

09.2015 | 12.40 EUR

personalmagazin

MANAGEMENT, RECHT UND ORGANISATION

www.personalmagazin.de



Die 40 führenden Köpfe

Vordenker und Vorbilder im Personalwesen 2015 S. 14

TESTS Wie Sie erkennen, ob ein diagnostisches Persönlichkeitsgutachten valide ist oder nicht S. 28

TOOLS Wie digitale Instrumente das Gesundheitsmanagement unterstützen können S. 48

TIPPS Wie Sie Stolperfallen im betrieblichen Eingliederungsmanagement umgehen S. 72

Messe-Spezial
Alle Highlights
auf der Zukunft
Personal

S. 60

DER STUDENT – IHRE PERSONALLÖSUNG

So groß die Auswahl an Unifächern, so vielfältig sind die Fähigkeiten der Studenten.



In Deutschland studieren 2,7 Millionen junge Menschen. Der Großteil finanziert sich das Studium durch Nebenjobs. Über 30.000 dieser Studenten haben eine Stelle bei uns gefunden und konnten in unterschiedlichsten Positionen und Branchen eingesetzt werden. Der Einsatz kann in kleinen oder großen Projekten erfolgen, kurz- oder langfristig. Von der Büro- oder IT-Kraft über Logistikaushilfen bis hin zum Kundenberater. Sei es eine Urlaubsvertretung oder ein personalintensives Ereignis, mit Studenten lösen Sie jedes Personalanliegen.

Ihr Bedarf ist unser Spezialgebiet – branchenübergreifend.

Jetzt auf **studitemps.de** informieren!

Liebe Leserinnen und Leser,

wie viele Tage dauerte die Sintflut? Wie alt war Mohammed, als er seine Visionen empfing? Wie viele Jahre war das Volk Israel in der Wüste unterwegs, bis es das gelobte Land erreichte? Die richtige Antwort heißt 40 – eine Zahl mit Symbolkraft. Als wir in der Redaktion im Jahr 2003 erstmals überlegten, eine Liste der führenden Köpfe des Personalwesens zusammenzustellen, wählten wir diese Zahl. Wir wollten eine breite Zahl an Leuten herausstellen, die die HR-Community voran-



„Objektivität ist nicht unser Anspruch. Die Auswahl

der führenden Köpfe ist die Sicht der Redaktion – mehr nicht, aber auch nicht weniger.“

Reiner Straub, Herausgeber

bringen, kein olympisches Treppchen errichten. Im Vorfeld der diesjährigen Nominierung wurden wir gelegentlich aufgefordert, mal was zu ändern. Reduziert doch auf zehn Leute! Oder auf drei! In der Redaktion haben wir entschieden: keine Innovation um der Innovation willen. Unsere Liste hat sich etabliert, 40 erwies sich als gute Zahl, um die Entwicklung in der Branche abzubilden.

In diesem Heft finden Sie nun zum siebten Mal unsere Auswahl zu den führenden Köpfen des Personalwesens. Es sind Leute, die in ihrem Fachgebiet exzellent sind und die HR-Welt voranbringen – durch ihre Vorbildfunktion und ihr öffentliches Wirken. Über die Auswahl kann man streiten, jeder hat einen anderen Blickwinkel, Objektivität ist nicht unser Anspruch. Wir haben mit mehr als 100 Experten gesprochen, doch unsere Auswahl stellt den Blick der Redaktion auf die HR-Community dar – mehr nicht, aber auch nicht weniger. Teilen Sie uns Ihre Meinung mit, über Twitter (@personalmagazin) oder per Mail (redaktion@personalmagazin.de). Kritik und Lob sind willkommen.

Ihr

Reiner Straub



Businessstraining für Fach- und Führungskräfte

**Sprachentraining auf Ihren
Berufsalltag zugeschnitten**

**Kompetenztraining für
berufliche Schlüssel-
qualifikationen**

**Interkulturelles Training
für internationalen Erfolg**

KERN AG Training (Zentrale)
Leipziger Straße 51, 60487 Frankfurt/M.

(0 69) 7 56 07 39-0

info@kerntraining.com
www.kerntraining.com

**JETZT AUCH AN DER
HAUPTWACHE FRANKFURT**
Schillerstraße 2 · 60313 Frankfurt/M.

KERN AG Training Schulungszentren unter anderem in:

Aachen · Augsburg · Berlin · Bielefeld · Bochum · Bonn
Braunschweig · Bremen · Darmstadt · Dortmund · Dresden
Duisburg · Düsseldorf · Essen · Frankfurt/Main · Freiburg
Friedrichshafen · Hamburg · Hannover · Heilbronn · Ingolstadt
Kaiserslautern · Karlsruhe · Kassel · Kiel · Köln · Leipzig
Mainz · Mannheim · Mönchengladbach · München · Münster
Nürnberg · Offenbach · Regensburg · Saarbrücken · Schweinfurt
Stuttgart · Ulm · Weil a. Rh. · Wiesbaden · Wuppertal · Würzburg

International: Amsterdam · Graz · Lyon · Salzburg · Warschau · Wien



Diese Symbole weisen auf Add-ons in der Personalmagazin-App hin.

-  Video
-  Audio
-  Bildergalerie
-  Umfrage
-  Rechner
-  Zusatzinfo



SZENE

06 News und Events

10 Architekturen für die Zukunft

Talent Management Gipfel: Führung in der digitalen Arbeitswelt

12 HR Start-ups

Employour bringt Unternehmen und Talente zusammen

TITELTHEMA

14 Die 40 führenden Köpfe

Vordenker und Vorbilder im Personalwesen 2015

16 Die Manager

18 Die Berater

20 Die Wissenschaftler

22 Die Juristen

24 HR Hall of Fame

Hier ehren wir die Besten der Besten für ihr Lebenswerk

MANAGEMENT

26 News und Dienstleistungsmarkt

28 Das beschreibt mich und andere

In vielen Persönlichkeitsgutachten stecken allgemein gültige Aussagen. Das macht sie nicht valide

34 Zu Besuch im Büro der Zukunft

Wie neue Bürowelten HR-Arbeit und Führung verändern

38 Pro und Contra

Hilft Neurolinguistisches Programmieren (NLP) den Führungskräften? Zwei Experten beziehen Position

40 Leistung statt Rivalität

Open Collaboration: Was HR von Wikipedia lernen kann

ORGANISATION

42 News und Softwaremarkt

44 Noch bleiben Wünsche offen

Wie erleben die Deutschen ihre Arbeit? Eine Analyse zeigt dies auf

48 Virtuelle Gesundheitshelfer

Wie die digitale Vermessung von Körperfunktionen dem Gesundheitsmanagement helfen kann

51 Gemessen und gesundet?

Eine Gesundheitsplattform für Mitarbeiter im Praxistest

54 Eine Frage der Bereitschaft

Eine Studie zeigt, inwieweit Unternehmen die Gesundheitsförderung als ihre Aufgabe annehmen

58 Neue Chancen für IT-Spezialisten

Personaldienstleistung 2.0 zeigt Lösungen für einen Arbeitsmarkt im Umbruch



Die 40 führenden Köpfe

Diese Manager, Berater, Wissenschaftler und Juristen sind die Vordenker und Vorbilder im Personalwesen 2015.

14

SPEZIAL

60 Vier Hallen, drei Tage

Alle Jahre wieder lockt im September die Fachmesse Zukunft Personal HR-Profis nach Köln

64 Aktuelle Trends und neue Produkte

66 Weltweit einheitlicher Zutritt

Robert Bosch Automotive Steering hat ein globales Zutrittskontrollsystem implementiert

68 „Die Bewerber wertschätzen“

„Candidate Experience“: Warum Bewerberzufriedenheit Geld spart, erklärt Recruitingexperte Wolfgang Brickwedde

RECHT

70 News

71 Aktuelle Urteile

72 Kranke wieder an Bord holen

Wie Sie Stolperfallen im betrieblichen Eingliederungsmanagement umgehen

75 Praxis: Wie das BEM bei der Nunn Aufzüge GmbH & Co. KG läuft

76 Private oder betriebliche Stürze? ▶

Permanent müssen Sozialgerichte entscheiden, ob ein Dienst- oder ein Privatunfall vorliegt – mit teils skurrilen, praxisfernen Abgrenzungen

80 Tiefe Einschnitte?

Die Bundesregierung plant Gesetze zu Werkverträgen und Leiharbeit

82 Professor Martin Henssler kritisiert im Interview den Ansatz der Bundesarbeitsministerin

PERSÖNLICH

84 News und Weiterbildung

86 Erfolgreiche Projektarbeit

Wie Sie Prozesse für dynamische Zusammenarbeit entwickeln

88 Buchtipps

90 Ganz persönlich

Alnatura-Personalleiter Joachim Schledt beantwortet den Fragebogen

RUBRIKEN

03 Editorial

89 Impressum

90 Vorschau

Stellenwechsel

NORBERT JANZEN

Seit Mitte Juni hat IBM Deutschland mit Norbert Janzen einen neuen Geschäftsführer und Arbeitsdirektor. Der diplomierte Wirtschaftsjurist war seit 2013 als Personaldirektor für den IBM Industrial Sektor weltweit verantwortlich. Zuvor, seit 2010, arbeitete er als HR Leader bei IBM Deutschland Financial Industry Solutions. Norbert Janzen ist seit Beginn seiner beruflichen Laufbahn im Personalbereich tätig, zunächst bei Pricewaterhouse Coopers Consulting und ab 2002 in verschiedenen HR-Rollen innerhalb von IBM sowie auch als HR-Vertreter im Europäischen Betriebsrat des Unternehmens. In seiner neuen Rolle als Geschäftsführer und Arbeitsdirektor trägt er die Personalverantwortung für Deutschland sowie als Director Human Resources DACH auch für Österreich und die Schweiz.



© IBM



© GRUNER + JAHR

FELIX BLUM

Ab dem 1. September leitet Felix Blum die Personalabteilung beim Spiegel-Verlag. Der promovierte Jurist kommt von Gruner + Jahr, wo er zuletzt als Leiter Personal Deutschland tätig war. Zuvor arbeitete er als Justiziar bei Mobilcom. Beim Spiegel-Verlag folgt er auf Rolf-Dieter Schulz, der von seinem Amt abberufen wurde. Schulz war als Verlagsleiter für die Personalabteilung sowie für die Bereiche Verwaltung, Einkauf, Reisestelle und für die Rechtsabteilung zuständig. Der Grund für den Personalwechsel ist laut Unternehmensangaben die Umstrukturierung des Verlags: Die Führungsspitze soll verkleinert und die Verantwortlichkeiten sollen neu geordnet werden.

CHRISTINE RIEFFEL-BRAUNE

Am 1. September tritt Christine Rieffel-Braune in den Vorstand der v. Bodelschwinghschen Stiftungen Bethel ein. Bereits im März hatte der Verwaltungsrat die Juristin aus Berlin als Nachfolgerin von Thorsten Dreyer berufen. Bethel zählt gut 17.500 Mitarbeiter, die in Schulen, Krankenhäusern, Werkstätten für Behinderte und ambulanten Diensten arbeiten. Die 48-jährige Rieffel-Braune übernimmt die Bereiche Personal, Recht und Immobilien. Zudem trägt sie die Verantwortung für „Bethel im Norden“. Zuvor arbeitete sie als Leiterin Personal und stellvertretender administrativer Stiftungsvorstand beim Max-Delbrück-Centrum für Molekulare Medizin.



© V. BODELSCHWINGHSCHEN STIFTUNGEN BETHEL

TINO BENKER-SCHWUCHOW

Als neuer Head of Human Resources bei BNP Paribas Real Estate fungiert seit dem 1. Juli Tino Benker-Schwuchow. In dieser Funktion leitet er den HR-Bereich des Unternehmens vom Standort Frankfurt am Main aus. Zuvor war er als Senior HR Business Partner bei J.P. Morgan für Recruiting, Learning & Development sowie nationale und internationale HR-Projekte zuständig.

CHARLOTTE BEISSEL

Am 1. Juli hat Charlotte Beissel die Leitung des Amts für Personal und Organisation im Düsseldorfer Rathaus übernommen. Die Stelle war seit längerer Zeit vakant. Die promovierte Oberrechtsrätin arbeitet seit 2009 für die Stadt Düsseldorf, seit 2014 leitete sie den Bereich Ratsangelegenheiten und Stadtverfassung.

SABINE GRONER-WEBER

Am 1. Oktober wird Sabine Groner-Weber die Nachfolge von Reinhold Bauer, Arbeitsdirektor der SSB Stuttgarter Straßenbahn AG, antreten. Reinhold Bauer geht in den Ruhestand. Sabine Groner-Weber arbeitete zuletzt als Arbeitsdirektorin und Mitglied der Geschäftsführung der Leipziger Verkehrsbetriebe. Zuvor hatte sie Führungspositionen im Bundesverkehrsministerium und innerhalb der Gewerkschaft Verdi inne.

DIRK HOFFMANN

Neuer kaufmännischer Geschäftsführer der Messe Berlin wird Dirk Hoffmann. Der Diplom-Kaufmann tritt sein Amt zum 15. September an und wird die Bereiche Finanzen, IT und Personal betreuen. Er kommt von der Online-Plattform Immobilienscout 24.

+++ Aktuelle Personalien +++ täglich unter www.haufe.de/personal +++ Rubrik „Personalszene“

Drei Fragen an ...

... Bettina Hörmann zum Thema Recruiting über Whatsapp

Frage eins: Welche Idee steckte hinter Ihrem „Trainee Talk“ auf Whatsapp?

Bettina Hörmann: Bunte Plakate und Videos reichen heute nicht mehr, um sich als attraktiver Arbeitgeber von anderen Unternehmen abzuheben und Talente für sich zu begeistern. Im Recruiting wird daher ein Faktor immer wichtiger: die Verbesserung des Bewerber-Erlebnisses. Die erreicht man am besten mit einem direkten, authentischen Austausch zwischen Unternehmen und Bewerber. Was liegt zum Beispiel näher, als das Alltagsmedium Nummer eins unserer Bewerber-Zielgruppe zu nutzen – den Instant Messenger-Dienst Whatsapp? Damit leben wir unser Employer-Branding-Versprechen „Fascinating People“ schon beim Recruiting.

Frage zwei: Wie wählten Sie die Bewerber aus, die am Chat teilnehmen durften und wer war auf Firmenseite mit dabei?

Hörmann: Der Trainee-Talk bezog sich auf die Stellenausschreibung „Trainee Digital/Sales“. Wir haben eine Vorauswahl aus allen Bewerbungen getroffen und

an 35 Kandidaten eine Einladung zum Whatsapp-Chat verschickt. Der Chat war ein freiwilliges Zusatzangebot, um aus erster Hand authentische Einblicke in den Trainee-Alltag zu erhalten, und lief unabhängig vom eigentlichen Recruitingprozess. 29 Bewerber beteiligten sich schließlich an dem Experiment. Zwei unserer Digital-Trainees standen einen Tag lang Rede und Antwort. Gleichzeitig posteten sie Fotos aus ihrem Alltag. Dadurch entstand eine authentische Kommunikation auf Augenhöhe. Unsere Ausbildungsleiterin sowie eine Talent Managerin, übrigens selbst ehemaliger Trainee, moderierten den Chat.

Frage drei: Wie sind Sie datenschutzrechtlichen Bedenken im Zusammenhang mit Whatsapp begegnet?

Hörmann: Vor dem Chat haben wir an jeden Teilnehmer eine E-Mail geschickt, in der mitgeteilt wurde, dass die Teilnahme freiwillig ist. Bei Interesse konnten sich die Bewerber dann für den Chat anmelden. Nur angemeldete Bewerber haben die Einladung in die Whats-



BETTINA HÖRMANN ist Leiterin Learning & Development bei Pro Sieben Sat.1. Ihr Unternehmen führte einen „Trainee Talk“ über den Instant Messenger-Dienst Whatsapp.

app-Gruppe erhalten. Jeder ist sich auch im Klaren, dass Whatsapp gewisse Risiken zum Thema „Datenschutz“ mit sich bringt. Bei der Aktion handelte es sich ausdrücklich um ein Zusatzangebot: Bewerber, die nicht am Chat teilgenommen haben, hatten keinen Nachteil. Bei uns haben alle Kandidaten die gleiche Chance auf eine Stelle, egal über welchen Kanal sie sich bewerben. Zudem haben wir explizit darauf geachtet, dass weder personen- noch unternehmenssensible Daten in den Chat eingestellt werden. Der Chat wurde von uns direkt im Anschluss an die Aktion gelöscht.



