergütung auch im Vergleich zwischen verschiedenen Mitarbeitern fair ist.

MONIER verwendet dazu die Hay-Methode. Jeder Management-Position wird eine bestimmte Hay-Stufe zugeordnet, die dem Inhaber der Stelle mitzuteilen ist. Die Einstufung aller Positionen der Executive Committees der operativen Gesellschaften sowie aller Positionen ab Hay 18 aufwärts erfolgt ausschließlich durch den Hay-Ausschuss der Gruppe.

9. Vergütung für Senior Manager

Die Leistungsvergütung innerhalb der Gruppe muss einheitlich sein und mit allen Richtlinien der Gruppe im Einklang stehen, die für Bonusleistungen und die Vergütung von Führungskräften gelten.

Die Vergütungspakete für Manager der Executive Committees der operativen Gesellschaften sowie für Manager oberhalb von Hay 18 müssen den Gruppen-Richtlinien entsprechen. Insbesondere die Bonusleistungen der Gruppe sind an EBITDA und Cashflow als finanzielle Kennzahlen sowie persönliche Zielsetzungen geknüpft, wobei sich jede dieser Kennzahlen zu einem Drittel auf den Bonus auswirkt.

Der jährliche Prozess zur Gehaltsüberprüfung wird von der Personalabteilung der Gruppe eingeleitet und überwacht.

10. Betriebliche Altersversorgung

Alle wesentlichen Änderungen des Pensionsplans in einer operativen Gesellschaft müssen von der Personalabteilung der Gruppe genehmigt werden. Je nach Umfang der finanziellen Auswirkungen ist gegebenenfalls auch die Zustimmung der Finanzabteilung erforderlich.

11. Organisations- & Personal-Beurteilung (O & HR Review)

Ziel der Organisations- & Personal-Beurteilung ist sicherzustellen, dass die Organisation der operativen Gesellschaften und ihre Personalabteilung auf unsere Unternehmensstrategien ausgerichtet sind und wir unsere Mitarbeiter angemessen unterstützen und weiterentwickeln, um diese Strategien erfolgreich umzusetzen.

Jede operative Gesellschaft führt einmal jährlich eine Organisations- & Personal-Beurteilung durch. Verantwortlich dafür ist der CEO (Vorsitzender der Geschäftsführung) der jeweiligen operativen Gesellschaft. Er bereitet die Organisations- & Personal-Beurteilung gemeinsam mit dem Personalmanager vor. Die Beurteilung bietet eine gute Gelegenheit zum Gespräch und zum Abgleich von Management-Team und Personalabteilung. Das Ergebnis der Organisations- & Personal-Beurteilung wird dem zuständigen COO und der Personalabteilung der Gruppe vorgelegt.