

HR Perspectives Special

Höhepunkte der HR Executive-Konferenz 2018

**Stillstand – Rückstand – Abstand: Was bewegt
HR im Wettbewerb um Mitarbeiter und Talente?**

LOS 

Was HR bewegt

Wie HR den schnellen Wandel von Unternehmen flankieren kann, war das Leitthema unserer 16. HR Executive Konferenz, zu der wir am 21. Juni rund 200 HR-Verantwortliche in Frankfurt begrüßen durften.

Nach einer Einführung zu aktuellen Top-HR-Themen folgten gleich zwei Highlights: John Haley, CEO von Willis Towers Watson, berichtete, worauf es aus HR-Sicht bei M&A-Transaktionen ankommt. Und Henning Jensen, President und CEO von Kongsberg Automotive, erzählte, wie sein Unternehmen durch mehr Performance-Orientierung einen Turnaround schaffen konnte.

Danach ging es in die Workshop-Runden mit 13 Workshops zu den Themen „Future of Work“, „Organizational Transformation“ und „Getting Compensation right“. Erfahrene Praktiker aus führenden Unternehmen haben einen spannenden Einblick in ihre HR-Arbeit geboten und intensiv mit den Teilnehmern diskutiert.

Zum Schluss gab es ein weiteres Highlight: Der KI-Vordenker Christian Boos, CEO von Arago, hat die Teilnehmer auf einen Streifzug durch die Welt der künstlichen Intelligenz mitgenommen. Seine positive Botschaft: KI kann das Arbeitsleben leichter machen, dabei gewinnt der Mensch mit seinen besonderen Fähigkeiten an Bedeutung.

In diesem HR Perspectives Spezial greifen wir zentrale Themen der Konferenz auf. Wenn Sie sich mit uns weiter darüber unterhalten möchten, freuen wir uns!



Dr. Reiner Schwinger
Head of the Northern Europe Region



Frank Hoyck
Head of Talent and Rewards Germany/Austria

Inhalt

- ▶ **Editorial**
 - ▶ Was HR bewegt
- ▶ **Impressionen**
 - ▶ Impressionen der HR Executive-Konferenz 2018
- ▶ **Interview mit Frank Hoyck**
 - ▶ Die neue Flexibilität
- ▶ **Beitrag von John Haley**
 - ▶ Mitarbeiterbindung in M&A-Transaktionen
- ▶ **Interview mit Henning Jensen**
 - ▶ Mit mehr Performance nach vorn
- ▶ **Workshops**
 - ▶ Am Puls des Geschehens
- ▶ **Interview mit Hans-Christian Boos**
 - ▶ Künstliche Intelligenz (KI) ein Muss für Unternehmen
- ▶ **Themencafés**
 - ▶ Wir teilen unser Wissen gern mit Ihnen
- ▶ **Über Willis Towers Watson**

Impressionen der HR Executive-Konferenz 2018



Falls das Video nicht korrekt angezeigt wird, können Sie sich dieses auch auf unserer Website anschauen unter <https://www.willistowerswatson.com/de-DE/insights/2018/09/HR-Perspectives-Special-Impressionen-der-HR-Executive-Konferenz-2018>

Inhalt

- ▶ Editorial
 - ▶ Was HR bewegt
- ▶ Impressionen
 - ▶ Impressionen der HR Executive-Konferenz 2018
- ▶ Interview mit Frank Hoyck
 - ▶ Die neue Flexibilität
- ▶ Beitrag von John Haley
 - ▶ Mitarbeiterbindung in M&A-Transaktionen
- ▶ Interview mit Henning Jensen
 - ▶ Mit mehr Performance nach vorn
- ▶ Workshops
 - ▶ Am Puls des Geschehens
- ▶ Interview mit Hans-Christian Boos
 - ▶ Künstliche Intelligenz (KI) ein Muss für Unternehmen
- ▶ Themencafés
 - ▶ Wir teilen unser Wissen gern mit Ihnen
- ▶ Über Willis Towers Watson

Die neue Flexibilität

HR muss sich in einem neuen Umfeld bewähren. Über die zentralen Themen haben wir uns mit Frank Hoyck unterhalten, Leiter Talent & Rewards Deutschland und Österreich von Willis Towers Watson.

Q *Herr Hoyck, die Wirtschaftswelt ist geprägt durch Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität. Muss HR in diesem Kontext eine neue Rolle für sich finden?*

A **Frank Hoyck:** HR sollte nach wie vor in der Rolle des Business Partners die Wettbewerbskraft eines Unternehmens stärken. Es kommt jetzt darauf an, diese Rolle neu zu gestalten. Das Ziel bleibt also, der Weg dahin sieht jedoch anders aus als noch vor ein paar Jahren.

Q *Ein neuer Weg ist nicht einfach da, man muss ihn „machen“.*

A **Hoyck:** Und ein wesentlicher Wegbereiter ist die Digitalisierung. Während dabei früher viele HR-Verantwortliche nur an Dinge wie die elektronische Personalakte dachten, geht es heute um sehr viel mehr.

„Es geht um sehr viel mehr als die elektronische Personalakte.“

Q *Worum genau?*

A **Hoyck:** Im Kern ist Digitalisierung eine disruptive Innovation, sie steht für das, was der Ökonom Joseph Schumpeter mit „schöpferischer Zerstörung“ meinte. Die Digitalisierung macht traditionelle Business- und Wertschöpfungsmodelle obsolet und bietet Unternehmen gleichzeitig die Chance, ihr Geschäft neu auszurichten.

Diesen Umbruch muss der Personalbereich flankieren und sich dazu selbst neu ausrichten, wenn er ein leistungsstarker Partner des Business bleiben will. „Den digitalen Wandel proaktiv gestalten“ steht auch auf der HR-Agenda der Teilnehmer unserer HR-Executive Konferenz weit oben, wie eine Umfrage vor Ort gezeigt hat.

Q *HR sollte also selbst auch digital werden?*

A **Hoyck:** Ja, aber nicht nur. HR-Kernprozesse wie die Vergütung oder das Talent- und das Performance-Management können mit digitalen Lösungen durchaus effizienter und effektiver werden. In Zeiten der Digitalisierung müssen Unternehmen jedoch generell schneller, flexibler und innovativer werden. Und HR muss dafür sorgen, dass sie dies auch können.