„Die HR-Lösungen von aconso haben uns geholfen, die Papierflut zu reduzieren. Statt mit Aktenbergen können wir uns heute mit den Menschen dahinter beschäftigen.“

Manuela Piehl,
Leiterin Ressort Personalwirtschaft, Vivantes



Flexibel umsetzbar mit der HR-Toolbox in der Cloud

Um den Verwaltungsaufwand zu reduzieren und Personalprozesse zu verschlanken, hat die Vivantes Netzwerk für Gesundheit GmbH aus Berlin die Digitale Personalakte von aconso in der Cloud eingeführt.



www.aconso.com



**Gemeinsam Lösungen erarbeiten
statt passiv zuhören: Das zeichnet
das DGFP-Lab aus.**

DGFP-Lab und Verleihung des HR Next Generation Award in Berlin

Selbstorganisierende Netzwerke, partizipative Unternehmensstrukturen, ergebnisoffene Prozesse, ein flexibles Arbeitsplatz- und Zeitverständnis: Sieht so das Unternehmen der Zukunft aus? Wenn ja – was bedeutet das für die Unternehmens- und Mitarbeiterführung? Diese Fragen stehen im Zentrum des diesjährigen DGFP-Lab. Am

24. und 25. September geht es um das Motto „Leadership Revolution! Führung im Umbruch gestalten“. In der Heeresbäckerei in Berlin-Kreuzberg stellen Vertreter aus Wissenschaft und Wirtschaft ihre visionären Führungskonzepte vor. Mit dabei sind unter anderem Professor Heike Bruch von der Universität St. Gallen, Professor Stephan A. Jansen von der

Zeppelin Universität Friedrichshafen und Heiko Fischer von Resourceful Humans. Allerdings geht es an diesen beiden Tagen nicht um passives Zuhören. Vielmehr werden die Teilnehmer zu Mitmachern und arbeiten gemeinsam mit den Referenten an Lösungsansätzen für die Zukunft.

Um Mitbestimmung geht es auch bei der Verleihung des HR Next Generation Award am Abend des ersten Veranstaltungstags. Erstmals haben die Teilnehmer des DGFP-Lab die Möglichkeit, dabei an einer Live-Abstimmung teilzunehmen und somit den Preisträger des Award zu wählen, mit dem bereits zum siebten Mal exzellente Nachwuchspersonaler ausgezeichnet werden. Zunächst erhalten die fünf Finalisten die Gelegenheit, sich und die eigene Arbeit im Plenum zu präsentieren. Wer hierbei das Publikum und die Jury am meisten überzeugt, erhält zusätzlich zur Urkunde die Trophäe des Gesamtsiegers oder der Gesamtsiegerin.

<http://lab.dgfp.de>

Kreative Ideen gesucht

Einen Förderpreis für innovative Konzepte im betrieblichen Gesundheitsmanagement haben der Kongress-Veranstalter MCC und die DAK-Gesundheit ausgeschrieben. Gesucht werden Unternehmen, Institutionen und Dienstleister, die besonders kreative Ideen für gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen entwickelt haben und diese in nächster Zukunft umsetzen wollen. Der Förderpreis ist auf insgesamt 60.000 Euro in Form von Sachleistungen dotiert und dafür gedacht, die Gewinner bei der Umsetzung ihrer innovativen Ideen zu unterstützen. Die Basis für die Förderung der eingereichten Projekte stellt der aktuelle Leitfadens Prävention des GKV-Spitzenverbands dar. Bewerbungsschluss ist der 21. September 2015. Die Preisverleihung findet im Rahmen des MCC-Kongresses Betriebliches Gesundheitsmanagement 2016 am 27. und 28. Oktober 2015 in Köln statt. Anmeldung und Info unter www.bgm-foerderpreis.de

TERMINE

1. Oktober, Stuttgart	HKP HR-Forum Mittelstand: Vergütung & mehr Tel. 069 175363371 www.hkp.com/de/events/
29. September bis 1. Oktober, Stuttgart	Fachmesse IT & Business Tel. 0711 18560-0 www.messe-stuttgart.de/it-business
21. Oktober, München	11. Personalmesse München Tel. 089 88949370 www.personal-world.de

TERMINKORREKTUR

Leider haben wir in den Organisations-News in Heft 08/2015, Seite 44, ein falsches Veranstaltungsdatum angegeben. Wir bitten unsere Leser um Entschuldigung, hier der korrekte Terminhinweis

22. September, Düsseldorf	SZ-Fachkonferenz Betriebliche Krankenversicherung Tel. 08191 125-104 www.sz-veranstaltungen.de
------------------------------	--



PERSÖNLICHKEITEN FINDEN.

„Management und Karriere“ – die Stellenseite der WELT und WELT Kompakt.



Von Trainee bis Top-Manager, von Young Professional bis Senior Consultant, ob Recruiting oder Personalimage: „Management und Karriere“ – die Stellenseite der WELT und WELT Kompakt erscheint jeden Freitag im Wirtschaftsteil. Dort, wo Experten schreiben und Entscheider lesen. Buchen Sie Erfolg!

Ihr Kontakt zur Anzeigenschaltung:

Theresia Maas-Jacobs

Telefon: +49 (0) 30/25 91-7 30 88

E-Mail: theresia.maas-jacobs@axelspringer.de

DIE  **WELT**

DIE WELT GEHÖRT DENEN, DIE NEU DENKEN.

Architekturen für die Zukunft

KONGRESS. Führung und Management in der digitalen Arbeitswelt müssen neu definiert werden. Mit dieser Herausforderung befasst sich der Talent Management Gipfel.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Die neue Dimension des unternehmerischen Wandels steht im Mittelpunkt des Talent Management Gipfels 2015. Dessen Leitthema lautet: „Arbeitswelten 2020 – Architekturen für erfolgreiche Unternehmen der Zukunft“.

Unternehmen standen schon immer vor der Herausforderung, sich verändern zu müssen. Mit Themen wie Digitalisierung, Agilität, Demokratisierung und neuen Formen des Involvements erlangt der Wandel jedoch eine neue Qualität. Führung muss neu definiert werden. Neue Formen der Mitarbeiterbeteiligung und Zusammenarbeit, innovative Organisationskonzepte und veränderte Kommunikationsumgebungen sind nötig,

damit Unternehmen in Zukunft erfolgreich arbeiten können.

Wie dies in der Praxis aussehen kann, erläutert Kerstin Wagner, Global Head of Talent Acquisition bei DB Mobility Logistics. In ihrer Keynote legt sie dar, wie sich ihr Unternehmen mithilfe einer innovativen und digitalen Talent-Akquise zu einem Top-Arbeitgeber in Deutschland gewandelt hat. Mit den wissenschaftlichen Fakten neuer Arbeitswelten befasst sich Professor Dirk Sliwka von der Universität zu Köln. Er stellt die Ergebnisse einer empirischen Studie vor, die den Zusammenhang zwischen wirtschaftlichem Erfolg und Arbeitsqualität untersucht hat.

Ein weiterer Höhepunkt der Veranstaltung ist die Abschluss-Keynote von Professor Gunter Dueck. Der Querden-

ker und Bestsellerautor stellt die provokanten Thesen aus seinem aktuellen Buch „Schwarmdumm: So blöd sind wir nur gemeinsam“ vor. Gnadenlos rechnet er mit sinnlosen Meetings und unausgereiften Kompromissen ab.

Interaktion und Networking

Doch nicht nur passives Zuhören steht am 10. November in der Print Media Academy Heidelberg auf dem Programm. In interaktiven Vorträgen, Workshops und Sessions im World-Café-Format behandeln Teilnehmern und Referenten Fragestellungen wie „Wozu brauchen wir Agilität und wie bilden wir sie aus?“ oder „Welche Rolle nehmen Personalmanager im Zuge der digitalen Transformation ein?“ All dies mündet in den zentralen Diskussionspunkt: „Was wird aus HR im digitalen Zeitalter?“ – Thema einer Podiumsdiskussion am Nachmittag.

Eine weitere Besonderheit des Talent Management Gipfels stellen die zahlreichen Möglichkeiten zum Networking dar. Dieses erfolgt auf professioneller Ebene, da die Teilnahme auf rund 230 hochkarätige Personalmanager beschränkt ist. Bereits im Vorfeld können die Teilnehmer angeben, für welche Themen sie eine Expertise mitbringen und welche Fragestellungen sie im persönlichen Austausch besonders interessieren. Die Anmeldung ist online möglich:

www.talentmanagement-gipfel.de



© HAUPE

Der Talent Gipfel findet wie im Vorjahr (siehe Foto) in der Print Media Academy Heidelberg statt.



AKTUELLE
HR-TRENDS & -THEMEN
www.stepstone.de/blog

IHRE STELLEN VERDIENEN DIE BESTEN MITARBEITER

**Überlassen Sie nichts dem Zufall –
mit Deutschlands Jobbörse Nr. 1**

- **Größte Reichweite** (Quelle: IVW)
- **Beste Bewerberresonanz und -qualität** (Quelle: TNS Infratest)
- **Leistungsstarke Services**

Kontaktieren Sie uns unter service@stepstone.de
oder telefonisch unter 0211 / 9 34 93 - 5802

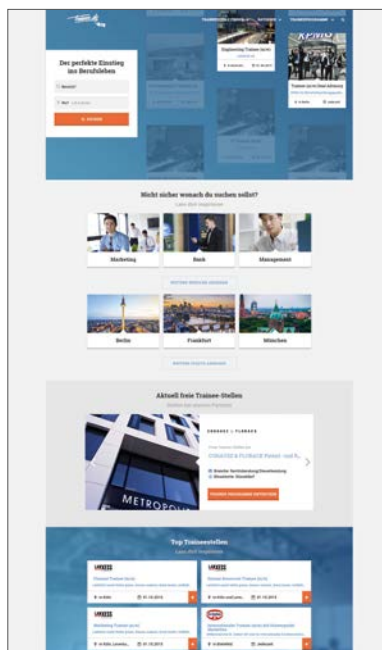


Die Nr. 1, wenn es um Jobs geht.

www.stepstone.de/stellenanbieter

Wer hat's gegründet?

Daniel Schütt und **Stefan Peukert** haben während ihres Studiums an der Universität Witten/Herdecke immer wieder festgestellt, dass die begleitenden Praktika nie den Versprechen aus den Stellenausschreibungen entsprachen. Austauschbare Formulierungen und mangelnde Transparenz waren nur zwei der Gründe, warum sie 2010 erst die Employour GmbH gründeten und 2011 dann mit Meinpraktikum.de das erste Praktikum-Bewertungsportal online stellten, das sich direkt im Personalmarketing-Bereich etablierte.



Auf Trainee.de können Personalierer speziell nach dieser Zielgruppe suchen.



VIDEO

Mehr über die Gründer von Employour erfahren Sie einem Video in der Personalmagazin-App.

HR START UP

In unserer Serie stellen wir Ihnen Jungunternehmer aus dem HR-Bereich mit ihrer Idee vor. In dieser Ausgabe das Unternehmen **Employour** mit seiner Plattform **Trainee.de**

Was ist die Idee dahinter?

Nach dem Erfolg von Meinpraktikum.de haben wir von Employour mit Ausbildung.de unser bislang größtes Portal entwickelt. Jugendliche und Studierende werden nun bei der Suche nach Ausbildungen und Praktika unterstützt. Mit Karista.de wird die nächste große Zielgruppe angesprochen: Hochschulabsolventen. Da sich viele von ihnen gegen einen Direkteinstieg und für ein Traineeprogramm entscheiden, ermöglicht unser neues Portal Trainee.de Personalern nun dank Keyword-Domain und hoher Suchmaschinenoptimierung die zielgerichtete Suche nach ebendiesen jungen Talenten. Die Vorteile für Unternehmen sind einfach zusammengefasst: Der Recruiting-Aufwand wird reduziert und ein individualisiertes Trackingsystem sorgt für Transparenz. Durch das Zusammenspiel mit Karista.de kommt es zudem zu einer merklichen Steigerung der Bewerberqualität. Zeitgleich profitieren unsere Partner von einer breiteren, aber auch spezifischeren Zielgruppenansprache und können so langfristig mehr Stellen besetzen.

Wie war die Entwicklungszeit?

In der Entwicklungszeit sind Hartnäckigkeit, Durchsetzungsvermögen und Optimismus besonders wichtig, da nicht immer alles nach Plan läuft. Man sollte schnell sein, egal, ob es um Entscheidungen oder Anpassungen geht. Merkt man, dass eine Idee auf dem Markt nicht funktioniert, muss man schnell handeln.



Was können etablierte Unternehmen von Ihnen lernen?

Ein Geheimnis unseres Erfolgs ist, dass wir mit unseren Zielgruppen sprechen, nicht über sie. Wir legen Wert darauf, Jugendliche, Studierende und Alumni da abzuholen, wo sie gerade stehen. Dazu gehören unter anderem unsere Berufchecks, ein authentisches Social-Media-Konzept und das Bereitstellen relevanter Informationen. Ehrgeiz, Begeisterung und das Du statt Sie helfen uns, all das in die Tat umzusetzen.

Was soll noch geändert werden?

Da wir Trainee.de gerade erst online gestellt haben, sind wir nun auf das Feedback unserer Partner und User gespannt. Bisher bekommen wir sehr gute Rückmeldungen, gerade auch aus dem Grund, dass das Portal für den mobilen Gebrauch optimiert ist und daher einwandfrei funktioniert.



© FOTOS: EMPLOYOUR

Inzwischen ist das Team von Employour beträchtlich angewachsen.



Einfach. KPMG

Klares Denken, klare Lösungen, klares Handeln: Unsere Experten zeigen nicht nur geschäftliche Chancen auf. Sie helfen, Entwicklungen mitzubestimmen und Wachstumsziele zu erreichen.

Wie können wir Ihre Welt einfacher machen?

www.kpmg.de



Die 40 führenden Köpfe

PERSONALLISTE. Zum siebten Mal hat die Redaktion die 40 führenden Köpfe zusammengestellt. 17 neue sind dazu gekommen, 23 alte konnten sich behaupten.

Von **Reiner Straub** (Red.)

Drei Monate lang waren alle Mitglieder unseres Redaktionsteams unterwegs. Wir haben mit Personalchefs, Beratern, Wissenschaftlern, Anwälten, Richtern und Arbeitsrechtlern gesprochen: Wer bewegt etwas in seinem Arbeitsgebiet? Wo sind die Shootingstars? Über 100 solcher Gespräche haben wir geführt, um eine Nominierungsliste zu erstellen, die 120 Personen umfasste. In dieser Nominierungsliste waren alle 40 Kandidaten aus dem Jahr 2013 vertreten, die Dax-Personalvorstände, die Verbandsfürsten und alle, die uns vorgeschlagen wurden. Die Redaktion hat sich dann nochmals ans Telefon gesetzt und ein Meinungsbild zu den Kandidaten auf der Nominierungsliste eingeholt. Am Ende haben wir in zwei langen Konferenzen entschieden, wer zu

den führenden Köpfen des Personalwesens zählt. Eine subjektive Auswahl der Redaktion des Personalmagazins – auf Basis unserer Expertengespräche.

Kriterien der Auswahl

Maßgebend für die Beurteilung war das Wirken in den vergangenen zwei Jahren. Bei der Auswahl haben wir uns an folgenden Fragen orientiert:

- Liefert die Person in ihrem Arbeitsgebiet exzellente Arbeit ab?
- Ist sie präsent und nimmt Einfluss auf die Meinungsbildung in HR?
- Bringt sie ein (neues) Thema voran?

Frauenanteil steigt

Unter den 40 Köpfen befinden sich 17, die 2013 nicht dabei waren (auf den Folgeseiten orange markiert). Unter den Neuen sind sechs Manager, vier Wissenschaftler, vier Juristen und drei Berater. Die

Suche nach neuen Gesichtern war unter den Beratern am schwersten, Leute mit Berufserfahrung können sich hier gut behaupten. Elf der 40 führenden Köpfe sind Frauen. Das sind drei mehr als vor zwei Jahren. Der Frauenanteil stieg damit von 20 auf 28 Prozent. In unserer Liste ist der Frauenanteil unter den Managern am höchsten (50 Prozent), unter den Beratern am niedrigsten (zehn Prozent).