Inhalt

- ▶ **Editorial**
 - ▶ Was HR bewegt
- ▶ **Impressionen**
 - ▶ Impressionen der HR Executive-Konferenz 2018
- ▶ **Interview mit Frank Hoyck**
 - ▶ Die neue Flexibilität
- ▶ **Beitrag von John Haley**
 - ▶ Mitarbeiterbindung in M&A-Transaktionen
- ▶ **Interview mit Henning Jensen**
 - ▶ Mit mehr Performance nach vorn
- ▶ **Workshops**
 - ▶ Am Puls des Geschehens
- ▶ **Interview mit Hans-Christian Boos**
 - ▶ Künstliche Intelligenz (KI) ein Muss für Unternehmen
- ▶ **Themencafés**
 - ▶ Wir teilen unser Wissen gern mit Ihnen
- ▶ **Über Willis Towers Watson**

Interview mit Frank Hoyck

Es geht darum, ebenfalls mit Hilfe digitaler Lösungen, die Arbeitswelt neu zu gestalten. Auch dieser Punkt gehört zu den Prioritäten der Konferenzteilnehmer.

„In Zeiten der Digitalisierung müssen Unternehmen schneller, flexibler und innovativer werden. Und HR muss dafür sorgen, dass sie dies auch können.“

Q **Wie sieht diese Arbeitswelt aus?**

A Hoyck: Prozessautomatisierung, Robotics und künstliche Intelligenz erlauben es zum Beispiel, immer mehr Aufgaben digital durchzuführen. Die Mitarbeiter können sich dann auf die Aufgaben konzentrieren, die besonders hochwertig sind oder eben nur von Menschen mit ihrer Kreativität, Intuition und ihrer sozialen Begabung geleistet werden können. An die Stelle klassischer organisatorischer Strukturen treten dabei das flexibel vernetzte Arbeiten und agile Formen der Projektarbeit.

Q **Dafür brauchen Unternehmen aber auch die richtigen Leute.**

A Hoyck: Weil das Zeitalter der Digitalisierung durch schnell wechselnde Herausforderungen bestimmt ist, kommt es hier auf zwei Dinge an: Zum einen müssen Unternehmen ihren Mitarbeitern die Möglichkeiten bieten, immer wieder neue Kompetenzen zu erwerben. Zum anderen sollten Unternehmen zunehmend externe Talente in ihre Wertschöpfungsnetze und Projekte einbinden, um schnell auf veränderte Marktanforderungen reagieren zu können. Es kommt auf ein produktives Zusammenspiel interner und externer Talente an.

Q **Die Talente müssen Unternehmen erst mal gewinnen und dann binden.**

A Hoyck: Dazu braucht es eine markante Talent Experience, die einem Unternehmen als Arbeitgeber Profil und Identität gibt. Sie wird durch die Vergütungs- und Karriereperspektiven genauso geprägt wie durch die Art und Weise, wie man miteinander umgeht und zusammenarbeitet. Und diese Talent Experience sollte auch klar und attraktiv kommuniziert werden.

Q **Wie gelingt dies alles bei einer zunehmend heterogenen Mannschaft?**

A Hoyck: Der Schlüssel liegt darin, Vergütungs- und Talent-Management-Angebote für unterschiedliche Mitarbeitersegmente zu entwickeln. Dies ist das Top-Thema für die Teilnehmer unserer HR-Executive Konferenz. Entscheidend ist, auch externen Talenten entsprechende Angebote zu machen.

Generell rückt der individuelle Mitarbeiter mit seinen spezifischen Anforderungen weiter in den Fokus, wie der Trend hin zu flexiblen Benefits zeigt. Dazu gehört auch, Mitarbeiter über geeignete Programme am Unternehmenserfolg zu beteiligen. Jeder leistet seinen Beitrag zum großen Ganzen und will dafür auch honoriert werden.

„Der Schlüssel liegt darin, Vergütungs- und Talent-Management-Angebote für unterschiedliche Mitarbeitersegmente zu entwickeln.“

Inhalt

- ▶ Editorial
 - ▶ Was HR bewegt
- ▶ Impressionen
 - ▶ Impressionen der HR Executive-Konferenz 2018
- ▶ Interview mit Frank Hoyck
 - ▶ Die neue Flexibilität
- ▶ Beitrag von John Haley
 - ▶ Mitarbeiterbindung in M&A-Transaktionen
- ▶ Interview mit Henning Jensen
 - ▶ Mit mehr Performance nach vorn
- ▶ Workshops
 - ▶ Am Puls des Geschehens
- ▶ Interview mit Hans-Christian Boos
 - ▶ Künstliche Intelligenz (KI) ein Muss für Unternehmen
- ▶ Themencafés
 - ▶ Wir teilen unser Wissen gern mit Ihnen
- ▶ Über Willis Towers Watson

Einflussfaktoren auf die HR-Arbeit

Arbeitswelt der Zukunft

Demografischer Wandel, Dynamik und Demokratisierung



Technologischer Fortschritt

Digitalisierung erfasst HR



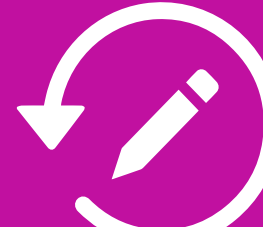
Corporate Governance

- Shareholder Rights Directive
- Regulatorik im Bankensektor
- Entgelttransparenzgesetz



Governance

Agil und wendig – schnelle Veränderungen im Business adaptieren



Segmentierung

Vergütungs- und Talent-Management-Angebot zielgruppengerecht entwickeln



Data Analytics

Big Data Insights revolutionieren die HR-Arbeit



Well-being

Physisch – finanziell – emotional durch ein integriertes Total-Rewards-Angebot



Talent Experience

Alleinstellungsmerkmale im War for Talent betonen



Flexibilisierung & „Kundenorientierung“

- Flexible Benefits
- Mitarbeiterbeteiligungsprogramme
- Moderne Kommunikation



Inhalt

- ▶ Editorial
 - ▶ Was HR bewegt
- ▶ Impressionen
 - ▶ Impressionen der HR Executive-Konferenz 2018
- ▶ Interview mit Frank Hoyck
 - ▶ Die neue Flexibilität
- ▶ Beitrag von John Haley
 - ▶ Mitarbeiterbindung in M&A-Transaktionen
- ▶ Interview mit Henning Jensen
 - ▶ Mit mehr Performance nach vorn
- ▶ Workshops
 - ▶ Am Puls des Geschehens
- ▶ Interview mit Hans-Christian Boos
 - ▶ Künstliche Intelligenz (KI) ein Muss für Unternehmen
- ▶ Themencafés
 - ▶ Wir teilen unser Wissen gern mit Ihnen
- ▶ Über Willis Towers Watson

Q *Wird das alles nicht etwas zu „diverse“?*

A **Hoyck:** Nicht, wenn man ein integriertes Total-Rewards-Angebot schafft, das in sich schlüssig auf ein physisches, emotionales und finanzielles Well-being abzielt. Die Talent Experience wird so ganzheitlich erfahrbar.

Zudem kommt es auf eine Governance an, die es als Ordnungsrahmen erlaubt, alle Leistungen mit Blick auf wechselnde Business-Anforderungen konsistent zu steuern und anzupassen. Hier geht es um große Datenmengen, die Unternehmen jedoch gut mit entscheidungsorientierten „Big Data Insights“ in den Griff bekommen. HR und das Business können so insgesamt Hand in Hand flexibel zusammenarbeiten.

Danke für das Gespräch, Herr Hoyck!

Frank Hoyck

ist Leiter Talent & Rewards Deutschland und Österreich von Willis Towers Watson. Zu seinen Schwerpunkten zählen HR-Strategie, Organisationsgestaltung, Talent- und Performance-Management, Vergütung und Altersversorgung, HR-Transformation sowie HR-Arbeit im M&A-Umfeld.

frank.hoyck@willistowerswatson.com

Inhalt

- ▶ **Editorial**
 - ▶ Was HR bewegt
- ▶ **Impressionen**
 - ▶ Impressionen der HR Executive-Konferenz 2018
- ▶ **Interview mit Frank Hoyck**
 - ▶ Die neue Flexibilität
- ▶ **Beitrag von John Haley**
 - ▶ Mitarbeiterbindung in M&A-Transaktionen
- ▶ **Interview mit Henning Jensen**
 - ▶ Mit mehr Performance nach vorn
- ▶ **Workshops**
 - ▶ Am Puls des Geschehens
- ▶ **Interview mit Hans-Christian Boos**
 - ▶ Künstliche Intelligenz (KI) ein Muss für Unternehmen
- ▶ **Themencafés**
 - ▶ Wir teilen unser Wissen gern mit Ihnen
- ▶ **Über Willis Towers Watson**

Mitarbeiterbindung in M&A-Transaktionen

Eine M&A-Transaktion gelingt nur mit der richtigen Mannschaft. Worauf es ankommt, um erfolgskritische Mitarbeiter zu halten, macht die aktuelle M&A Retention Study von Willis Towers Watson transparent.

Erfolgskritische Mitarbeiter im Fokus

Mit einer M&A-Transaktion wollen Unternehmen Marktanteile dazugewinnen, neue Märkte und Geschäftsfelder angehen oder ihre Kostenposition verbessern. Ein weiteres Ziel rückt dabei in den Fokus der Deal Maker: Mitarbeiter mit besonders relevanten Skills übernehmen. Neue Wege erfordern eben auch die richtige Mannschaft und Fähigkeiten.

Insgesamt kommt es darauf an, gleichermaßen die Top-Leute des Ziel-Unternehmens und natürlich auch der eigenen Company während eines Deals zu halten. Was machen Unternehmen, denen dies besonders gut gelingt, besser oder anders als der Rest? Antworten auf diese Frage gibt die aktuelle M&A Retention Study von Willis Towers Watson.

„Es kommt darauf an, gleichermaßen die Top-Leute des Ziel-Unternehmens und auch der eigenen Company zu halten.“

Die Erfolgsfaktoren der High Retention Companies

Unternehmen in Europa machen in Sachen Mitarbeiterbindung im Rahmen von M&A-Transaktionen einen guten Job: 78 Prozent der europäischen Studienteilnehmer gelang es, über 80 Prozent

der entscheidenden Mitarbeiter über die gesamte Retention-Periode zu halten. 2014, so die Vorgängerstudie, schafften dies nur 68 Prozent. Unsere aktuelle Retention-Studie lässt dabei folgende wesentliche Erfolgsfaktoren erkennen:

- High Retention Companies haben besonders Mitarbeiter mit Schlüssel-Skills im Fokus. Als Informationsquelle nutzten sie vor allem die Topmanager des Zielunternehmens. Sie verlassen sich also nicht nur auf Informationen aus dem Due-Diligence-Prozess was Job-Titel und -Level oder einen High-Potential- bzw. High-Performance-Status anbelangt, sondern beziehen die Kenntnisse des Top-Managements in Retention-Überlegungen ein.
- Maßnahmen für Senior Leader Positionen wurden relativ früh ins Spiel gebracht. 34 Prozent dieser erfolgskritischen Gruppe konnten bereits vor dem Signing Retention-Vereinbarungen abschließen; global lag die Quote bei 24 Prozent.
- Die Unternehmen in Europa loben vorwiegend einen Retention-Bonus basierend auf einem Prozentsatz der Grundvergütung aus. In Bezug auf die Senior Leader haben 55 Prozent der Unternehmen in Europa diesen Weg gewählt, global waren es 40 Prozent der Teilnehmer.

Inhalt

- ▶ **Editorial**
 - ▶ Was HR bewegt
- ▶ **Impressionen**
 - ▶ Impressionen der HR Executive-Konferenz 2018
- ▶ **Interview mit Frank Hoyck**
 - ▶ Die neue Flexibilität
- ▶ **Beitrag von John Haley**
 - ▶ Mitarbeiterbindung in M&A-Transaktionen
- ▶ **Interview mit Henning Jensen**
 - ▶ Mit mehr Performance nach vorn
- ▶ **Workshops**
 - ▶ Am Puls des Geschehens
- ▶ **Interview mit Hans-Christian Boos**
 - ▶ Künstliche Intelligenz (KI) ein Muss für Unternehmen
- ▶ **Themencafés**
 - ▶ Wir teilen unser Wissen gern mit Ihnen
- ▶ **Über Willis Towers Watson**

Beitrag von John Haley

- Die Höhe der effektiven Auszahlung für Senior Leader machten 42 Prozent der europäischen Teilnehmer auch davon abhängig, wie schnell eine M&A-Transaktion abgeschlossen werden konnte. Global spielte dies nur für 16 Prozent der Unternehmen eine Rolle.

Wettbewerber rekrutieren immer aggressiver

Wie unsere Marktbeobachtungen zeigen, gelang es in den letzten Jahren Unternehmen in Europa überdurchschnittlich gut, mit M&A-Transaktionen den Shareholder Value zu steigern. Ein wesentlicher Grund dafür ist aus unserer Sicht, dass sie sich früh um die erfolgskritischen Mitarbeiter und Führungskräfte gekümmert haben.

Dennoch gingen auch entscheidende Leute von Bord. Die Hälfte davon ließ sich in Europa durch zunehmend aggressive Recruiting-Methoden von Wettbewerbern zu einem Wechsel bewegen; global geht es um 36 Prozent abgeworbener Mitarbeiter. Andere Top-Wechselgründe in Europa waren die Unzufriedenheit mit der neuen Unternehmenskultur (20 Prozent) und mit der eigenen neuen Rolle (15 Prozent).

Chancen transparent machen

Die besten Retention-Pläne können wirkungslos bleiben. Wenn es nicht gelingt, den Mitarbeitern eine klare Vision und Strategie zur Umsetzung zu präsentieren, verlieren Unternehmen Mitarbeiter, weil sie die Chancen nicht glaubhaft vermitteln konnten.