Die Absteiger unter den Managern

Am schmerzlichsten waren Entscheidungen, Leute aus der Liste herauszunehmen. Es hat auch Personen getroffen, zu denen wir einen guten Draht haben oder die für uns schreiben.

Unter den Managern ist Margret Suckale nicht mehr dabei. Die Arbeitsdirektorin der BASF ist als Präsidentin des Bundesarbeitgeberverbandes der Chemieindustrie ein Machtfaktor, hat sich aber



Der Frauenanteil liegt bei
28 Prozent, unter den Managern
bei 50 Prozent.

➕ ADD-ON

In der Personalmagazin-App haben wir für Sie zu den einzelnen Personen Videos zusammengestellt.

zu Fragen des Personalmanagement nicht mehr positioniert, zuletzt sogar eher negativ: Die Verantwortung für den Standort Ludwigshafen sei ihr wichtiger als die Personalarbeit. Nach wie vor gute Arbeit machen Zhengrong Liu (Beiersdorf), Wolfgang Goebel (McDonalds) und Michael Prochaska (Stihl), haben sich aber in der Öffentlichkeit kaum noch zu Wort gemeldet. Ebenfalls rausgenommen haben wir Stefan Lauer und Joachim Sauer, die beide aus HR ausgeschieden sind. Joachim Sauer haben wir zuletzt ausführlich für seine Leistungen beim Aufbau des Bundesverbandes der Personalmanager (BPM) gewürdigt.

... unter den Beratern

Drei Berater aus der Liste des Jahres 2013 sind nicht mehr dabei. Martin Claßen (People Consulting) wird von vielen weiter als kluger Kopf geschätzt,

der viel publiziert, dem aber öffentliche Auftritte fehlen. Gero Hesse (Medienfabrik) hatten wir für seine Aktivitäten in Social Media gewürdigt, doch hier hat er seine hervorgehobene Stellung verloren. Armin Trost (Promerit) war Pionier des Talent Managements, das inzwischen Allgemeingut ist. Für die Promerit-Gruppe steht heute Kai Anderson, der neu in die Liste gekommen ist.

... unter den Wissenschaftlern

Vier Wissenschaftler sind aus der Liste ausgeschieden. Christian Scholz (Universität des Saarlandes) war von Anfang an dabei, wir haben das publizistische Wirken des 62-Jährigen jetzt in der Hall of Fame geehrt. Heinrich Wottawa wurde emeritiert, Ursula Staudinger forscht in New York und ist hierzulande kaum noch präsent. Am schwierigsten war die Entscheidung bei Ingo Weller, dessen Forschung weiterhin als exzellent gilt, der aber unter den Praktikern an Zustimmung verloren hat.

... unter den Juristen

Vier Juristen mussten die Liste verlassen. Jobst Hubertus Bauer (Gleiss Lutz), der über Jahrzehnte in der HR-Communi-

nity Akzente setzte, konnten wir als ersten Arbeitsrechtler in die Hall of Fame aufnehmen. Die Stimme von Volker Rieble ist zwar nach wie vor messerscharf, findet aber in HR kaum noch Gehör. Anja Mengel (Altenburg) und Thomas Ubber (Allen & Overy) wurden am Markt weniger stark wahrgenommen, was mit neuen internen Rollen (Ubber wurde Managing Partner) zusammenhängt.

Sattelberger und die Blogger

Gehört Thomas Sattelberger in die Liste? Er produzierte viele Schlagzeilen, meist in der Funktion als Ex-Personalvorstand. Dafür hatten wir ihn 2013 in die Hall of Fame aufgenommen und führen ihn hier fort. Als Politikberater, wie er sich jetzt nennt, fehlt uns noch ein erkennbares Profil. Berater im Sinne unserer Liste ist er nicht.

Die Schlagzahl der Blogger hat in den vergangenen zwei Jahren zugelegt. Es gibt mindestens zehn, die zu einem Faktor der Meinungsbildung im Recruiting geworden sind. Es gibt keine Leitfigur unter den Bloggern, sodass wir uns entschieden haben, bei nächster Gelegenheit die Bloggerszene gesondert zu analysieren und zu würdigen. ■

DIE MANAGER. Wir zeichnen Manager aus, die herausragende Arbeit in ihren Unternehmen machen, aber auch Einfluss auf die öffentliche Debatte nehmen. Aus Konzernen und im Mittelstand.



ELKE FRANK

DIE FLEXIBLE

Flexibles Arbeiten ist das Anliegen von Elke Frank, das sie nicht nur im eigenen Unternehmen – bei Microsoft Deutschland – umsetzt, sondern auch mit einer Buchveröffentlichung und zahlreichen anderen Publikationen anderen Arbeit-

gebern nahebringen will. Die promovierte Juristin ist zudem Mitglied des Arbeitskreises „Arbeiten 4.0“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und sie nimmt politischen Einfluss, um die Arbeitsplatzverordnung im Sinne des flexiblen Arbeitsorts zu ändern. Von zentraler Bedeutung innerhalb von New Work ist für sie jedoch das Thema Führung. Das traditionelle Führungsverständnis müsse von einer Kultur abgelöst werden, die von Kollaboration und Ergebnisverantwortung geprägt ist.



JANINA KUGEL

DIE INTERNATIONALE

Janina Kugel hat sich in den vergangenen 14 Jahren bei Siemens als Organisationsexpertin und Personalmanagerin einen Namen gemacht. Die Volkswirtin war für die Entwicklung der Führungskräfte zuständig, HR-Che-

fin in Italien und managte zuletzt mit Erfolg ein Projekt bei Osram: Als Personalleiterin begleitete sie HR-seitig die Abspaltung vom Konzern. Im Februar wurde sie als Arbeitsdirektorin in den Siemens-Vorstand berufen. Nach Brigitte Ederer, die von außen als Personalvorstand zu Siemens kam und scheiterte, hat Janina Kugel gute Chancen, die nächste Karrierestufe zu gestalten, da sie den Männerkonzern gut kennt. Mit dem anstehenden Personalabbau wartet gleich eine große Herausforderung auf sie.



© HEIDELBERGER

RUPERT FELDER

DER SOZIALPARTNER

In der Debatte um die neue Arbeitswelt betont Rupert Felder die Chance der Sozialpartnerschaft, die er bei der Sanierung des eigenen Unternehmens konsequent nutzt. Der Personalchef von Heidelberger Druck ist ein Macher und Innovator, der glaubwürdig ist und seine Erfahrungsschätze weitergibt, beispielsweise als Vizepräsident des BVAU.



FRANK KOHL-BOAS

DER NEW WORKER

Es gibt keinen HR-Kongress, auf dem Frank Kohl-Boas nicht aufgetreten ist – und stets füllte er die Reihen, verkörpert er doch mit seiner Offenheit, Lockerheit und Innovationsfreude den Internetgiganten Google, einen der attraktivsten Arbeitgeber der Welt. Der Personalchef für 18 europäische Länder ist als Evangelist einer neuen Arbeitskultur unterwegs. „Loslegen“, „ausprobieren“ lautet seine Botschaft. Seine Glaubwürdigkeit bezieht er daraus, dass er das selbst vorlebt: Zuletzt hat er Programme zu Diversity und Inklusion aufgesetzt, gesteht aber ein, dass er bei der Frauenförderung eher am Anfang steht. Beim Performance Management hat er Distributionskurven abgeschafft. Der Kulturarbeiter will die Mindsets von Managern und Mitarbeitern verändern.

© HENKEL



KATHRIN MENGES

DIE NACHHALTIGE

Kathrin Menges ist eine der wenigen Frauen, die sich im Vorstand eines Dax-Konzerns behaupten konnten. Die heute 50-jährige kam vor 16 Jahren zu Henkel und hat sich konsequent hochgearbeitet. Seit vier Jahren verantwortet sie schon das Vorstandsressort Personal und setzt Impulse zu den Themen Talententwicklung und nachhaltige Personalpolitik.



SIGRID NIKUTTA

DIE VORKÄMPFERIN

Sigrid Nikutta ist seit fünf Jahren Vorstandsvorsitzende der Berliner Verkehrsbetriebe. In dieser Position hat die promovierte Arbeits- und Organisationspsychologin und gelernte Personalerin als Vorkämpferin für die Frauenquote auf sich aufmerksam gemacht. Sie hat Quoten in Zielvereinbarungen verankert und bei Nichterfüllung konsequent den Bonus gekürzt.



ANA-CRISTINA GROHNERT

MRS. DIVERSITY

Ana-Cristina Grohnert kämpft für eine neue Arbeitswelt. Die Personalchefin von Ernst & Young beschäftigt sich mit der Führungskultur, auch der Digitalisierung. Sie ist eine Vorkämpferin für Diversity und engagiert sich als Vorstandsvorsitzende bei der Charta der Vielfalt, sie gilt häufig als Vorzeigefrau, die ein neues Rollenmodell vorlebt.

© DEUTSCHE BAHN



ULRICH WEBER

DER AUSDAUERENDE

Den monatelangen Streik konnte der Arbeitsdirektor der Deutschen Bahn nur mithilfe einer Schlichtung lösen. Für den gewieften Tarifpolitiker, der schon an der Ruhr bei Rheinbraun, RAG oder Evonik große Umbrüche und Streiks meisterte, war das persönlich schwer zu ertragen. Während manche Kritiker ihm einen Mangel an Kompromissfähigkeit im Konflikt mit der Lokführergewerkschaft GDL unterstellen, würdigen wir seine Geradlinigkeit und sein Durchhaltevermögen. Weber knickte nicht ein und verhinderte, dass einzelne Berufsgruppen durch konkurrierende Tarifverträge unterschiedlich bezahlt werden. Dieser Tarifstreit überlagerte alle anderen Leistungen: Seit seinem Amtsantritt 2009 hat er die Personalpolitik grundlegend neu ausgerichtet und modernisiert.



ROLAND HEHN

DER BODENSTÄNDIGE

Seine innovative und bodenständige Personalarbeit bei Otto Bock war ein Benchmark für den Mittelstand. Nach seinem Amtsantritt bei Heraeus hat Roland Hehn die komplette HR-Organisation umgebaut: über alle Länder und Gesellschaften einheitliche Strukturen und Prozesse geschaffen, auf Effizienz getrimmt.

© PHOENIX CONTACT



GUNTHER OLESCH

DER MITTELSTÄNDLER

Seit Oktober 1989 ist Gunther Olesch Geschäftsführer Personal, Informatik, Recht bei Phoenix Contact. Seitdem prägt der promovierte Wirtschaftspsychologe die Personalarbeit in dem mittelständischen Elektrotechnik-Unternehmen. Mit seiner regen Autoren- und Referententätigkeit verleiht er HR im Mittelstand eine Stimme.



DIRK SLIWKA

DER KLUGE KOPF

Daten und Experimente sind die Welt von Dirk Sliwka, dem renommiertesten Vertreter der Personalökonomien im deutschsprachigen Raum. Seit über zehn Jahren arbeitet er als Hochschullehrer an der Universität Köln – mit großer Leidenschaft: 2015 zeichneten ihn die Studierenden mit dem Albertus-Magnus-Lehrpreis aus, im Handelsblatt-Ranking 2014 reüssierte er als forschungsstärkster BWLer in Köln. Sliwka ist aber nicht nur in der Hochschulwelt

zu Hause, er sucht die Nähe zur Praxis. Er ist federführend an der größten Studie zum Zusammenhang von „Arbeitsqualität und wirtschaftlichem Erfolg“ beteiligt. Der Datensammler warnt vor falschen Schlussfolgerungen: Korrelationen sind keine Kausalitäten.

DIE PERSONALFORSCHER. Verschiedene Disziplinen beschäftigen sich mit Human Resources. Wir präsentieren Spitzenforscher, die mit ihrer Wissenschaft auch Impulse für die Unternehmenspraxis setzen.



STEFAN STROHMEIER

MR. BIG DATA

Über HR und IT forscht Stefan Strohmeier schon seit über zehn Jahren, sodass er auf die Digitalisierungsdebatte vorbereitet war: eHRM, HR Analytics und HRM 4.0 sind die Themen, zu denen der Saarbrücker Professor exzellente Analysen liefert und derzeit als Redner gefragt ist. Er ist Gründungsvater einer internationalen Forschergruppe zu eHRM.



HEIKE BRUCH

DIE GESCHÄFTSTÜCHTIGE

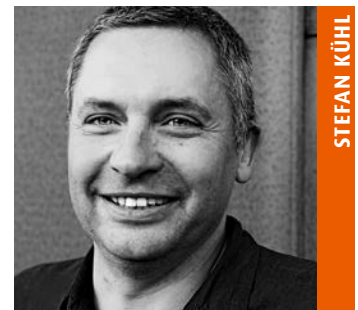
Seit 2005 ist die Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen kontinuierlich unter den „40 Köpfen“ vertreten. Ebenso stetig ist sie auf Kongressen als Vortragende oder Zitierte mit von der Partie. Als Beraterin ist sie mit ihrem Thema „Organisationale Energie“ ebenso bekannt und geschätzt.



MARTIN KERSTING

DER EXAKTE

Die Spuren der großen Personal diagnostiker sind tief. Dieses Erbe trägt Martin Kersting weiter – nicht nur als Professor für Personalpsychologie an der Justus-Liebig-Universität Gießen, sondern auch als Vorsitzender des Diagnostik- und Testkuratoriums der Föderation Deutscher Psychologengemeinschaften. Er ist Mitautor der DIN 33430 und auch sonst als Autor gefragt. Er sorgt in seinen Publikationen für Präzision und vermittelt das Wissen auch an ungeübte Praktiker. Dafür bringt er Erfahrung als Berater und Führungskräfteentwickler mit. Die Diagnose zu seiner Persönlichkeit: Sympathisch, gewissenhaft, herausragend.



STEFAN KÜHL

DER IMPULSGEBER

Als Organisationssoziologe an der Universität Bielefeld sorgt Stefan Kühl für kluge Impulse für HR – gerade jetzt, da New-Work-Formen wie das demokratische Unternehmen diskutiert werden. Seine Forschung ist damit wieder gefragt und heute so aktuell wie lange nicht. Bei Metaplan bringt er als Berater sein Know-how dazu ein.

MRS. MARKETING

Der Lehrstuhl von Ruth Stock-Homburg weist eine singuläre Fachkombination aus: Marketing und Personalmanagement. Die Professorin der TU Darmstadt publiziert in beiden Fächern, und die Zahl ihrer Publikationen ist beeindruckend. Laut Handelsblatt-Ranking ist sie die forschungstärkste BWL-Professorin im deutschsprachigen Raum. Den Austausch mit der Praxis pflegt sie über empirische Studien, einen Innovation-Summit, ein Preferred-Partnership-Program oder als Beirätin des Spin-offs „Leap in time“.



RUTH STOCK-HOMBURG

DER ANALYTIKER

Als wir Torsten Biemann vor zwei Jahren in unserer Liste aufnehmen, war er nur in Wissenschaftlerkreisen bekannt. Das hat sich geändert. Der Professor der Universität Mannheim stellte sich Interviews, trat auf Veranstaltungen auf, publizierte fleißig. Mit seinen Datenanalysen stellt der undogmatische Forscher immer wieder „Gewissheiten“ in Frage, etwa das Konstrukt der „Generation Y“. Meta-Analysen sind sein Faible, in HR Analytics sieht er einen zukunftsweisenden Ansatz für die Verbesserung von HR.



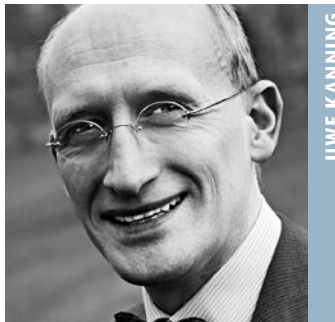
TORSTEN BIEMANN



RÜDIGER KABST

DER BRÜCKENBAUER

Rüdiger Kabst ist in zwei Welten anerkannt. Der Paderborner Professor für Internationales Business gehört einerseits zu den forschungstärksten Wissenschaftlern, laut Handelsblatt-Ranking die Nummer 1 in HR und Nummer 1 der Uni Paderborn. Kabst ist deutscher Repräsentant der größten internationalen Längsschnittstudie zum Personalmanagement (Cranet). Andererseits ist der Betriebswirt ein großer Brückenbauer zur Praxis, in unterschiedlichen Funktionen: als Leiter des Wissens- und Technologietransfers der Uni, als Aufsichtsratsvorsitzender einer HR-Beratung und als Herausgeber von Personal Quarterly. In jüngster Zeit ist seine Mission das evidenzbasierte Management: Er möchte die Praktiker davon überzeugen, wissenschaftliche Erkenntnisse zu nutzen, um bessere Entscheidungen zu treffen.