Mitarbeiter brauchen Klarheit, wie es mit ihnen weitergehen soll in einer neu geformten Company. Nur dann bleiben sie überzeugt bei der Stange und können sich auf ihre Aufgaben konzentrieren. Und darauf kommt es an, um eine M&A-Transaktion zum Erfolg zu führen.

„Die besten Retention-Pläne können wirkungslos bleiben, wenn es Unternehmen nicht gelingt, den Mitarbeitern die Chancen glaubhaft zu vermitteln.“

Inhalt

- ▶ Editorial
 - ▶ Was HR bewegt
- ▶ Impressionen
 - ▶ Impressionen der HR Executive-Konferenz 2018
- ▶ Interview mit Frank Hoyck
 - ▶ Die neue Flexibilität
- ▶ Beitrag von John Haley
 - ▶ Mitarbeiterbindung in M&A-Transaktionen
- ▶ Interview mit Henning Jensen
 - ▶ Mit mehr Performance nach vorn
- ▶ Workshops
 - ▶ Am Puls des Geschehens
- ▶ Interview mit Hans-Christian Boos
 - ▶ Künstliche Intelligenz (KI) ein Muss für Unternehmen
- ▶ Themencafés
 - ▶ Wir teilen unser Wissen gern mit Ihnen
- ▶ Über Willis Towers Watson



Mit mehr Performance nach vorn

Der weltweit aktive Automobilzulieferer Kongsberg Automotive war 2016 richtig in der Krise. Dann hat Henning Jensen das Ruder übernommen und den Turnaround eingeleitet – auch mit einem neuen Vergütungssystem.

Q *Herr Jensen, wie war die Lage bei Kongsberg Automotive als Sie den CEO-Posten angetreten haben?*

A **Henning Jensen:** Kongsberg hatte mehrere schwache Jahre hinter sich, der Börsenkurs war im Keller und die Aussichten ließen insgesamt zu wünschen übrig. Das Unternehmen stand mehr auf der Bremse als auf dem Gaspedal.

Q *Woran lag das?*

A **Jensen:** Unsere Struktur und unser Produktportfolio waren zu wenig auf die Marktanforderungen fokussiert. Und als ehemaliges Staatsunternehmen hatte Kongsberg das Thema „Performance“ nicht wirklich verinnerlicht. So konnte

das Unternehmen nicht wachsen und ausreichend Gewinne erwirtschaften, was wiederum den Investoren wenig gefallen hat. Deshalb ließen unsere Wettbewerbskraft und finanzielle Beweglichkeit zunehmend nach.

Q *Sie erhielten dann den Auftrag, als CEO den Turnaround einzuleiten.*

A **Jensen:** Zuerst wurde ich ins Board berufen und schließlich dazu bewegt, als CEO das Unternehmen zu führen. Ich wusste, es würde nicht darum gehen, Details zu ändern, sondern einen neuen Kurs einzuschlagen.

Q *Was haben Sie genau unternommen?*

A **Jensen:** Wir haben Kongsberg neu aufgestellt und unser Geschäft in drei Segmente strukturiert: Interior, Powertrain & Chassis Products und Specialty Products. Mir war auch klar, dass wir den Turnaround nur mit neuen Leuten schaffen würden, also wurden die meisten Board-Mitglieder und ein Großteil der Senior Manager ausgetauscht. Vor allem kam es mir darauf an, alle Top-Leute zu Spitzenleistungen zu motivieren. Der Schlüssel dazu war ein neues Vergütungssystem mit strikten kurzfristigen und langfristigen leistungsorientierten Vergütungskomponenten einführen.

Inhalt

- ▶ Editorial
 - ▶ Was HR bewegt
- ▶ Impressionen
 - ▶ Impressionen der HR Executive-Konferenz 2018
- ▶ Interview mit Frank Hoyck
 - ▶ Die neue Flexibilität
- ▶ Beitrag von John Haley
 - ▶ Mitarbeiterbindung in M&A-Transaktionen
- ▶ Interview mit Henning Jensen
 - ▶ Mit mehr Performance nach vorn
- ▶ Workshops
 - ▶ Am Puls des Geschehens
- ▶ Interview mit Hans-Christian Boos
 - ▶ Künstliche Intelligenz (KI) ein Muss für Unternehmen
- ▶ Themencafés
 - ▶ Wir teilen unser Wissen gern mit Ihnen
- ▶ Über Willis Towers Watson



„Vor allem kam es mir darauf an, alle Top-Leute zu Spitzenleistungen zu motivieren. Der Schlüssel dazu war ein neues Vergütungssystem.“

Q *Wie sieht dieses Incentivierungs-Modell konkret aus?*

A **Jensen:** Wir haben die jeweiligen Komponenten unter Risiko gestellt, Geld fließt am Ende einer Performance-Frist nur, wenn bestimmte Leistungsindikatoren erreicht wurden. Hier geht es zum einen um aktienorientierte Größen wie den Total Shareholder Return und zum anderen um die interne Größe EBITDA, also das bereinigte Betriebsergebnis vor Abzug der Abschreibungen.

Zudem konnten unsere Top-Leute mit privaten Mitteln Kongsberg-Aktien erwerben, die wir im Verhältnis 1 zu 1 gematcht haben. Dieser Plan zahlt bei einem bestimmten Aktienkurs aus. Wird diese Performance-Größe nicht erreicht, verfällt die Matching-Komponente und der Eigenanteil wird zu dem dann geltenden Kurs zurückgezahlt.

Q *Haben da alle gleich mitgespielt?*

A **Jensen:** Vor allem im Board, zu dem auch Arbeitnehmervertreter gehören, mussten wir erst mal eine Menge Überzeugungsarbeit leisten. Es gab aber auch sonst kritische Stimmen, die meinten, so ein klar leistungsorientiertes Vergütungssystem passe nicht zu unserer Unternehmenskultur.

Q *Wie konnten Sie die Kritiker überzeugen?*

A **Jensen:** Wir haben intern intensiv kommuniziert, wie das neue Vergütungssystem funktioniert, warum wir es eingeführt haben und welche Ziele wir damit erreichen wollen. Wir wollten schlüssig vermitteln, dass unsere Strategie und unser Geschäftsmodell nur erfolgreich sein können, wenn wir das Thema „Performance“ zu einem Teil unserer Kultur machen.

Q *Sind Sie mit dem Ergebnis zufrieden?*

A **Jensen:** Unsere Mannschaft zieht jedenfalls überzeugt mit, und der Ausblick auf unsere Profit- und Aktienentwicklung stimmt uns ebenfalls optimistisch. Also ich denke mal, der Aufwand hat sich gelohnt.

Danke für das Gespräch, Herr Jensen!

Inhalt

- ▶ Editorial
 - ▶ Was HR bewegt
- ▶ Impressionen
 - ▶ Impressionen der HR Executive-Konferenz 2018
- ▶ Interview mit Frank Hoyck
 - ▶ Die neue Flexibilität
- ▶ Beitrag von John Haley
 - ▶ Mitarbeiterbindung in M&A-Transaktionen
- ▶ Interview mit Henning Jensen
 - ▶ Mit mehr Performance nach vorn
- ▶ Workshops
 - ▶ Am Puls des Geschehens
- ▶ Interview mit Hans-Christian Boos
 - ▶ Künstliche Intelligenz (KI) ein Muss für Unternehmen
- ▶ Themencafés
 - ▶ Wir teilen unser Wissen gern mit Ihnen
- ▶ Über Willis Towers Watson

Am Puls des Geschehens

Die HR Executive-Konferenz von Willis Towers Watson lebt von ihrer Praxisnähe. Deshalb haben wir erfahrene HR-Verantwortliche führender Unternehmen gebeten, von ihren Top-Projekten zu berichten. Dabei ging es um vielfältige Themen, die aktuell auf der HR-Management-Agenda weit oben stehen. Hier folgt eine Übersicht.

Themen und Referenten der 1. Workshoprunde

- **Flexible like a start-up and reliable like a big corporation – Mission impossible?**
Dr. Ingmar Bruder, Managing Director, trinamiX GmbH
- **Initiativen des Personalbereichs vor dem Hintergrund der internationalen Expansion**
Roberto Rojas, Vice President Group Human Resources, Deutsche Hospitality
- **Unlock Growth – SIP development and implementation on the fast track**
Sabine Stahlmann, Corporate Compensation, BASF SE
- **Talent Management 2.0 bei Webasto – eine Reise beginnt**
Brigitte Murr, Head of Global Talent Management Project, Webasto
- **Salary transparency – where no man has gone before**
Xenia Meuser, VP Human Resources, XING SE



Inhalt

- ▶ **Editorial**
 - ▶ Was HR bewegt
- ▶ **Impressionen**
 - ▶ Impressionen der HR Executive-Konferenz 2018
- ▶ **Interview mit Frank Hoyck**
 - ▶ Die neue Flexibilität
- ▶ **Beitrag von John Haley**
 - ▶ Mitarbeiterbindung in M&A-Transaktionen
- ▶ **Interview mit Henning Jensen**
 - ▶ Mit mehr Performance nach vorn
- ▶ **Workshops**
 - ▶ Am Puls des Geschehens
- ▶ **Interview mit Hans-Christian Boos**
 - ▶ Künstliche Intelligenz (KI) ein Muss für Unternehmen
- ▶ **Themencafés**
 - ▶ Wir teilen unser Wissen gern mit Ihnen
- ▶ **Über Willis Towers Watson**

Workshops

Themen und Referenten der 2. Workshoprunde

- **Das PeopleExcellence Framework bei Festo – Herausforderungen und Lessons Learned einer globalen Implementierung von HR Prozessen**
Eva-Maria Bruch, Head of HR Competence Management, Festo AG & Co. KG
- **Global Employee Benefit Management – Wieso und was heißt das in der Praxis?**
Adrian Englert, Corporate Head of Compensation and Benefits, Panalpina Management Ltd.
- **How change readiness survey results can enable global transformation projects**
Martin Rothfuchs, CIF Manager, LafargeHolcim
- **Von Deutscher Ingenieursbude zum Global Digital Player – Der Balanceakt zwischen Treiben und Mitnehmen**
Åsa Lautenberg, Director Human Resources and Services, Samson AG



Inhalt

- ▶ Editorial
 - ▶ Was HR bewegt
- ▶ Impressionen
 - ▶ Impressionen der HR Executive-Konferenz 2018
- ▶ Interview mit Frank Hoyck
 - ▶ Die neue Flexibilität
- ▶ Beitrag von John Haley
 - ▶ Mitarbeiterbindung in M&A-Transaktionen
- ▶ Interview mit Henning Jensen
 - ▶ Mit mehr Performance nach vorn
- ▶ Workshops
 - ▶ Am Puls des Geschehens
- ▶ Interview mit Hans-Christian Boos
 - ▶ Künstliche Intelligenz (KI) ein Muss für Unternehmen
- ▶ Themencafés
 - ▶ Wir teilen unser Wissen gern mit Ihnen
- ▶ Über Willis Towers Watson

Workshops

Themen und Referenten der 3. Workshoprunde

- **How SAP Shares supports SAP's Transformation to the Most Innovative Cloud Company**
Heike Neumann, VP; Global Head of Executive Rewards and Equity, SAP SE
- **Implementierung eines globalen Employee Stock Purchase Plans (ESPP) in einem dezentral geführten Unternehmen**
Monika Hintschich, GHR – Head of Executive Compensation and Programs, Allianz SE
- **Boehringer Ingelheims Transformation: Our FOCUS und die Ambition 2025**
Maria Eugenia Castresana, Global Head of Talent, Leadership and Organizational Effectiveness, Boehringer Ingelheim
- **Leadership Impact: The Next Level of Leadership Assessment**
Elisabeth Brummer, Associate und Dr. Katrin Denison, Senior Consultant, Willis Towers Watson



Inhalt

- ▶ **Editorial**
 - ▶ Was HR bewegt
- ▶ **Impressionen**
 - ▶ Impressionen der HR Executive-Konferenz 2018
- ▶ **Interview mit Frank Hoyck**
 - ▶ Die neue Flexibilität
- ▶ **Beitrag von John Haley**
 - ▶ Mitarbeiterbindung in M&A-Transaktionen
- ▶ **Interview mit Henning Jensen**
 - ▶ Mit mehr Performance nach vorn
- ▶ **Workshops**
 - ▶ Am Puls des Geschehens
- ▶ **Interview mit Hans-Christian Boos**
 - ▶ Künstliche Intelligenz (KI) ein Muss für Unternehmen
- ▶ **Themencafés**
 - ▶ Wir teilen unser Wissen gern mit Ihnen
- ▶ **Über Willis Towers Watson**

Künstliche Intelligenz (KI) ein Muss für Unternehmen Inhalt

Deutschlands KI-Pionier Chris Boos plädiert für einen pragmatischen, aber positiven Umgang mit der Digitalisierung und zeigt die Möglichkeiten auf, die KI in der Zukunft für Unternehmen und Mitarbeiter spielen wird.

Q *Herr Boos, vor Kurzem wurden Sie in den Digitalrat der Bundesregierung gewählt. Was gibt es hier für Sie zu tun?*

A **Hans-Christian Boos:** Ich denke, dass die Bundeskanzlerin den Sinn und Zweck des Digitalrats klar beschrieben hat. Es geht darum für die Regierung als Beratung, als Antrieb und als Innovator zu dienen. Ich persönlich habe mich dazu entschlossen mich hier einzubringen, weil ich glaube, dass es genau der richtige Zeitpunkt ist, um Digitalisierung auch umzusetzen. Mein Spezialgebiet Künstliche Intelligenz dürfte dabei eine wesentliche Rolle spielen, so dass ich hoffe, einen ernsthaften Beitrag leisten zu können.