UWE KANNING

DER PROVOKATEUR

Wer so viele Publikationen auf den Markt bringt wie Uwe Kanning, muss damit rechnen, dass ihm manchmal die nötige Tiefe abgesprochen wird. Doch der Psychologe weiß sich mit wissenschaftlichen Fakten zu revanchieren. Ihn zeichnet aus, dass er mit Mythen in HR aufräumt – auf eine klare, gern provokative Weise. Die Angegriffenen reizt das durchaus und damit sorgt er für Diskussionen. Nur wenige Wissenschaftler können behaupten, dass ihnen das aus ihrem Elfenbeinturm heraus gelingt.



JUTTA RUMP

DIE DAUERBRENNERIN

Seit 2007 ist die FH-Professorin eine feste Größe hier – und brennt nach wie vor für ihre Themen Beschäftigungsfähigkeit, lebensphasenorientierte Personalpolitik und Zukunft der Arbeitswelt. Diese treibt sie mit unermüdlichem Engagement in Verbänden, Netzwerken und Kommissionen voran.



STEPHAN GRABMEIER

DER EVANGELIST

Bei der Telekom kümmerte sich Stephan Grabmeier um den Kulturwandel, eher er sich vor zwei Jahren als „Innovation Evangelist“ selbstständig machte. Seither hat er sich als Moderator, Redner und Experte für die digitale Transformation einen Namen gemacht. Für die Selbstvermarktung be-

spielte er alle Kanäle, vom Youtube-Channel bis zu Social Media. Er verschaffte Start-ups Aufmerksamkeit, predigte Innovation und zeigte Unternehmen, wie sie das umsetzen können, etwa mit Barcamps oder der HR Safari. Grabmeier gilt als hervorragender Netzwerker in HR. Jetzt wechselt er als Chief Innovation Evangelist zu Haufe-Umantis.



ANDRÉ HÄUSLING

DER AGILE

Agiles Management ist in aller Munde – nun auch in HR. Dass sich Personaler für das Thema interessieren und die Vorteile darin erkennen, ist sicher mit ein Verdienst vom Gründer und Geschäftsführer der Beratung HR Pioneers. Er treibt mit Veröffentlichungen und seiner Kölner „Agile HR Conference“ das Thema voran. Seine Beratungsleistung überzeugt viele Personaler davon, dass sie nicht mehr nur beim agilen Arbeiten unterstützen, sondern ebenso ihre HR-Abteilungen selbst agil aufstellen wollen. Die Überzeugungskraft von Häusling rührt sicherlich auch daher, dass er – nicht ganz üblich für die Beraterbranche – ein Sympathieträger ist.

Seine Beratungsleistung überzeugt viele Personaler davon, dass sie nicht mehr nur beim agilen Arbeiten unterstützen, sondern ebenso ihre HR-Abteilungen selbst agil aufstellen wollen. Die Überzeugungskraft von Häusling rührt sicherlich auch daher, dass er – nicht ganz üblich für die Beraterbranche – ein Sympathieträger ist.



MATTHIAS MEIFERT

DER INNOVATOR

Vor zwei Jahren gründete Matthias Meifert zusammen mit Philipp Hölzle HR Pepper, die sich als „erfahrene und innovative Managementberatung“ positioniert. Als Kienbaum-Berater hatte sich Meifert bereits

einen Namen gemacht, mit HR Pepper erfindet er sich neu. Berlin, Unternehmenssitz seiner Beratung, versteht sich als Schmelztiegel des Neuen, und Meifert macht das auf dem jährlichen Hoffest erlebbar: Die klassische

HR-Welt begegnet der Gesellschaft, zuletzt etwa Liquid Democracy, Publizisten und Spitzenmanagern. Meifert, der viel publiziert und den Dialog mit der Wissenschaft sucht, bietet bei HR Pepper klassische Beratungsthemen an: von der Managementdiagnostik, über Nachwuchsprogramme, HR-IT-Beratung bis zur Strategieberatung. Das Besondere: Er peppt die klassischen Ansätze mit innovativen Elementen auf, etwa neue Beteiligungsmodelle oder Design Thinking als Innovationsmethode.

© DGFP



KATHARINA HEUER

DIE KRISENMANAGERIN

Die Geschäftsführerin der DGFP leitete in den ersten beiden Amtsjahren einen Modernisierungskurs ein, der jetzt durch eine harte Sanierung begleitet wird. Im Markt überzeugt Frau Heuer mit ihrer offenen Art, intern steht sie mächtig unter Druck.



MICHAEL KRAMARSCH

DER VERGÜTUNGSPAPST

Michael Kramarsch will Transparenz in der Vorstandsvergütung. Und hat dies auch mit klaren Worten in der Deutschen Regierungskommission Corporate Governance durchgesetzt.

© HR PEPPER

DIE BERATER. Sie müssen immer wieder als Sündenböcke herhalten, doch ohne ihre Expertise kommen die Unternehmen nicht aus. Wir haben Persönlichkeiten gesucht, keine Markennamen.



WALTER JOCHMANN

DER CHAMPION

Walter Jochmann war und ist bis heute die prägende Figur der Kienbaum Management Consultants. Seit Jahren eröffnet er die Kienbaum Jahrestagung mit seiner Rede zur Lage von HR, in der er zuletzt beklagte, dass HR nicht die Bedeutung in den Unternehmen erreicht habe, auf die er selbst hingearbeitet habe. Der leidenschaftliche Personaler steht mitten im Geschäft: Er betreut Großkunden, arbeitet an Beratungsinnovationen zu Transformation, Digitalisierung, Agilität oder Diagnostik. Die unglaubliche Themenbreite spiegelt die jahrzehntelange Beratungspraxis des promovierten Psychologen wider. Jochmann gibt sein Wissen als Autor zahlreicher Publikationen weiter, ist gefragter Interviewpartner und Redner und wurde jüngst Vorsitzender des neuen Kienbaum Instituts @ ISM. Jochmann hat als Berater alles erreicht, bleibt aber weiter hungrig und stellt sich dem Wettbewerb. Als Person ist er der Champion unter den HR-Beratern.

DER ANGREIFER

„HR wirksamer machen“ lautet das Credo von Kai Anderson, der 1999 mit anderen die Promerit-Gruppe gründete. Ursprünglich auf Talent fokussiert, hat Anderson die Beratung auf die Themen Strategie, Organisation und HR/IT ausgeweitet. Anderson ist Kopf und Treiber der Beratung, die im Mittelstand und in Konzernen als innovativ und umsetzungsstark gilt.



KAI ANDERSON

MR. TED

Rainer Strack, der mit den Themen Workforce und Talent in Konzernen unterwegs ist, baute seine Stellung innerhalb der Boston Consulting Group weiter aus. Aufmerksamkeit erzielte er mit den BCG-Studien und seinem Ted Talk, der mit über einer Million Zugriffen der erfolgreichste eines HRlers ist. Die strengen BCG-Regularien engen seine persönlichen Handlungsspielräume ein.



RAINER STRACK

DER KONSTANTE

Geht es um Studien rund um die Themen Recruiting, Personalmarketing und Employer Branding sowie um das HR-Image, so liefert Christoph Beck seit vielen Jahren praxisrelevante Ergebnisse. Der BWL-Professor an der University of Applied Sciences in Koblenz zeigt dabei ein Gespür für bislang vernachlässigte Themen wie Initiativbewerbungen oder ganzheitliches Ausbildungsmarketing.



CHRISTOPH BECK

DER TRENDSETTER

Vor 20 Jahren war Wolfgang Jäger der erste, der sich mit dem Einfluss des Internets auf das Recruiting beschäftigte. Heute gehört er zu den Vordenkern zum Thema, wie die Industrie 4.0 HR verändern wird. Der Professor der Hochschule Rhein-Main versteht es, seine wissenschaftliche Expertise an der Schnittstelle IT, Medien und HR für sein Beratungsgeschäft nutzbar zu machen.



WOLFGANG JÄGER

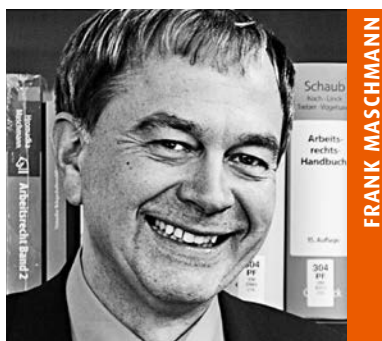
DIE PRÄSENTE

Darin dürfte sich die Fachwelt einig sein: Barbara Reinhard kann nicht, sie muss zu den führenden Köpfen zählen. Gerade seit ihrem Wechsel von Beiten Burkhardt zu Kliemt & Vollstädt vor gut drei Jahren ist die exzellente Arbeitsrechtlerin in der Öffentlichkeit noch präsenter. Über den Weg des öffentlichen Diensts, als Arbeitsrichterin in Nordrhein-Westfalen, als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Bundesarbeitsgericht und als Referentin

im Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat Reinhard über die Jahre ihr Profil geschärft sowie ein entsprechendes Netzwerk aufgebaut. Bei Kliemt leitet die Spezialistin für kollektivrechtliche Themen, Datenschutz und Compliance nun die Praxisgruppe Tarif- und Arbeitskampfrecht. Zusätzlich zu lukrativen, interessanten und komplexen Mandaten ist die renommierte Juristin häufig als Referentin unterwegs – zuletzt beispiels-

**BARBARA REINHARD**

weise auch zum Mindestlohngesetz – und zudem aktiv beim Deutschen Anwaltsverein in der Arbeitsgemeinschaft Arbeitsrecht.

**FRANK MASCHMANN****DAS BINDEGLIED**

Vielleicht kommt sein ausgeprägter Blick für die Praxis aus seiner Zeit im Personalbereich bei Siemens. Jedenfalls schätzen Unternehmensvertreter die Praxisnähe von Frank Maschmann – nicht erst seit den von ihm organisierten Praktikerkreisen oder Arbeitsrechtstagen an der Universität Mannheim. Wie kaum ein anderer steht der engagierte Professor – mittlerweile an der Universität Regensburg – für den Transfer arbeitsrechtlicher Themen von der Wissenschaft in die Praxis. Hilfestellungen für Praktiker, das steht für Maschmann auch als Vorstandsvorsitzender der Stiftung Theorie und Praxis des Arbeitsrechts (Wolfgang-Hromadka-Stiftung), die jährlich das Passauer Arbeitsrechtssymposium veranstaltet, im Vordergrund. Wenig verwunderlich daher: Maschmann wies als einer der ersten auf die praktischen Probleme des Mindestlohngesetzes hin.

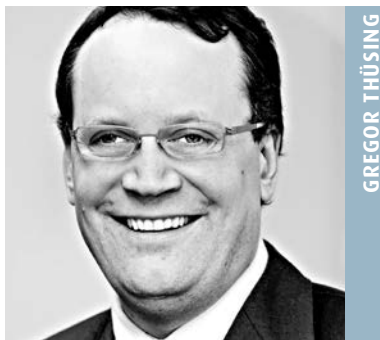
DIE JURISTEN. Sie prägen durch Vorträge, Publikationen, Fachkompetenz. Sie arbeiten an der Rechtsfortbildung oder beraten die Top-Unternehmen.

**MARTIN HENSSSLER****DER BESTÄNDIGE**

Einer der großen Arbeitsrechtler – obwohl oder gerade weil er sich mit den Schnittstellen zu anderen Rechtsgebieten beschäftigt. Immer wieder aktiv ist Professor Martin Henssler auch auf arbeitsrechtlichen Veranstaltungen, zum Beispiel als Vorsitzender der Abteilung Arbeitsrecht des Deutschen Juristentags, oder bei rechtspolitischen Fragen, etwa bei der Debatte zur geplanten Regulierung von Werkverträgen.

**ULRICH PREIS****DER MACHTFAKTOR**

Zu dem Kölner Professor gibt es unter Experten keine Diskussion: Toll, brilliant, außergewöhnlich sind nur einige Attribute, die Ulrich Preis seit vielen Jahren auszeichnen. Ja, verglichen mit den vergangenen Jahren ist es ruhiger geworden um ihn. Ja, er äußert sich tendenziell arbeitnehmerfreundlich. Aber: Der Jurist ist zweifellos ein Machtfaktor. Erhebt er – wie zum Mindestlohn – die Stimme, hören alle hin.



GREGOR THÜSING

DER EINFLUSSREICHE

Gregor Thüsing zählt sicherlich zu den bekanntesten Arbeitsrechtlern der Republik. Unterwegs auf allen Feldern des Rechtsgebiets, war der exzellente Redner und Jurist zuletzt auch dem breiten Publikum beim Thema „Tarifeinheit“ präsent. Und: Zum wiederholten Male

trat der Professor der Universität Bonn dabei als Sachverständiger vor einem Bundestagsausschuss auf. Nicht nur im Bundestag gilt: Sein Wort wird gehört und hat Gewicht. Auch wenn er mit der Kritik in einigen Bereichen des Tarifeinheitgesetzes nicht zur Mehrheit der Abgeordneten durchgedrungen ist: An Thüsing führt kein Weg vorbei.



STEFAN LUNK

DER ANWALTSVERTRETER

Gerade im Deutschen Anwaltsverein (DAV) hat sich Stefan Lunk zuletzt einen Namen gemacht. Seit Januar soll er als Vorsitzender des DAV-Arbeitsrechtsausschusses die Lücke schließen, die Jobst-Hubertus Bauer hinterlässt. Zudem war er – auch als Mitglied des Geschäftsführenden Ausschusses der DAV-Arbeitsgemeinschaft Arbeitsrecht – maßgeblich an der Organisation des ersten deutschen Arbeitsrechtstags beteiligt. Quasi selbstverständlich ist Lunk auch ein äußerst kluger Kopf und sehr renommierter Anwalt.



ALEXANDER ZUMKELLER

DER GRÜNDER

Mit großem Engagement haben Alexander Zumkeller und seine Mitstreiter den Verband für Arbeitsrechtler in Unternehmen (BVAU) gegründet. Zwar ist für Kritiker der BVAU nach gut zwei Jahren noch zu unbekannt – auch Präsident Zumkeller dürfte mehr erhofft haben.

Es sind jedoch beste Voraussetzungen geschaffen: Eine etablierte Tagung mit hochrangigen Referenten, der Austausch unter Praktikern auf hohem Niveau, eine Verbindung ins Arbeitsministerium sowie die künftige DGFP-Kooperation. Nun wird sich zeigen, ob sich der BVAU festsetzt und Einfluss gewinnt. Daran muss sich auch Zumkeller messen lassen.



BJÖRN GAUL

DER VORTRAGSKÜNSTLER

Björn Gaul ist weiterhin einer der bekanntesten und besten deutschen Arbeitsrechtler. Juristisch konstant auf höchstem Niveau ist der omnipräsente und glänzende Vortragskünstler das arbeitsrechtliche Aushängeschild bei CMS Hasche Sigle.



INGRID SCHMIDT

DIE GESCHICHTE

Qua Amt kommt der Präsidentin des Bundesarbeitsgerichts bereits eine maßgebliche Bedeutung im Arbeitsrecht zu. Ein Blick auf andere oberste Gerichte zeigt auch, wie geschickt Ingrid Schmidt das Regiment – im zugegeben kleineren BAG – führt.



ROLAND WOLF

DER VERBANDSVERTRETER

Fachlich ist Roland Wolf über jeden Zweifel erhaben. Der brillante Jurist zählt zu den führenden Arbeitsrechtlern im Verbandswesen. Der zuweilen kritisierte geringe Einfluss in der BDA könnte sich nach dem Geschäftsführerwechsel 2016 ändern.

Hall of Fame der HR-Szene

LEBENSWERK. An dieser Stelle ehren wir Persönlichkeiten, die über Jahrzehnte die HR-Profession geprägt und sich um das Personalwesen verdient gemacht haben.

Von **Reiner Straub** (Red.)