Q *Weshalb ist diese Imagearbeit wichtig?*

A **Boos:** Ich denke nicht, dass es hier um Image geht, sondern darum Möglichkeiten aufzuzeigen, Wissen zu vermitteln, von außen auf uns zu sehen und die gesellschaftliche Entwicklung zu begleiten. Also eher ein sehr pragmatischer Ansatz. Ich glaube, dass künstlichen Intelligenz ein gigantisches Potenzial hat, das weit über die Vorhersage von Ticketpreise oder das Meistern von Computerspielen hinausgeht. Ich bin fest davon überzeugt, dass KI und die Digitalisierung als Ganzes uns als Gesellschaft und jedem einzelnen Menschen erhebliche

Verbesserungspotenziale bietet. Sie wird, wenn wir es richtig angehen, unser Leben besser machen und uns eine generell positivere Entwicklung als Gesellschaft ermöglichen. Dazu braucht es aber Aufklärung und ein realistisches Bild von dem was möglich ist, aber auch von dem, was zu uns als Europäer und Deutschen passt. Um hier möglichst viele Menschen zum Nachdenken zu bringen, verwende ich einen Teil meiner Zeit um Vorträge zu halten und Ausbildung zu machen. Da schien es mir nur konsequent auch der Politik, die ja den Rahmen für unsere Gesellschaft setzt, auf Wunsch Input zu geben.



- ▶ **Editorial**
 - ▶ Was HR bewegt
- ▶ **Impressionen**
 - ▶ Impressionen der HR Executive-Konferenz 2018
- ▶ **Interview mit Frank Hoyck**
 - ▶ Die neue Flexibilität
- ▶ **Beitrag von John Haley**
 - ▶ Mitarbeiterbindung in M&A-Transaktionen
- ▶ **Interview mit Henning Jensen**
 - ▶ Mit mehr Performance nach vorn
- ▶ **Workshops**
 - ▶ Am Puls des Geschehens
- ▶ **Interview mit Hans-Christian Boos**
 - ▶ Künstliche Intelligenz (KI) ein Muss für Unternehmen
- ▶ **Themencafés**
 - ▶ Wir teilen unser Wissen gern mit Ihnen
- ▶ **Über Willis Towers Watson**

Q *Es gibt auch Experten, die Ihren Optimismus nicht teilen.*

A **Boos:** Das muss man denke ich hinterfragen. Natürlich kann man mit Hilfe jeder Technik wirklich Schlimmes anrichten, das ist mit KI nicht anders. Aber gerade bei den größten Unkenrufern muss man sich doch manchmal fragen, ob sie erstens das Thema zu Ende gedacht haben oder zweitens nicht ein Eigeninteresse zu erkennen ist, weil man eben mit schlechten Nachrichten leichter Aufmerksamkeit erhält. Ich mit meiner positiven Einstellung erkläre immer, warum ich sie habe. Den meisten, die diese nicht teilen, reicht es zu sagen, „KI wird uns alle „XYZ“ – vollkommen ohne Herleitung und Begründung. Die Gefahr nichts zu tun ist gleich hinter der Gefahr, dass es Menschen gibt, die Böses mit Technologie tun wollen. Lassen Sie uns diese doch zuerst angehen.

Q *Aber können sie nicht, ganz kreativ und besser als der Mensch, Schach und Go spielen?*

A **Boos:** Mit Kreativität hat das nichts zu tun. Wer kreativ ist, schöpft etwas Neues; originell geht er über das Bekannte hinaus. Und Rembrandt malende Roboter sind nicht kreativ, sondern Plagiatoren, auch wenn sie Bilder malen, die der Maler selbst nicht erzeugt hat. Denn sie kopieren doch nur seinen Stil. Kreativ wäre es den Kubismus zu erfinden oder aus innerer Überzeugung eine Blaue Phase zu haben. Darauf werden Sie bei Maschinen noch Jahrhunderte warten müssen.

Q *Dennoch werden KI-Systeme in Unternehmen immer mehr Aufgaben durchführen. Sehen Sie darin kein Risiko für die Mitarbeiter?*

A **Boos:** Im Gegenteil. Es geht doch darum Dinge von Maschinen erledigen zu lassen, die uns als Menschen deprimieren oder die wir aus was auch immer für Gründen nicht machen wollen oder gar nicht können.

Wenn sie die Pendler in einer deutschen Großstadt am Morgen so sehen, haben Sie dann den Eindruck, dass die Mehrheit sehr glücklich zur Arbeit geht? Wir sollten diese Arbeiten unbedingt an Maschinen abgeben, bevor sie uns krank und selbstüchtig machen.

Q *Die Befürchtung, den Job zu verlieren, bleibt jedoch.*

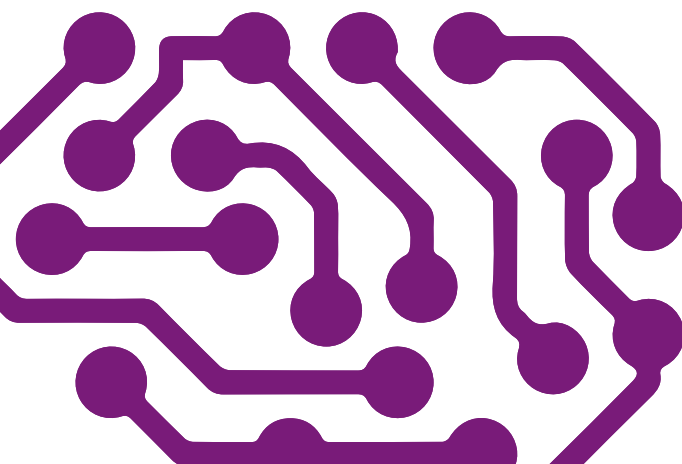
A **Boos:** Ich finde jeder einzelne Mensch darf mehr Selbstvertrauen haben. Heute werden wir nicht nach unserer Menschlichkeit oder unseren menschlichen Fähigkeiten eingestellt, sondern danach wie gut wir die Aufgaben einer Maschine machen können. Es heißt ja von einer Abteilung, die gut funktioniert, dass sie wie eine gut geölt Maschine läuft. Das finde ich sehr bezeichnend.

Die Angst um den Job wäre doch nur berechtigt, wenn es in der Welt nichts Wichtiges zu tun gäbe. Immer wenn ich die Nachrichten sehe bekomme ich den Eindruck, dass wir gar keine Zeit für die wichtigen Dinge haben.

Für mich ist die Frage eine andere: Wie sieht die Transition aus und wer traut sich das zuerst? Denn der wird unglaublichen Erfolg haben und dabei auch noch glücklicher sein.

Inhalt

- ▶ Editorial
 - ▶ Was HR bewegt
- ▶ Impressionen
 - ▶ Impressionen der HR Executive-Konferenz 2018
- ▶ Interview mit Frank Hoyck
 - ▶ Die neue Flexibilität
- ▶ Beitrag von John Haley
 - ▶ Mitarbeiterbindung in M&A-Transaktionen
- ▶ Interview mit Henning Jensen
 - ▶ Mit mehr Performance nach vorn
- ▶ Workshops
 - ▶ Am Puls des Geschehens
- ▶ Interview mit Hans-Christian Boos
 - ▶ Künstliche Intelligenz (KI) ein Muss für Unternehmen
- ▶ Themencafés
 - ▶ Wir teilen unser Wissen gern mit Ihnen
- ▶ Über Willis Towers Watson





Natürlich gibt es in ein paar Jahren Jobs, die wir heute noch gar nicht erahnen, aber vor wenigen Jahren hätte auch noch niemand gedacht, dass YouTuber wirklich ein Beruf werden würde. Und vor der industriellen Revolution konnten sich die wenigsten vorstellen, dass nicht die Mehrheit der Menschen auf dem Feld arbeiten würde. Bisher war die Zukunft immer besser als die Vergangenheit. Es gibt wirklich keinen Indikator, der etwas anderes verheißt.

Q *Geht es unter dem Strich doch nicht immer nur um Effizienz? Und Rechner sind eben effizienter als Menschen.*

A **Boos:** Das ist ein großes Missverständnis. Denken Sie etwa an den Hype um Chatbots in Call-Centern. Die Systeme sind hocheffizient. Doch wollen Sie wirklich mit einer Maschine reden? Die allermeisten Menschen haben in fast jeder Situation lieber mit anderen Menschen zu tun, das will schon die Biologie so. Das wird jetzt bald überhaupt erst wieder möglich sein.

So lebt unsere menschliche Kommunikation von Empathie, Intuition und Gefühlen, sie ist hochgradig vom jeweiligen Kontext abhängig. Sie ist in unser komplexes Weltwissen eingebettet und Teil unserer differenzierten sozialen Praktiken – das kann niemand programmieren.

Q *Wofür plädieren Sie alles in allem?*

A **Boos:** Wir dürfen KI-Systeme nicht vermenschlichen – eine Maschine bleibt ein dummer Blechkasten, selbst wenn man ihm Kulleraugen oder Augenzwinkern und ein Lächeln verpasst.

KI-Systeme werden uns nicht ersetzen, sondern davon befreien, nur das Hamsterrad in Bewegung zu halten und uns endlich die Zeit geben, uns den wichtigen Dingen und dem gedeihlichen Miteinander zu widmen.

Und bei wichtigen Dingen rede ich von so fundamental bedrohenden Szenarien wie dem Klimawandel, oder dass wir keine Zeit mehr füreinander, sondern nur noch für das nächst teurere Spielzeug haben. Und dass wir uns nicht um unsere Mitmenschen kümmern und wir scheinbar den Entdeckergeist an den Nagel gehängt haben. All das ließe sich wieder angehen, denn darin steckt eine enorme ökonomische, aber eine noch größere menschliche Chance.



Inhalt

- ▶ Editorial
 - ▶ Was HR bewegt
- ▶ Impressionen
 - ▶ Impressionen der HR Executive-Konferenz 2018
- ▶ Interview mit Frank Hoyck
 - ▶ Die neue Flexibilität
- ▶ Beitrag von John Haley
 - ▶ Mitarbeiterbindung in M&A-Transaktionen
- ▶ Interview mit Henning Jensen
 - ▶ Mit mehr Performance nach vorn
- ▶ Workshops
 - ▶ Am Puls des Geschehens
- ▶ Interview mit Hans-Christian Boos
 - ▶ Künstliche Intelligenz (KI) ein Muss für Unternehmen
- ▶ Themencafés
 - ▶ Wir teilen unser Wissen gern mit Ihnen
- ▶ Über Willis Towers Watson

Wir teilen unser Wissen gern mit Ihnen

HR-Verantwortliche müssen viele Herausforderungen meistern. Die Berater von Willis Towers Watson wissen, wie sie dies am besten können. Auf der HR Executive-Konferenz haben sie zu ausgewählten Themen Lösungen und Insights vorgestellt.

Cyber Risk Management



Eine Willis Towers Watson Studie zeigt Nachholbedarf in Sachen Cyber Risk Management – in allen Branchen. Viele Unternehmen kennen ihr Risikoprofil nicht, haben kein Notfall-Management und tun sich mit Cyber Versicherungen schwer. Die Willis Towers Watson Initiative Decode: Cyber basiert auf einem ganzheitlichen Lösungsansatz: people risk, capital risk, technology risk.

Andreas Komescher, National Placement Leader Casualty
andreas.komescher@willistowerswatson.com

Gerald Sonnleitner, Sales Executive Key Accounts, Corporate Risk & Broking
gerald.sonnleitner@willistowerswatson.com

Deutscher bAV-Index 2018 – bAV Benchmarkanalyse



Status quo und Trends im deutschen bAV-Markt: In der Studie sind die aktuellen arbeitgeberfinanzierten betrieblichen Versorgungssysteme in Deutschland repräsentativ und umfassend abgebildet – anhand ihrer Strukturmerkmale, Leistungen und Kosten.

Anne Becker, Senior Consultant General Consulting, Retirement
anne.becker@willistowerswatson.com

Employee Insights – For a better Employee Experience



Die Befragungslandschaft ist im Umbruch. Unser Survey Monitor zeigt Ihnen aktuelle Entwicklungen und Prognosen. Als Marktführer für Mitarbeiterbefragungen bietet Willis Towers Watson innovative Technologie, beste Benchmarks und die Expertise, um Ihre Listening Strategy passgenau zu unterstützen.

Holger Reinhard, Team Lead Employee Insights, Talent & Rewards
holger.reinhard@willistowerswatson.com

Inhalt

- ▶ **Editorial**
 - ▶ Was HR bewegt
- ▶ **Impressionen**
 - ▶ Impressionen der HR Executive-Konferenz 2018
- ▶ **Interview mit Frank Hoyck**
 - ▶ Die neue Flexibilität
- ▶ **Beitrag von John Haley**
 - ▶ Mitarbeiterbindung in M&A-Transaktionen
- ▶ **Interview mit Henning Jensen**
 - ▶ Mit mehr Performance nach vorn
- ▶ **Workshops**
 - ▶ Am Puls des Geschehens
- ▶ **Interview mit Hans-Christian Boos**
 - ▶ Künstliche Intelligenz (KI) ein Muss für Unternehmen
- ▶ **Themencafés**
 - ▶ Wir teilen unser Wissen gern mit Ihnen
- ▶ **Über Willis Towers Watson**

Führt Digitalisierung zum (Effizienz-) Erfolg in der bAV-Administration?