Zu welchem Zeitpunkt können wir eine Person in die Hall of Fame aufnehmen? Beim Übergang ins offizielle Rentenalter? Nach dem Tod? Oder schon vorher? Die einfache Frage hat die Debatte in der Redaktion über Wochen bestimmt. Der Eintritt ins Rentenalter markiert zwar einen Meilenstein, aber für viele Meinungsmacher geht das Wirken weiter: Wir haben uns entschieden, mit der Aufnahme in die Hall of Fame diejenigen zu ehren, die über Jahrzehnte die Debatten in der HR-Profession bestimmt und geprägt haben. Wir wollen sie nicht in den Ruhestand verabschieden. Vielmehr hoffen wir, dass sie sich weiter einbringen und uns begleiten werden. Peter Kruse, der noch nicht im Rentenalter war, ist während der Nominierungsphase leider verstorben, seine Impulse werden uns fehlen.■



JOBST-HUBERTUS BAUER

Hätte das Arbeitsrecht in Deutschland ein Gesicht - es wäre das von Jobst-Hubertus Bauer. Seit seinem Eintritt 1975 als Rechtsanwalt im Stuttgarter Büro der internationalen Wirtschaftskanzlei Gleiss Lutz prägt er als Fachanwalt für Arbeitsrecht die wesentlichen Entwicklungen des Individual- wie Kollektivarbeitsrechts. Nach wie vor ist seine Stimme bei Verhandlungen mit Gewerkschaften, Betriebsrat, aber auch Top-Führungskräften von Arbeitgebern, Aufsichtsräten und Vorständen gefragt. Lange galt: Auf welcher Bühne auch immer am Arbeitsrecht gearbeitet wurde - Bauer war dabei. Als Berater bei Ausschüssen des Deutschen Bundestags wie als Mitglied aller wichtigen arbeitsrechtlichen Verbände sorgte sein Judiz stets dafür, dass auch die unternehmenspraktischen Belange gewahrt blieben. Die wenige Zeit, in der Bauer nicht das Wort erhob, schrieb er - seine Veröffentlichungsliste ist für einen Fachautoren ausgesprochen beeindruckend. Mit seinem 70. Geburtstag will Bauer nun ruhiger werden - wir wünschen ihm, dass sich sein persönliches Motto bewahrheitet: „Nach getaner Arbeit ist gut ruhn.“



Mit der Aufnahme in die Hall of Fame wurden 2013 folgende Personen gewürdigt:



THOMAS SATTELBERGER war der profilierteste Personalmanager, arbeitet jetzt als Autor und Politikberater.

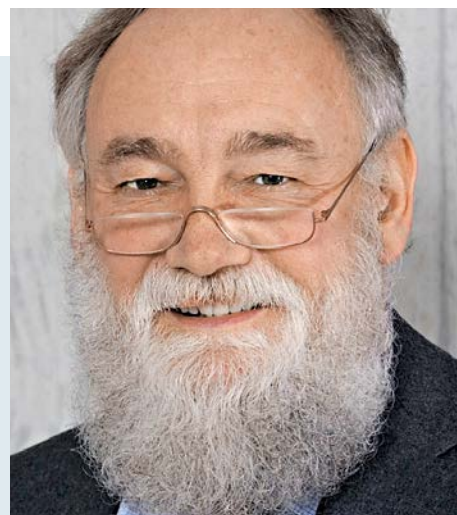


HEINZ SCHULER war der Wegbereiter der Personaldiagnostik in Wissenschaft und Unternehmenspraxis.



PETER KRUSE

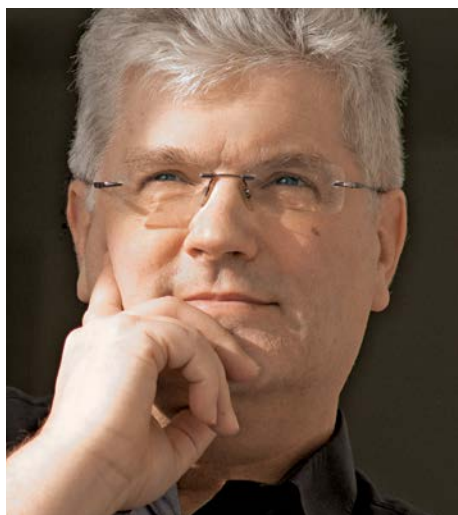
Er galt als „Netzkultur-Guru“, „digitaler Vordenker“ und „Superhirn“. Seit seiner Promotion befasste sich der Psychologe Peter Kruse mit Ordnungsbildungsprozessen in intelligenten Netzwerken – vom menschlichen Gehirn bis hin zum Internet. Gleichzeitig war er ein erfolgreicher Unternehmensberater. Seine Beratungsgesellschaft „Nextpractice GmbH“ spezialisierte sich auf die Begleitung von Change-Projekten sowie auf Trendforschung. Kruses Beratungsansatz überträgt Erkenntnisse der Hirnforschung und der Theorie dynamischer Systeme auf Unternehmensprozesse. Er und sein Team entwickelten verschiedene computergestützte Managementwerkzeuge zum Umgang mit Komplexität und Vernetzung. Das Personalmagazin wählte ihn 2007 zu den 40 führenden Köpfen im Personalwesen, wo er sich auch die folgenden Jahre behaupten konnte. Seine Ideen zu Netzwerkorganisationen, Schwarmintelligenz und Agilität gaben der HR-Welt wichtige Impulse. Als charismatische Persönlichkeit und brillanter Redner erwies er sich auf HR-Kongressen immer wieder als Publikumsmagnet. Peter Kruse starb am 1. Juni 2015 im Alter von 60 Jahren an Herzversagen.

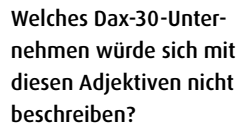


CHRISTIAN SCHOLZ

Der Saarbrücker Hochschullehrer sucht wie kein anderer Wissenschaftler die Öffentlichkeit: Auf manager-magazin.de schreibt er als „Meinungsmacher“ eine Kolumne, auf faz.net seinen Blog „Per Anhalter durch die Arbeitswelt“ und die Liste seiner Beiträge und Interviews in Tagesmedien und Fachzeitschriften ist lang. Der gebürtige Österreicher, der seit 1986 in Saarbrücken die Arbeitswelt erforscht, spitzt seine Thesen medientauglich zu, was an den Titeln seiner Bücher ablesbar ist: „Spieler ohne Stammplatzgarantie (2003)“, „Generation Z“ (2014) oder „Schizo-Wirtschaft“ (2015). Die Hinwendung zu den Medien und der breiten

Öffentlichkeit leitet er aus seinem Verständnis vom Personalmanagement ab: Personalmanagement versteht er als Aufgabe, die Arbeitswelt zu gestalten, deren Rahmenbedingungen zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft immer wieder neu ausgehandelt werden müssen. Mit diesem Ansatz und seinen Forschungen ist Scholz in der Wissenschaftsszene umstritten, sein Einfluss eher gering. Das gilt übrigens auch für die Saarbrücker Formel, die er zu einem Standard im „Human Capital Management“ machen wollte. Seine Forschungen, sein öffentliches Wirken und seine zahlreichen Initiativen zusammen mit der Praxis haben Scholz zu dem bekanntesten HR-Wissenschaftler der Republik gemacht, den wir von Anfang an in unserer Liste der 40 führenden Köpfe führen. Kurz vor seinem 63. Geburtstag möchten wir sein öffentliches Wirken mit der Aufnahme in die Hall of Fame würdigen und freuen uns darauf, dass seine Stimme uns die nächsten Jahre weiter begleiten wird.





Das Schlagwort Arbeitgebermarke ist kein Fremdwort für Dax-30-Konzerne. Sie bemühen sich, ihre bekannten Firmenmarken mit den oft unbekannten Arbeitgebermarken in Einklang zu bringen. Schließlich müssen auch sie sich gegenüber Wettbewerbern abgrenzen. Wie nun aber eine Analyse der Fink und Fuchs PR AG zeigt, ist es gerade mit der Abgrenzung nicht weit her. Für die Analyse hat die Agentur die Karriereseiten der Dax 30 daraufhin untersucht, mit welchen Adjektiven sich die Konzerne als Arbeitgeber beschreiben. Das Ergebnis: Sie nutzen meist die gleichen, wenig aussagekräftigen Adjektive. Überzeugen Sie sich davon selbst und versuchen Sie anhand der Adjektive das richtige Unternehmen zuzuordnen. Wir haben zehn Wörter-„Clouds“ wie oben im Bild in der Personalmagazin-App für Sie eingebunden. Übrigens: Das Bild oben steht für die Deutsche Post.

 QUIZ

In der App haben wir ein kleines Ratespiel für Sie vorbereitet: Testen Sie, ob Sie eines der Dax-Unternehmen anhand der Adjektive in den Wortwolken richtig zuordnen können.



In der App haben wir ein kleines Ratespiel für Sie vorbereitet: Testen Sie, ob Sie eines der Dax-Unternehmen anhand der Adjektive in den Wortwolken richtig zuordnen können.

Eigene Weiterbildung

Personalers sind dafür verantwortlich, die Personalentwicklung im Unternehmen voranzutreiben. Dazu gehört es natürlich auch, die eigenen Kompetenzen zu stärken. Doch bisher läuft dabei einiges schief – wie Professor Uwe Peter Kanning in seiner Kolumne auf haufe.de/personal erläutert: „Ein paar Dutzend Fachvertreter finden sich einen Tag lang in einem Hotel, um der Reihe nach die Vorträge erfahrener Kollegen anzuhören und zwischen den Vorträgen ihre Eindrücke zu diskutieren“, so Kanning. Allerdings fehlt ihm bei diesen Vorträgen von HR-Kollegen wie Beratern ein wichtiger Baustein für eine gute Weiterbildung: empirische Belege. „Leider gibt es viele Gründe dafür, warum man auch mit unwirksamen Methoden „gute Erfahrungen“ sammeln kann“, führt der Psychologie-Professor an. Er würde es lieber sehen, wenn sich HR hier am Gesundheitswesen orientieren würde: „Hier ist es inzwischen undenkbar, dass Pharmavertreter ein neues Medikament allein mit dem Argument guter Erfahrung anpreisen.“

NEWS DES MONATS

Attraktiv Was macht einen Arbeitgeber attraktiv für (potenzielle) Mitarbeiter? Laut der „Top-Job-Trendstudie“ ist es nicht immer das Offensichtlichste. Die Analyse zeigt zum Beispiel, dass Männer wesentlich mehr Wert auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie legen, als oft angenommen wird. Hingegen legen Frauen Wert auf eine inspirierende Führung und die Möglichkeit, internes Unternehmertum zu leben.

Allein Laut einer Kurzumfrage der HKP Group unter 38 Unternehmen könnte sich im Talent Management der Trend zur Selbstnominierung herausbilden; sprich: Mitarbeiter sollen ihre Karriereplanung selbst in die Hand nehmen. Jedoch zeigt eine Forsa-Umfrage unter 1.000 Erwerbstätigen, dass die Arbeitnehmer sich heute schon bei der Karriereplanung von ihrem Arbeitgeber allein gelassen fühlen.

Allmächtig Was macht die Persönlichkeit eines Dax-30-CEOs aus? Dieser Frage ist ein Wissenschaftler der German Graduate School of Management and Law nachgegangen mit dem Ergebnis: Die CEOs sind sehr leistungsstark und widerstandsfähig, aber wenig teamfähig.

+++ Aktuelle News +++ Hintergründe +++ täglich unter www.haufe.de/personal +++



Nachholbedarf bei Recruitingvideos

Trotz positiver Effekte werden bislang fast keine Videos in Online-Stellenanzeigen integriert. So das Ergebnis einer Marktforschung der HR-Unternehmensberatung Dr. Schmidt & Partner. Lediglich 40 von insgesamt 30.000 gelisteten Firmen – also 0,13 Prozent – nutzen beispielsweise bei Stepstone die Videointegration in ihrem Unternehmensprofil.

Bei Yourfirm.de sind es immerhin 200 von 3.000 gelisteten Unternehmen (sechs Prozent), die dort Videos einbinden. Dabei sind Videos im Personalmarketing keine Avantgarde mehr. 43 Prozent aller MDAX- und SDAX-Unternehmen setzen Arbeitgeberfilme ein. Allerdings fehlt bei der Distribution der Videos häufig eine Strategie. Etwa jedes fünfte Unternehmen veröffentlicht seine Arbeitgeberfilme auf Youtube, bindet diese jedoch nicht auf der eigenen Karrierewebsite ein.

www.drsp.de

Neues von den Stellenmärkten

ÜBERNAHME. Careerbuilder hat im Juli den Mehrheitsanteil des Softwareanbieters Textkernel übernommen. Dieser bietet semantische Such- und Matching-Technologien sowie CV-Parsing an. Mit der Übernahme soll die Entwicklung von Careerbuilder zu einem HR-Software-Dienstleister unterstützt und beschleunigt werden.

www.careerbuilder.com

APP. Jobware hat die App „Job-Alarm“ für die Apple Watch vorgestellt. Dort werden Bewerber über neue Stellenangebote informiert, ohne ihr iPhone zücken zu müssen. Passt ein Jobangebot, kann es mit einer Berührung in der Favoritenleiste des Smartphones abgelegt und später in Ruhe betrachtet werden.

www.jobware.de

MOBILE RECRUITING. Das Start-up Mobilejob.com will die Mitarbeitersuche im gewerblichen Arbeitsmarkt erleichtern, indem es den Bewerbungsprozess für diese Zielgruppe komplett auf mobile Endgeräte verlagert. Anstelle mit klassischem

Anschreiben oder Lebenslauf bewerben sich die Kandidaten per Kurznachricht und Expresslebenslauf. Die notwendige Reichweite für die Jobinserate will der Anbieter unter anderem über gezielt platzierte Banner auf Facebook erreichen.

www.mobilejob.com

RECRUITING. Die App Selfie-Jobs will Unternehmen dabei helfen, den Recruitingprozess abzukürzen. Personalers legen in der App eine kurze Stellenanzeige an. Zudem können sie ein kurzes Video einbinden. Das Matching funktioniert nach dem Tinder-Prinzip: Geeignete Personen werden nach rechts gewünscht, uninteressante nach links.

www.goselfiejobs.com

RELAUNCH. Die Webseite von Azubiyo wurde relaunched und in responsives Design überführt. Auch der Berufswahltest ist nun über alle Endgeräte möglich. Präsentieren können sich Ausbildungsbetriebe, (Duale) Hochschulen und Berufsfachschulen.

www.azubiyo.de



Sie möchten
zufriedene Mitarbeiter?

Wir bringen
Sie Ihrem Ziel näher!

Mit Concur
Travel & Expense

Zukunft
Personal

SAP in Halle 3.2

 **CONCUR**

Das beschreibt mich und andere

ANALYSE. „In Ihnen schlummert unentdecktes Potenzial“ – derart allgemein gültige Aussagen stecken in vielen Persönlichkeitsgutachten. Das macht sie nicht valide.

Von **Martin Kersting, Verena Graulich** und **Pascale Stephanie Bothe**

Zu himmelhoch jauchzend, zu Tode betrübt – kaum ein Thema ruft größere Meinungsverschiedenheiten hervor als der Einsatz von Persönlichkeitsfragebogen in der Personalauswahl und -entwicklung. Die Pro- und Contra-Lager stehen sich zumeist unversöhnlich gegenüber – besonders wenn es um die Interpretation der aus den Tests abgeleiteten Gutachten geht. Die Fans argumentieren vor allem mit der persönlichen Erfahrung: Wenn die begutachtete Person selbst und auch andere über das Gutachten sagen „Das passt. Eine wirklich treffende Beschreibung der Persönlichkeit“, so ist dies der ultimative Beweis für den Nutzen der Verfahren: q.e.d., quod erat demonstrandum, was zu beweisen war.

Genau diesen Effekt, die Überzeugung, das Gutachten stimme, führen jedoch die Kritiker an. Ihr Argument: Mit bestimmten Formulierungen lässt sich immer der Eindruck erwecken, dass das Gutachten die Persönlichkeit der begutachteten Person zutreffend wiedergibt. Dies funktioniert mit Aussagen, die eigentlich für alle Menschen zutreffen, die aber die Illusion einer individuellen Beschreibung erwecken. Derartige Aussagen nennt man „Barnum-Aussagen“, die dadurch hervorgerufene Überzeugung nennt man „Forer-Effekt“.