Digitalisierung manifestiert sich weiter in der bAV-Administration – führt dies zu mehr Effizienz? Wie WTW Umfragen zeigen: „Digitalisierung ist nicht alles, aber ohne Digitalisierung ist alles nichts!“ Im HR-Bereich ist sie weit fortgeschritten. Aber Effizienz kann nicht erzwungen werden. Um Prozesse zu digitalisieren, müssen zunächst Abläufe geprüft und nutzerorientiert umgestaltet werden.

Dr. Claudio Thum, Director, Technology & Administration Solutions
claudio.thum@willistowerswatson.com

Global Benefits Management

Die Globalisierung führt bei internationalen Unternehmen zur Einführung von zentralen Vorgehensweisen. Im Fokus steht hierbei u. a. Transparenz und Vergleichbarkeit der bestehenden Benefits, Benchmarking, Job Architecture, Erstellung von globalen Guidelines, Kostenoptimierungen sowie Compliance.

Monika Behrens, Head of Global Services & Solutions
monika.behrens@willistowerswatson.com

Tanja Lührke, Head of Health & Benefits
tanja.loehrke@willistowerswatson.com

Mergers & Acquisitions: HR Readiness

M&A's gehören für eine steigende Zahl der Unternehmen zur „normalen Geschäftstätigkeit“ – und bleiben doch außerordentliche Herausforderungen im Hinblick auf Arbeitsbelastung und Verantwortung. Wer vorbereitet ist, kann bessere Resultate mit weniger Ressourcen erreichen.

Ernst Schmandt, Director, Global Services & Solutions
ernst.schmandt@willistowerswatson.com

Inhalt

- ▶ **Editorial**
 - ▶ Was HR bewegt
- ▶ **Impressionen**
 - ▶ Impressionen der HR Executive-Konferenz 2018
- ▶ **Interview mit Frank Hoyck**
 - ▶ Die neue Flexibilität
- ▶ **Beitrag von John Haley**
 - ▶ Mitarbeiterbindung in M&A-Transaktionen
- ▶ **Interview mit Henning Jensen**
 - ▶ Mit mehr Performance nach vorn
- ▶ **Workshops**
 - ▶ Am Puls des Geschehens
- ▶ **Interview mit Hans-Christian Boos**
 - ▶ Künstliche Intelligenz (KI) ein Muss für Unternehmen
- ▶ **Themencafés**
 - ▶ Wir teilen unser Wissen gern mit Ihnen
- ▶ **Über Willis Towers Watson**

Modernes Vergütungs-Management mittels Software & Marktdaten



Bestimmen Sie die relative Wertigkeit der Jobs über die gesamte Organisation hinweg und nutzen Sie eine Bibliothek für alle Ihre Vergütungs-Surveys, um die Vergütung für Positionen marktorientiert festzulegen. Bewerten Sie die Mitarbeitervergütung mit Hilfe belastbarer Survey-Daten und ermitteln Sie Markttrends mittels der Willis Towers Watson Compensation Software.

Thomas Brandt, Practice Lead HR-Software, Talent & Rewards
thomas.brandt@willistowerswatson.com

Carl Walinski, Practice Lead Global Data Services, Talent & Rewards
carl.walinski@willistowerswatson.com

Organizational Effectiveness – Der Beitrag von HR



HR hat viele Informationen zum Aufbau einer Organisation die sich mit best Practice im Markt vergleichen lassen. So können Entscheidungen zum organisatorischen Aufbau evidenzbasiert getroffen werden. Zudem kann HR den Veränderungsprozess so gestalten, dass die Veränderung auch bei Führungskräften und Mitarbeitern ankommt und zu nachhaltiger Effektivitätssteigerung führt.

Heike Ballhausen, Practice Lead Talent Management & Organization Alignment,
Talent & Rewards
heike.ballhausen@willistowerswatson.com

Why so serious? Digitale Kommunikation in Comp. & Ben.



Aufmerksamkeit gewinnen, spielerisch lernen und künftige Auszahlungen schon heute spürbar machen: Videos, Microsites, Online-Games, Simulationsrechner – mit digitalen Medien kommen Ihre Botschaften an. In Kopf und Herz Ihrer Mitarbeiter*innen.

Kirsten Koslowski, Senior Consultant, HR Communication Consulting
kirsten.koslowski@willistowerswatson.com

Inhalt

- ▶ **Editorial**
 - ▶ Was HR bewegt
- ▶ **Impressionen**
 - ▶ Impressionen der HR Executive-Konferenz 2018
- ▶ **Interview mit Frank Hoyck**
 - ▶ Die neue Flexibilität
- ▶ **Beitrag von John Haley**
 - ▶ Mitarbeiterbindung in M&A-Transaktionen
- ▶ **Interview mit Henning Jensen**
 - ▶ Mit mehr Performance nach vorn
- ▶ **Workshops**
 - ▶ Am Puls des Geschehens
- ▶ **Interview mit Hans-Christian Boos**
 - ▶ Künstliche Intelligenz (KI) ein Muss für Unternehmen
- ▶ **Themencafés**
 - ▶ Wir teilen unser Wissen gern mit Ihnen
- ▶ **Über Willis Towers Watson**

Impressum

Redaktionelle Umsetzung

V.i.S.d.P. Reiner Jung (Willis Towers Watson)

Carsten Sudheimer (Willis Towers Watson)

Rudolf Schnitzer (cotext)

Grafische Umsetzung

Baxter & Baxter Werbeagentur GmbH

Über Willis Towers Watson

Willis Towers Watson (NASDAQ: WLTW) gehört zu den weltweit führenden Unternehmen in den Bereichen Advisory, Broking und Solutions. Wir unterstützen unsere Kunden dabei, aus Risiken nachhaltiges Wachstum zu generieren. Unsere Wurzeln reichen bis in das Jahr 1828 zurück – heute ist Willis Towers Watson mit mehr als 40.000 Mitarbeitern in über 140 Ländern aktiv. Wir gestalten und liefern Lösungen, die Risiken beherrschbar machen, Investitionen in die Mitarbeiter optimieren, Talente fördern und die Kapitalkraft steigern. So schützen und stärken wir Unternehmen und Mitarbeiter. Unsere einzigartige Perspektive bietet uns einen Blick auf die erfolgskritische Verbindung personalwirtschaftlicher Chancen, finanzwirtschaftlicher Möglichkeiten und innovativem Wissen – die dynamische Formel, um die Unternehmensperformance zu steigern. Gemeinsam machen wir Potenziale produktiv. Erfahren Sie mehr unter willistowerswatson.de