Erörtern wir dies an einem Beispiel: Stellen Sie sich vor, Sie hätten einen Persönlichkeitsfragebogen bearbeitet und die folgenden Aussagen wären Teil des

Gutachtens, das Ihre Persönlichkeit beschreibt.

- „Rückschläge und Erfolgserlebnisse gehören für Sie gleichermaßen zum Leben.“ (MPPI-18)
 - „Mittels Ihrer Intuition holen Sie sich die Informationen aus der realen Welt und durchweben sie mit eigenen Vorstellungen, sodass daraus eine ganz eigene Sicht der Dinge entsteht.“ (GPOP)
- Würden Sie diesen Aussagen über sich selbst widersprechen? Man freut sich, dass jemand diese in der eigenen Persönlichkeit liegenden Dinge, die dem Selbstwert schmeicheln, entdeckt hat und spricht den Fragebogenergebnissen Gültigkeit und der Person, die das Fragebogenergebnis vermittelt, hohe Kompetenz zu. Entsprechend ist man auch aufgeschlossen für Tipps zur Persönlichkeitsentwicklung, etwa: „Sie könnten Ihre Ergebnisse noch steigern, wenn Sie sich etwas mehr anstrengen würden“ (Insyst). Übrigens sind die angeführten Aussagen keine Erfindung, sondern Auszüge aus Original-Gutachten; die Quellen sind in Klammern genannt – genauso wie bei den nebenstehenden Zitaten.

Die Illusion der Individualität

Die Personen, die das Gutachten lesen, haben den Eindruck, dass der Text ganz persönlich auf sie abgestimmt ist, ihre Individualität beschreibt. Dabei treffen all diese Aussagen auf alle Menschen zu, sodass es eigentlich unnötig ist, vorab individuell einen Fragebogen zu bearbeiten. Entsprechend trifft die Überzeugung, dass der Fragebogen ein stimmiges

„Ihr Erfolg als Führungskraft hängt von Ihrer Fähigkeit ab, Menschen zu führen.“

Hogan Lead

„Packen Sie's an und seien Sie Sie selbst!“

Process Communication Model

„Sie mögen keine Menschen, die selbstgerecht oder übertrieben moralisch agieren.“

Motiv-Struktur-Analyse

„Sie sind flexibel und fähig, Macht oder Einfluss, die ein Berufstitel oder eine Aufgabenübertragung mit sich bringen, anzunehmen oder nicht.“

IMX

Ergebnis erbringt, auf alle Fragebogen zu, deren Gutachten mit entsprechenden scheinindividuellen Aussagen arbeiten. Einem fragebogenbasierten Gutachten,



Wenn sich ein Mitarbeiter in den Aussagen über sich selbst in einem Persönlichkeitsgutachten wiederfindet, heißt das nicht, dass die Aussagen valide sind.

das zwar nicht den individuellen Charakter eines Menschen, wohl aber den Universalcharakter aller Menschen beschreibt; einem Gutachten, das letztlich triviale Aussagen als individuelle Beschreibungen ausgibt, wird man immer ein hohes Maß an Gültigkeit zuschreiben. Gerade das, was die Anhänger der Fragebogen als Beweis ansehen – die Überzeugung, das Gutachten passe –, gilt den Kritikern als Anlass zur Skepsis: q.e.d., quo errat demonstrator, worin sich der Beweisende irrt.

Analyse von 16 Gutachten

Die Kritiker der persönlichkeitsorientierten Fragebogen werfen den Anhängern vor, auf derartige Zirkustricks (Barnum war ein besonders erfolgreicher Vertreter des Schaustellergerwerbes), die auch von Astrologen oder Handlesern genutzt werden, hereinzufallen, also wenig rational zu handeln. Allerdings ist es auch nicht sonderlich rational, lediglich davon auszugehen, dass Gutachten zu Persönlichkeitsfragebogen Barnum-Aussagen enthalten und nach Art der Illustrierten Einzelfälle als vermeintlichen Beweis zu akzeptieren. Wir wollten es genauer wissen und ha-

ben 16 Gutachten zu persönlichkeitsorientierten Fragebogen analysiert. Zwei, voneinander unabhängige Rater, haben Aussage für Aussage (die 16 Gutachten umfassen insgesamt 2.284 Aussagen) daraufhin geprüft, ob sie eine Barnum-Aussage darstellen. Die Auswahl der Gutachten haben wir in Ausgabe 07/2015 beschrieben. Ursprünglich standen uns 19 Gutachten aus der Praxis zur Verfügung; drei davon nutzten wir für das Training der Rater, sodass noch 16 für die hier erstmals vorgestellte Analyse verblieben.

Zunächst mussten wir definieren, was überhaupt eine Barnum-Aussage auszeichnet. Zu unserer Überraschung stellten wir fest, dass es viel Literatur zum Barnum-Effekt gibt, aber wenige präzise Definitionen. Nachdem wir uns näher damit beschäftigt hatten, konnten wir dies nachvollziehen. Denn es ist schwierig, das, was eine Aussage zu einer Barnum-Aussage macht, so präzise zu benennen, dass mehrere Personen übereinstimmend zum gleichen Urteil kommen. Die Entwicklung der Definition, die wir in Form eines Kategoriensystems vorlegen, erfolgte in einem mehrstufigen Prozess. Zunächst wurde eine vorläufige Version

erstellt und auf Auszüge aus den Persönlichkeitsgutachten angewendet. Daraufhin wurde das Kategoriensystem gekürzt und geschärft, um die Praktikabilität der Anwendung zu steigern. Im zweiten Schritt wurde das System dann auf vollständige Gutachten angewendet. Aufgrund der Ergebnisse wurde eine weitere Verfeinerung des Systems vorgenommen. Die hier vorgestellte Analyse beruht auf dem unabhängigen Urteil von zwei Personen: Eine Person, die alle Entwicklungsstufen des Kategoriensystems begleitet hat, und eine Person, die erst nach der Entwicklung des Systems eingestiegen ist und erneut alle Gutachten-Aussagen in Unkenntnis des Urteils der anderen Person eingestuft hat.

Was Barnum-Aussagen ausmacht

Wir stufen eine Aussage dann als Barnum-Aussage ein, wenn sie

- mehrdeutig/allgemeingültig ist und/oder
- einen Vergleich vornimmt, ohne die Vergleichsgruppe zu benennen, und/oder
- wenn die Aussage eine floskelhafte Lebensweisheit darstellt und/oder
- sich als Schmeichelei erweist.

In die erste Kategorie „Mehrdeutigkeit/Allgemeingültigkeit“ fallen Aussagen, die so unspezifisch formuliert sind, dass sie entweder auf die Mehrheit der Personen in unserem Kulturkreis zutreffen oder jeder Leser den Satz beliebig interpretieren kann, da die Aussage in hohem Maße von Subjektivität und letztlich Beliebigkeit geprägt ist. Ein Beispiel für derartige Aussagen findet sich in der nebenstehenden Tabelle. Auch Zirkelschlüsse wie „Ihr Erfolg als Führungskraft hängt von Ihrer Fähigkeit ab, Menschen zu führen“ (Hogan Lead) fallen in diese Kategorie. Derartige Argumentationen gleichen der Behauptung des Barons Münchhausen, sich an den eigenen Haaren aus einem Sumpf gezogen zu haben.

In die zweite Kategorie „Komparativform ohne Referenzgruppe“ werden Aussagen einsortiert, wenn ein Vergleich angestellt wird ohne zu verraten, mit wem denn die begutachtete Person verglichen wurde. So trifft die beispielhaft in der Tabelle genannte Aussage aus dem Gutachten zum Fragebogen Motiv-Struktur-Analyse „Sie denken öfter als andere ans Essen (...)“ sicherlich auf fast alle Menschen zu, denn selbst bei Menschen, die im Vergleich zur Gesamtbevölkerung nachweislich unterdurchschnittlich häufig ans Essen denken, werden sich noch Menschen finden, die noch seltener ans Essen denken.

Die dritte Kategorie fokussiert auf Lebensweisheiten, die so allgemein sind, dass man sie jedem Menschen als Ratsschlag mit auf den Weg geben kann. Auch Floskeln wie „Rückschläge und Erfolgserlebnisse gehören für Sie gleichermaßen zum Leben“ (MPPI) fallen in diese Kategorie und zeichnen die Macher des Gutachtens als Allgemeinplätzchen-Bäcker aus.

Die vierte Kategorie betrifft Schmeicheleien gegenüber der beurteilten Person. Die Verwendung von positiven Aussagen ist ein Kernelement von Barnum-Texten, da jeder Mensch ein positives Selbstbild von sich aufrechterhalten möchte. So sichert sich ein Gutachten mit

KATEGORIEN ZUR ANALYSE

Kategorie	
Mehrdeutigkeit / Allgemeingültigkeit	„Gesellschaftliches Ansehen hat für Sie eine gewisse Bedeutung.“ (Insyst Master Data, 2013)
Komparativform ohne Referenzgruppe	„Sie denken öfter als andere ans Essen oder planen Ihre nächste Mahlzeit.“ (Motiv-Struktur-Analyse, 2010)
Lebensweisheit / Floskel	„Seien Sie sich im Klaren, dass andere Menschen nicht unbedingt so reagieren, wie Sie es erwarten.“ (Hogan Lead, 2011)
Schmeichelei	„Sie erkennen, dass wir alle Individuen sind und Ideen zu bieten haben.“ (IMX, 2012)

Mithilfe dieses Kategoriensystems haben zwei Rater die Persönlichkeitsgutachten nach ihrem Gehalt an Barnum-Aussagen analysiert.

der Formulierung „Sie erkennen, dass wir alle Individuen sind und Ideen zu bieten haben“ (IMX) die Akzeptanz.

Zwei unabhängige Rater prüfen

Nach dem oben bereits erwähnten Training anhand von drei Gutachten prüften die beiden Rater unabhängig voneinander für jede Aussage der untersuchten Gutachten, ob diese einer oder mehreren der vier Kategorien zuzuordnen ist und damit eine Barnum-Aussage darstellt. Das heißt, eine Aussage wird dann als „Barnum-Aussage“ eingestuft, wenn sie mindestens einer der vier Kategorien zuzuordnen ist. Dabei haben wir stets auch den Kontext der Aussagen beachtet. Wenn eine Aussage für sich genommen zwar eine Barnum-Aussage war, sich aber eindeutig auf einen anderen Satz bezog, der eine individuelle Information enthielt, haben wir die Aussage nicht als Barnum-Aussage gewertet. Wir haben also insgesamt eher mild geurteilt und im Zweifelsfall eine Aussage nicht als Barnum-Aussage eingestuft. Nach erfolgter (und nicht mehr korrigierbarer) Einstufung aller Aussagen eines Gutachtens erfolgte eine Auswertung und Reflexion der Übereinstimmung der beiden Rater, bevor – wiederum vollständig unabhängig – die Aussagen des nächsten Gutachtens bewertet wurden.

Bevor wir die Ergebnisse unserer Analyse vorstellen, möchten wir berich-

ten, ob und wie gut es uns gelungen ist, das Vorliegen einer Barnum-Aussage so eindeutig zu definieren, dass mehrere Personen unabhängig voneinander zur gleichen Einschätzung kommen: Es ist uns gut, aber nicht perfekt gelungen. Eine zufriedenstellende Übereinstimmung erzielten wir hinsichtlich der Frage, welches der untersuchten Gutachten relativ viel oder relativ wenig Barnum-Aussagen enthält. Die Rang-Korrelation zwischen den beiden Ratern beträgt für die 16 Gutachten 0,70. Das heißt, mithilfe des Kategoriensystems entwickelt man eine recht sichere Einschätzung dafür, welche Gutachten relativ mehr und welche relativ weniger Barnum-Aussagen enthalten. Anders sieht es hinsichtlich der Einschätzung der Anzahl an Barnum-Aussagen aus.

Hohe Einstufungsunterschiede

Die Einstufung, wie viele der personenbezogenen Aussagen eines Gutachtens als Barnum-Aussage zu klassifizieren sind, unterschied sich im Fall von drei Gutachten erheblich zwischen den Ratern. Das extremste Beispiel diesbezüglich ist das Gutachten zum Fragebogen „Process Communication Model“: Während ein Rater 88,2 Prozent als Barnum-Aussagen klassifizierte, war der andere der Auffassung, dass lediglich 38,2 Prozent als Barnum-Aussagen zu bezeichnen seien. Deutliche Einstufungsunter-

schiede gab es außerdem hinsichtlich der Gutachten von Social-Style (Differenz von 27,3 Prozentpunkten) und MPPI (Differenz von 23,2 Prozentpunkten). Ungeachtet dessen kamen beide Rater aber unabhängig voneinander zu der Einstufung, dass das Gutachten zum Fragebogen „Process Communication Model“ von allen Gutachten relativ die meisten Barnum-Aussagen umfasste. Auch ordneten beide die Gutachten von Social-Style und MPPI unabhängig voneinander in die Gruppe der Gutachten mit mittlerem bis hohem Anteil an Barnum-Aussagen innerhalb dieser Stichprobe ein.

In künftigen Studien sollte geprüft werden, aus welchen Gründen es in

bestimmten – näher zu definierenden – Fällen zu so unterschiedlichen Einschätzungen kommen kann wie bei diesen drei Gutachten und mit welchen Maßnahmen die Übereinstimmung noch verbessert werden kann. Dabei ist allerdings zu bedenken, dass Sprache immer mehrdeutig ist und die von verschiedenen Menschen vorgenommenen Bewertungen von freien Texten immer etwas voneinander abweichen werden. Für die vorliegende Analyse haben wir die genannten drei Gutachten aufgrund der Diskrepanz aus der Darstellung ausgeschlossen und berichten nur die Ergebnisse zu den 13 Gutachten, bei denen eine hohe Übereinstimmung zwischen den beiden Ratern besteht. Für die in der

folgenden Tabelle aufgeführten Gutachten liegt die durchschnittliche Differenz zwischen den Ratern hinsichtlich der Einschätzung des relativen Barnum-Anteils der Gutachten bei lediglich sieben Prozentpunkten (Minimum: 0,9 Prozentpunkte; Maximum: 11,3 Prozentpunkte). In der Tabelle ist der Mittelwert der Einstufung der beiden unabhängigen Rater angegeben.

Alle Gutachten mit Barnum-Aussagen

Bei über 60 Prozent der untersuchten Gutachten besteht mindestens ein Viertel der Beschreibung der begutachteten Person aus Barnum-Aussagen, bei 38 Prozent der Gutachten beträgt der Anteil an Barnum-Aussagen sogar ein Drittel.



Die Stuttgarter bAV-Lösungen. Präzision macht den Unterschied.

Hightech-Lösungen vom Spezialisten für betriebliche Altersvorsorge.

- Hilfestellung in Form von Musterunterlagen
- Ausgezeichnete Finanzstärke mit exzellenten Finanz- und Unternehmenskennzahlen
- Hohe bAV-Kompetenz – unabhängig bestätigt
- Kundenfreundliche Rechtsform „Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit“

www.stuttgarter.de

Zukunft machen wir aus Tradition.

Die Stuttgarter
Der Vorsorgeversicherer

Dass ein Gutachten Barnum-Aussagen umfasst, ist unseres Erachtens nicht grundsätzlich als schlecht zu bewerten und delegitimiert nicht automatisch den Verfahrenseinsatz. Barnum-Aussagen können Akzeptanz schaffen. Auch im Kontext von mündlichen Feedbacks oder im therapeutischen Kontext bedient man sich solcher Aussagen, um ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Wir möchten in unserem Fazit aber daran erinnern, dass das eigentliche Ziel des Fragebogeneinsatzes eine individuelle Begutachtung ist und dass die Aussagen dieses Gutachtens gültig (valide) sein müssen.

Etwas Barnum schadet noch nicht

Zum ersten Punkt der individuellen Begutachtung: Ein gewisser Anteil an Barnum-Aussagen schadet vermutlich nicht, wenn – und nur wenn – es auch eindeutig interindividuell differenzierende Aussagen gibt. Hier ist zu beachten, wie wir im Beitrag in Ausgabe 07/2015 herausgearbeitet haben, dass alle Gutachten individuelle Ergebnisgrafiken vorsehen, die auch konkrete, auf das Individuum bezogene Werte für die Persönlichkeitsausprägungen enthalten. Dennoch besteht natürlich die Gefahr, dass diese individuellen Aussagen im Feuerwerk der Barnum-Nebelkerzen untergehen. Barnum-Aussagen sind zumindest tolerabel, gegebenenfalls – dies müsste untersucht werden – sogar nützlich, wenn es zusätzlich auch personenbezogene Diagnosen gibt. Die Barnum-Aussage „Sie haben zwei Augen“ trifft auf die meisten Menschen zu, sie ist nicht falsch. Für diese Diagnose muss man aber keine Zeit und kein Geld investieren. Deshalb kommt es hinsichtlich der Qualität der Fragebogen und Gutachten darauf an, ob es zusätzlich zu einer tolerierbaren kleinen Menge an Barnum-Aussagen mehrheitlich Aussagen gibt, die erstens individuell die begutachtete Person beschreiben und zweitens zutreffend sind.

Der wichtigste Schluss aus unserer Analyse lautet: Die subjektive Überzeugung, dass ein Gutachten stimmt, taugt

nicht als Grundlage der Bewertung der Qualität von Persönlichkeitsfragebogen. Alle analysierten Gutachten umfassen Barnum-Aussagen, die die Überzeugung „Das stimmt“ hervorrufen können. Mit diesem Trick kann man für jedes pseudo-wissenschaftliche Instrument überzeugte Anhänger gewinnen. Das ist „q.e.d.“ im Sinne von „quite easily done“.

Kein Ersatz für empirische Prüfung

Unser Fazit lautet: Eine kleine Menge an Barnum-Aussagen ist nicht grundsätzlich schlecht, aber es ist grundsätzlich eine schlechte Strategie, bei der Qualitätsbewertung auf „Personal Validation“ zu setzen – darunter versteht man, dass jemand von seiner persönlichen Überzeugung darüber, ob das Gutachten stimmt, auf die tatsächliche Qualität des Gutachtens oder des Fragebogens schließt. Das Problem sind nicht die einzelnen, letztlich trivialen Barnum-Aussagen, sondern das Problem liegt darin,

dass man aufgrund der zwangsläufigen Zustimmung zu den Barnum-Aussagen auch die Diagnosen auf der höheren Ebene, zum Beispiel die Zuordnung zu einem Persönlichkeitstyp, akzeptiert.

Die Augenscheinvalidität eines Gutachtens hat nichts zu tun mit der tatsächlichen Validität, die in empirischen Studien aufzuzeigen ist. Die Entscheidung dafür, ob und welcher Persönlichkeitsfragebogen eingesetzt wird, sollte daher nicht allein von den Gutachten abhängig gemacht werden. Fragebogenanbieter werben potenzielle Kunden gerne mit kostenlosen Probendurchgängen. Aufgrund der Barnum-Aussagen in den Gutachten ist diese Marketing-Maßnahme häufig erfolgreich. Die vernünftig klingende Aufforderung, sich ein eigenes Urteil zu bilden und selbst zu prüfen, ob das Gutachten passt, wird vor dem Hintergrund der psychologischen Effekte von Barnum-Aussagen ein Aufruf zum freien Dilettieren hinsichtlich der Bewertung

ANTEIL AN BARNUM-AUSSAGEN

Verfahren und/oder Anbieter	relativer Barnum-Anteil in Prozent (Mittelwert beider Rater)
1. Captain Advanced (2011)	12,9
2. DNLA*	17,3
3. Insyst Master Data(2013)	17,4
4. Hogan Lead (2011)	20,7
5. Neuro IPS Visual Questionnaire*	23,3
6. Harrison Assessments (2011)	25,0
7. Thomas International (2011)	28,0
8. Profiling Values Value-Based	29,2
9. GPDP (2010)	32,9
10. Cut-E Shapes (2013)	33,0
11. IMX Innermatrix Integriertes Erkenntnis Profil (2012)	34,0
12. Success Insights Leadership-Check Basic Version (2011)	38,3
13. Reiss Profile (2012)	38,9

Angaben in Prozent

Für die mit * gekennzeichneten Verfahren/Anbieter liegen keine Informationen zum Jahr vor.

In allen untersuchten Gutachten haben die Rater Barnum-Aussagen identifiziert – im Extremfall sind fast 40 Prozent aller Aussagen im Gutachten Barnum-Aussagen.

der Qualität von Persönlichkeitsfragebogen. Kritische Kunden sollten Einblick in die Studien verlangen, in denen die Aussagekraft der Gutachten empirisch nachgewiesen wird, indem zum Beispiel aufgrund der Gutachten Prognosen etwa über künftige Vertriebszahlen erstellt und später überprüft wurden.

Effekte noch näher untersuchen

Der durch Barnum-Aussagen hervorgerufene Forer-Effekt der persönlichen Überzeugung ist gut untersucht. Andere Fragen sind hingegen noch unbeantwortet. So bleibt zu analysieren, wie sich der Glaube an die Aussagekraft des Gutachtens auswirkt. Im Sinne der „Self-fulfilling Prophecy“ ist zu befürchten,

dass Personen künftig das erwartete Verhalten, das man einem bestimmten Persönlichkeitstyp zuschreibt, zeigen. Ein weiteres potenzielles Problem besteht in dem durch die Barnum-Aussagen begründeten Vertrauensverhältnis. Entwickelt man aufgrund der Barnum-bedingten Zustimmung zum Gutachten auch Vertrauen in die Person, die mit dem Fragebogen und Gutachten in Verbindung gebracht wird, ist dies problematisch, wenn diese Person über keine tatsächliche Qualifikation für ihre Arbeit beispielsweise als Coach verfügt.

Umgekehrt sollte man auch die positiven Möglichkeiten untersuchen, mit einer gezielten Dosis an Barnum-Aussagen die Akzeptanz valider Gutachten

zu steigern und die Beziehung zwischen qualifizierten Coaches oder Trainern und ihren Klienten zu verbessern. Oder, um es im Sinne von Phineas Taylor Barnum zu formulieren: „Bestimmte Techniken können Sie als Chance oder als Bedrohung wahrnehmen.“ ■

PROF. DR. MARTIN KERSTING leitet die Abteilung für Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität Gießen.

VERENA GRAULICH arbeitet in der Abteilung Allgemeine Psychologie der Justus-Liebig-Universität Gießen.

PASCALE STEPHANIE BOTHE arbeitet in der Abteilung Psychologische Diagnostik der Justus-Liebig-Universität Gießen.



IDENTIFYING

T A L E N T

Um Talent zu entdecken, muss man tiefer blicken.

Mit wissenschaftlicher Expertise und bewährten Testverfahren zur Potenzial- und Leistungsanalyse helfen wir Ihnen, Bewerber und Mitarbeiter richtig einzuschätzen – und die richtigen Entscheidungen zu treffen. In Verbindung mit unserer Recruiting-Software JOBMATCHER gestalten wir integrierte Prozesse, um die Qualität und die Effizienz Ihrer Entscheidungen zu optimieren.

Zu Besuch im Büro der Zukunft

STUDIEN. Firmen im Silicon Valley erproben neue Bürowelten. Wie HR davon profitieren kann und welche Anforderungen sich daraus an HR-Arbeit und Führung ergeben.

Von **Martin Klaffke** und **Ariane Kuchta**

Großunternehmen wie Telefonica oder Adidas, aber auch immer mehr Mittelständler machen es vor: Sie sind dabei, Bürowelten nach neuen Maßstäben zu gestalten. Hierzulande gibt es diesbezüglich vielerorts noch Nachholbedarf: Studien haben gezeigt, dass die meisten Bürokonfigurationen bisher noch keine

optimalen Voraussetzungen für Kollaboration, Kreativität und Wissenstransfer bieten. Dies verwundert nicht, ergab doch eine Befragung unter den Teilnehmern der Jahrestagung „Future Workplace & Office“ im Juni 2015, dass nur bei jedem zweiten Unternehmen die Workplace-Strategie Teil der HR-Strategie ist. Getrieben wird die Einführung neuer Büro-Konzepte oft vom Facility Management oder dem Corporate-Real-Estate-

Bereich, während HR im Hintergrund Mitbestimmungsfragen abwickelt.

Nutzen neuer Bürokonzepte für HR

Dabei können hiesige Firmen vom Beispiel der Top-Arbeitgeber im Silicon Valley lernen. Wie unsere Untersuchungen an der Universität Berkeley ergeben haben, ist dort die Gestaltung des Arbeitsplatzes längst keine alleinige Aufgabe des Facility Managements mehr, sondern als Kommunikationsinstrument oft zentrales Element der Workforce-Strategie. Hierfür sprechen vier schlagkräftige Argumente, die an zentralen HR-Bereichen ansetzen:

- Erstens erlauben neue Bürokonzepte den Faktor „Arbeit“ besser einzusetzen und Innovationen zu fördern. Neue Bürolandschaften, wie beispielsweise bei Adobe in San José, verstehen sich als Ökosystem von Arbeitsorten. Je nach Arbeitsaufgabe wählen die Beschäftigten den passenden Ort: Fokusräume für die Teamarbeit, schallisolierte Telefonkabinen für wichtige Telefonate und Schreibtische im sogenannten „Team Space“ für konzentrierte Einzelarbeit. Dabei kommt informellen Räumen, etwa Lounges, besondere Bedeutung zu: Sie fördern den Kontakt mit Kollegen aus unterschiedlichen Einheiten und stimulieren das kreativ-produktive Geschehen. Auch Besprechungsräume werden offener gestaltet: Bei SAP in Palo Alto trennen Vorhänge Besprechungszonen von Teamarbeitsplätzen ab, sodass Vorbeigehende Inhalte von Besprechungen mitbekommen.
- Zweitens kann das Angebot von Arbeitsplatzooptionen das Engagement för-



Bei One Workplace können sich Mitarbeiter in „Relax-Kabinen“ zurückziehen.

dern, denn es entspricht dem Wunsch vieler Mitarbeiter nach Autonomie. Das in Deutschland viel diskutierte Home-office spielt im Silicon Valley eine eher untergeordnete Rolle. Da sich Innovationen in der Technologiebranche vor allem durch Kollaboration ergeben, besteht seitens der Arbeitgeber der Wunsch, die Belegschaft im Büro zu haben. Dafür werden im Gegenzug viele Annehmlichkeiten geboten. Salesforce hat etwa unter dem Label „Puppyforce“ einen Raum geschaffen, in dem Hundebesitzer ihr Tier während der Arbeit betreuen können.

- Innovative Bürodesigns steigern drittens die Arbeitgeberattraktivität. Um im „War for Talent“ Nachwuchskräfte zu gewinnen, sind Silicon-Valley-Unterneh-

men bereits heute geradezu gezwungen, attraktive Bürolandschaften zu schaffen. Neben Kreativräumen spielen dabei atmosphärische und spielerische Elemente eine wichtige Rolle, um den Spaß bei der Arbeit zu fördern und das Teamklima zu stärken. Dafür experimentiert Salesforce mit starken hawaiianischen Farben, und jede Abteilung schafft sich eine eigene Gemeinschaftsfläche – etwa mit Sportbar- oder Relax-Oasen-Anmutung.

- Viertens bietet die Neugestaltung des Büros die Chance, das betriebliche Gesundheitsmanagement zu unterstützen – mittels Bewegung und in den Büroalltag integrierten Mikro-Fitnessaktivitäten. Salesforce hat etwa je zwei Büroetagen mit einladenden Treppen verbunden und

bietet als Anreiz zum Etagenwechsel unterschiedliche Snacks je Stockwerk an. Ferner konstatieren wir im Silicon Valley eine Renaissance der Privatsphäre: Der Möbelhändler One Workplace hat spezielle „Relax-Kabinen“ (siehe Foto) als Rückzugsmöglichkeit eingeführt. Denn Privatsphäre bedeutet keineswegs die Wiedereinführung von exklusiven Einzelbüros, sondern im Kern ein Bedürfnis nach Ungestörtheit und Kontrolle von Außenreizen.

Die vier skizzierten zentralen personalwirtschaftlichen Handlungsfelder zeigen, dass HR die Vorteile von New-Office-Konzeptionen nicht allein über eine generelle Öffnung und Flexibilisierung von Flächen und die kosmetische Einrich-

Zukunft Personal  Halle 3.2
Stand A.14

Besuchen Sie uns auf der Zukunft Personal und entdecken Sie die Vorteile unserer Portallösung. Wir freuen uns auf Sie.

 myRZVpers.on
MEIN PORTAL FÜR PERSONAL



Beim **Personalmanagement** schätzen wir den persönlichen Kontakt zu unseren Kunden.

Und das schätzen unsere Kunden auch an uns.



Mit über 4 Mio. abgerechneten Personalfällen pro Jahr ist die RZV GmbH einer der Marktführer im Bereich der Lohn- und Gehaltsabrechnung.

Mehr Informationen: www.rzv.de

 **RZV**

tung von Chill-out-Areas erreichen kann. Vielmehr ist es unerlässlich, für jeden Unternehmensbereich zunächst zu prüfen, wie durch Bürogestaltung Aufgaben und Arbeitsabläufe besser unterstützt werden können, um dann eine passende Vielfalt an Arbeitsplätzen anzubieten. Dabei gilt es auch, die immer noch verbreitete Präsenzkultur durch Ergebnisorientierung zu ersetzen. Die dafür notwendige Weiterentwicklung der Unternehmenskultur muss ihren Ausgang beim Top-Management nehmen und von allen Führungskräften getragen werden. Diese sind nicht nur gefordert, ihre Mitarbeiter für den Wandel zu mobilisieren, sondern auch ihr Selbstverständnis und Führungsverhalten zu überdenken.

Neue Anforderungen an die Führung

Zur Frage, wie sich neue Bürokonzepte im Einzelnen auf die Führung auswirken, liegen noch keine umfassenden Untersuchungen vor – obgleich sie die Praxis schon länger beschäftigen. Um Veränderungen in der Führungssituation zu identifizieren und daraus Handlungsfelder für die HR-Arbeit abzuleiten, haben wir Tiefeninterviews mit zwölf Führungskräften von Firmen durchgeführt, die in den vergangenen Jahren neue Bürowelten implementiert haben. Die Befragung zeigte zunächst, dass das Ausmaß der erlebten neuen Führungsanforderungen abhängig von der Ausgestaltung der jeweiligen Bürokonfiguration ist: je stärker die Zusammenarbeit an verschiedenen Orten auch außerhalb des Büros, also virtuell, erfolgt, desto größer die Herausforderungen bei der Teamkoordination sowie die von den Führungskräften zu leistenden Verhaltensanpassungen.

Als tiefgreifendste Veränderung erachten die Befragten das Kommunikationsverhalten im Büro. Die im Zusammenhang mit neuen Bürokonzepten typischerweise eingeführten Informations- und Kommunikationstechnologien eröffnen demnach nicht nur vielfältigere Möglichkeiten des (Online-)Austauschs und der Zusammenarbeit, sondern stel-

len auch erweiterte Anforderungen an die Technik- und Medienkompetenz von Führungskräften und Mitarbeitern.

Als weitere zentrale Auswirkung neuer Büroformen beobachten die Befragten die gestiegene Handlungsautonomie der Beschäftigten, die ihrer Einschätzung nach durch den Trend zum orts-, zeit- und raumunabhängigen Arbeiten weiter an Bedeutung gewinnen wird. Die Befragten identifizieren daher das Führen über Zielvereinbarungen als einen zentralen Erfolgsfaktor neuer Büroformen.

Mit dem erweiterten Handlungsspielraum der Beschäftigten sei die Führungskraft zudem vor allem in ihrer Rolle als Coach, Berater und Vernetzer der Beschäftigten gefragt, so die Befragten. Dies bedingt, Vertrauen im Team zu schaffen, Erwartungen an die Beschäftigten und Spielregeln der Zusammenarbeit gemeinsam zu definieren und Unterstützung bei der Selbstorganisation zu bieten. Wichtig sei zudem das Vorleben der Nutzungsmöglichkeiten der neuen Bürostrukturen, etwa indem Führungskräfte selbst Ruhe- und Entspannungsräume, Denkerzellen oder informelle Kommunikationszonen aufsuchen und somit den neuen Freiräumen Glaubwürdigkeit verleihen.

Dass diese Rollen auch bei den mit neuen Bürokonzepten bereits erfahrenen Führungskräften noch bisweilen ein Umdenken erfordert, zeigen Äußerungen von einigen Interviewten, die die begrenzte Überprüfbarkeit von Leistung in flexiblen und mobilen Strukturen beklagen. Da verwundert es nicht, dass die Befragten mehrheitlich gerade Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit neben Kommunikationsvermögen und Empathie als zentrale Kompetenzen von Führungskräften bewerten.

Führungskräfteentwicklung im Fokus

Die Führungskräfteentwicklung wird damit zu einem zentralen Erfolgsfaktor bei der nachhaltigen Umsetzung neuer Bürowelten. Dabei reicht es bei Weitem nicht aus, Führungskräften neue Informations- und Kommunikationstechnologien zu

HR kann die Vorteile von New-Office-Konzepten nicht allein über eine Öffnung und Flexibilisierung sowie Chill-out-Areas erreichen.

vermitteln und ihnen einen Feel-Good-Manager an die Seite zu stellen. Vielmehr gilt es, Hilfe zu bieten, den oft gefühlten Kontroll- und Statusverlust sowie das neue Rollenverständnis zu reflektieren und Kompetenz sowie Sicherheit im Umgang mit Selbstorganisation der Mitarbeiter zu entwickeln. Hierfür empfehlen sich Führungskräfteworkshops oder Einzelcoachings, in denen Führungskräfte ihre Roadmap entwickeln und Good Practices bei der Führung in den neuen Bürowelten austauschen können.

Die Untersuchungsbefunde unterstreichen, dass es für den Erfolg neuer Bürokonzepte auf ein für jede Organisation individuelles Zusammenspiel von Flächenplanung, Raumgestaltung und Weiterentwicklung von Führung und Zusammenarbeit ankommt. Dazu muss HR die Neugestaltung einer attraktiven Bürolandschaft in die Personalstrategie aufnehmen und Know-how in Fragen des Workplacedesigns gezielt aufbauen. Nur so gelingt es, als Business Partner bereits bei der Planung neuer Arbeitswelten auf die qualitative Aufwertung der Arbeitsplätze hinzuwirken, als Change Manager die Umsetzung aktiv voranzutreiben und das Arbeiten in den neuen Strukturen zu verstetigen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass die schöne neue Design-Arbeitswelt keine nachhaltige Rendite abwirft. ■



PROF. DR. MARTIN KLAFFKE

lehrt Personal, HTW Berlin, und leitet das Hamburg Institute of Change Management.



ARIANE KUCHTA hat an der HTW studiert und arbeitet als Beraterin bei der WM-Consult GmbH.

ARBEITEN
IN NEUER
PERSPEKTIVE



+49-2388-4033599

VARIDESK[®].com
WORK ELEVATED™

„NLP unterstützt die Führung“

Was brauchen Führungskräfte? Die Themen Sozialkompetenz, Selbstmanagement, Kommunikation und Mitarbeitermotivation stehen zweifelsohne oben auf der Liste. Der Erwerb dieser Kompetenzen gelingt nur, wenn sie verwendbare, alltags- und praxistaugliche Modelle zur Verfügung haben. Das Neuro-Linguistische Programmieren (NLP) beschäftigt

sich damit, wie man psychologische und biologische Prinzipien erfolgreich nutzt.

Ein Beispiel ist das Konzept der klassischen Konditionierung, bestens erforscht und bekannt, jedoch selten genutzt. Im NLP wird dieses Konzept „Ankern“ genannt. Es geht darum, eigene Reaktionen beziehungsweise Emotionen und Reaktionsmuster, Reizworte oder



SEBASTIAN MAURITZ ist Lehrtrainer und Lehrcoach sowie Vorstand des Deutschen Verbands für Neuro-Linguistisches Programmieren (DVNLP e.V.).

PERSONALMAGAZIN WILL WISSEN

Hilft NLP den Führung

JA,

„NLP erzeugt eine Illusion“

Zunächst wäre zu klären, was NLP überhaupt ist. Im Kern des Ansatzes finden sich ein locker gestricktes Konzept aus Überzeugungen, eine diagnostische Methode sowie Interventionsstrategien zur vermeintlichen Beeinflussung anderer Menschen. Um diesen Kern herum rankt sich ein buntes Sammelsurium an Techniken, die man sich kurzerhand ausgedacht oder irgendwo abgeschrieben hat. Der NLP-Kern bie-

tet keine Basis für effektive Interventionen. Die grundlegenden Thesen sind entweder banal wie zum Beispiel „Der Mensch nimmt seine Umwelt subjektiv wahr“, dogmatisch wie „Jedes Verhalten verfolgt eine gute Absicht“ oder schlicht falsch wie zum Beispiel die These „Jeder kann alles erreichen“.

Die Annahme, Menschen würden in ihrem Wahrnehmen und Denken primär visuelle, auditive oder kinästhe-

tische Informationen bevorzugen, ist durch nichts belegt. Wissenschaftliche Studien zeigen, dass die Blickrichtung in keinem Zusammenhang zu den Inhalten des Denkens steht und wiederholte Untersuchungen derselben Menschen zu unterschiedlichen Befunden kommen. Es ist daher auch nachweislich nicht hilfreich, in Gesprächen mit Kunden oder Mitarbeitern deren Typus zu spiegeln.

Methoden aus der Peripherie könnten bisweilen durchaus hilfreich sein, ha-

-personen zu erkennen und zu lernen, mit diesen umzugehen. Dies ist unter anderem die Basis für Empathie und gelungenes Selbstmanagement. Auf einer anderen Ebene geht es im NLP darum, mit den Grundlagen des Humanismus und Konstruktivismus ein Verständnis für das Verhalten von sich selbst und anderen zu entwickeln.

Wenn man sich im weiten Feld der Personalentwicklung umschaut, erkennt man, dass praktisch alle systemischen Ansätze wie unter anderem bei

Steve de Shazer, Kommunikationsschulen wie unter anderem Paul Watzlawick oder Trainingskonzepte auch Bausteine nutzen, die im NLP vorhanden sind. Als Beispiele sind hier Rapport, Reframing, Wertarbeit und Sinnespräferenzen zu nennen, die unverzichtbare Elemente seriöser Ausbildungen geworden sind. Im Wesentlichen gehen all diese auf die Arbeit der Menschen zurück, aus denen auch NLP entstanden ist, lediglich der Grad der Quellenamnesie ist unterschiedlich.

Kann NLP also Führungskräften helfen? Ich denke ja. Die hohe Übungsorientierung und der Praxisbezug ermöglichen die sofortige Umsetzung in den Arbeitsalltag. NLP ist dabei eine Unterstützung in der Kommunikation, Führung und im allgemeinen Umgang mit Menschen. Es fördert eine achtsam-wertschätzende Haltung und damit auch, Menschen in ihrer Individualität zu begegnen, die Unterschiede zu würdigen und anzuerkennen, dass jeder in seiner eigenen Welt lebt. ■



MEINUNG. Das Neuro-Linguistische Programmieren, kurz NLP, gilt als Methode, um über psychische Abläufe andere Menschen bewusst steuern zu können. Doch NLP ist umstritten. Zwei Experten zeigen, inwiefern NLP Führungskräften wirklich helfen kann – oder nicht.

ben mit NLP aber nichts zu tun. Dies gilt zum Beispiel für das Hinterfragen von grundlegenden Überzeugungen – eine Methode, die sicherlich seit Beginn der Psychotherapie existiert und heute wahrscheinlich von fast jedem Coach in irgendeiner Form praktiziert wird.

40 Jahre nach seiner Gründung lebt NLP heute allein davon, dass es in der Praxis nicht kritisch hinterfragt wird. NLP hilft Führungskräften nicht bei deren Arbeit, sondern schadet eher, weil

quasi-religiöse Dogmen und unwirksame Psychotricks den Blick auf eine fundierte Auseinandersetzung mit bestehenden Problemen verstellen. Vielleicht ist NLP auch deshalb so beliebt, weil es die Illusion erzeugt, man könne mit wenig Aufwand als allmächtiger Strippenzieher seine Umwelt beliebig manipulieren. Dies mag für manche Führungskraft ein verführerischer Gedanke sein. Aber wünschen wir uns tatsächlich solche Menschen in verantwortungsvollen Positionen? ■



PROF. DR. UWE PETER KANNING ist seit 2009 Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück.

Leistung statt Rivalität

SERIE. Warum funktioniert Wikipedia ohne finanzielle Anreize? Und was kann HR daraus lernen? Eine Studie geht dem Phänomen der „Open Collaboration“ nach.

Von **Martin Claßen** und **Christian Gärtner**

Seit über 250 Jahren wird in der Wirtschaftstheorie die sogenannte Tragik der Allmende diskutiert. Wenn alle Bauern im Dorf ihre Kühe auf der offen zugänglichen Weide grasen lassen, bekommt jedes einzelne Tier immer weniger Futter und magert ab. Bei frei verfügbaren

Dingen besteht eine Gefahr der Übernutzung, mit der am Ende alle verlieren. Solche öffentlichen Güter, für die potenzielle Nutzer nicht ausgeschlossen werden können und bei Knappheit eine Rivalität untereinander entsteht, müssten ökonomisch limitiert werden. Etwa durch einen Preis, damit sich nicht zu viele Trittbrettfahrer aus Egoismus kostenlos bedienen oder eine Ausbeutung

zum Schaden aller stattfindet. Deshalb zahlen wir in der Straßenbahn unser Ticket. Deshalb gibt es Fangquoten in den Weltmeeren. Deshalb versucht sich Deutschland an der Autobahnmaut.

Da befremdet auf den ersten Blick der Erfolg von „Open Collaboration“, also der freiwilligen, unentgeltlichen und oftmals ziemlich altruistischen Zusammenarbeit von Menschen wie etwa bei Linux oder Wikipedia. Wildfremde Menschen ohne jede persönliche Vertrauensbeziehung tragen bereitwillig zum ökonomisch wertvollen Gesamtergebnis bei. Und das ist den kommerziellen Angeboten der entsprechenden Produktkategorie gleichwertig oder sogar überlegen. Grund genug, eine Studie zu genau diesem Thema darzustellen.

Die Methodik der Studie, die wir hier aufgreifen, ist ein aufwendiges computerbasiertes Modell, mit dem verhaltenswissenschaftlich plausible Annahmen zigfach durchgespielt werden, um Tendenzaussagen über menschliche Reaktionen zu treffen. Die Analyse beruht also nicht auf echtem Verhalten, sondern auf technischer Simulation. Mit diesem Verfahren lassen sich durchaus realitätsnahe Aussagen über uns Menschen treffen.

Was man sich merken sollte

Das Wichtigste, was die Studie ergeben hat: Viele Menschen sind von sich aus zu offener Zusammenarbeit bereit, auch bei ungünstigen Bedingungen. Selbst ein kleiner Anteil von Mitwirkenden, eine hohe Quote von Trittbrettfahrern, ähnliche und daher konkurrierende Be-



**Geben ohne zu nehmen:
Das Prinzip lässt sich auch
in Unternehmen umsetzen.**

pm SERIE

Zu oft hakt es immer noch am Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis. Darum stellen der Berater Martin Claßen und der Wissenschaftler Christian Gärtner im Personalmagazin betriebswirtschaftliche Studien aus den USA mit ihren Kernergebnissen vor und ziehen Schlussfolgerungen für das deutsche Personalmanagement. In diesem Serienteil geht es um die Studie „Open Collaboration for Innovation: Principles and Performance“ von Sheen S. Levine und Michael J. Prietula. Sie ist 2014 in „Organization Science, 25/5“ erschienen. (end)

KENNZEICHEN

Vier Aspekte kennzeichnen offene Zusammenarbeit („Open Collaboration“):

1. Menschen erzeugen Güter/Dienstleistungen mit ökonomischem Wert.
2. Es gibt (fast) keine Begrenzung hinsichtlich Nutzung und Erzeugung.
3. Interaktion und das Aufbauen auf Beiträgen anderer sind zentral.
4. Zusammenarbeit erfolgt zielorientiert, wird aber nur lose koordiniert.

dürfnisse samt Rivalität um die Produkte reduzieren die Leistungsfähigkeit von „Open Collaboration“ überraschenderweise kaum. Die Wissenschaftler prognostizieren daher eine weitere Zunahme von offener Zusammenarbeit und bezeichnen sie als neuartige Organisationsform, die eine echte Konkurrenz für traditionelle Unternehmen mit ihren starren Grenzen nach außen und harschen Regeln nach innen bringt – zumal es bei vielen Individuen der westlichen Gesellschaften einen großen Willen und oft schon Drang zur Partizipation gibt.

Für wen oder was das Ganze gilt

Die offene Zusammenarbeit fordert das volkswirtschaftliche Menschenbild vom „Homo Oeconomicus“ mit seiner puren Ich-Bezogenheit heraus. Warum verhalten sich Menschen, zumindest viele und zumindest gelegentlich, uneigennützig ohne direkten persönlichen Vorteil? Die Studienautoren zitieren dazu eine andere, verhaltenswissenschaftliche Studie, die das ökonomische Axiom vom Egoisten deutlich relativiert. Nach ihr gibt es in der Bevölkerung rund 13 Prozent uneigennützige Altruisten, eine große Mehrheit von 63 Prozent ausgewogen Kooperationsbereite, die nach dem Prinzip „Ich gebe, damit du gibst“ agieren, und lediglich 20 Prozent selbstsüchtige Trittbrettfahrer. Sie widersprechen damit der von ihnen ebenfalls zitierten These von Edgeworth aus dem Jahr 1881: „Jeder Mensch ist ausschließlich durch sein Eigeninteresse getrieben“.

Die Studie unterstützt mit ihren Ergebnissen das humanistische Menschenbild. Ein Humanist sei – wie Jakob Augstein unlängst anmerkte – je nach den Umständen manchmal ein Linker, manchmal ein Konservativer, manchmal ein Liberaler, aber er kann nie ein Reaktionär sein. Also, lassen wir uns nicht allzu schnell von vermeintlichen ökonomischen Sachzwängen einnebeln, sondern benutzen mit Selbstbewusstsein unseren gesunden Menschenverstand, wenn es wieder einmal heißt: Die Märkte erfordern

dies und das. Menschen sind manchmal beitragswilliger als es die ökonomische Theorie und die harten Hunde im Management wahrhaben möchten.

Der wichtigste und der nachdenklichste Satz

Der wichtigste Satz in der Studie lautet: „Viele Menschen sind zu ihrem Beitrag für die offene Zusammenarbeit bereit, selbst wenn dieser mit Kosten für sie verbunden ist und eine Gegenleistung nicht garantiert wird“ (Seite 1.415).

Der nachdenklichste Satz in der Studie: „Es gibt bei der offenen Zusammenarbeit eine sehr große Unausgewogenheit der individuellen Beiträge. Wenige uneigennützige Altruisten steuern sehr viel bei und die vielen anderen nur wenig bis nichts. Zudem gibt es zahlreiche Trittbrettfahrer. Dennoch bricht die offene Zusammenarbeit nicht ein“ (Seite 1.417).

Konsequenzen für HR-Management

Was heißt das nun für Personal? Insgesamt kann von einer breiten Gültigkeit des Prinzips offener Zusammenarbeit gesprochen werden. Sind Unternehmen allerdings arbeitsteilig im tayloristischen Sinn organisiert, mit weitgehend isolierten Tätigkeitsfeldern, wird der Charme von „Open Collaboration“ nicht zur Geltung kommen. Nur dürfte dies in zunehmend vernetzten Systemen immer seltener der Fall sein.

Ganz klar, je größer der Anteil von Kooperationsbereiten, desto besser wird die Leistungsfähigkeit offener Zusam-

menarbeit. In Firmen ist dieser Anteil unterschiedlich und kann verändert werden, etwa durch die mittels Einstellung und Beförderung beeinflusste Egoismus-Altruismus-Verteilung der Belegschaft. Außerdem können weitere HR-Aktivitäten aus dem Bereich des Führungsverhaltens und der Anreizsysteme die Kooperationsbereitschaft erhöhen. Wobei das Vorleben von oben eine kaum zu unterschätzende Vorbildwirkung in der „Sharing Economy“ besitzt.

Die Studie aus Sicht der HR-Praxis weitergedacht

Hinsichtlich ihres People-Managements können Unternehmen mit „Open Collaboration“ recht locker umgehen. Die erwähnten Maßnahmen zur Steigerung des Anteils Kooperationsbereiter können sogar nachteilige Effekte haben, bringen zumindest kaum zusätzliche Leistung. Offene Zusammenarbeit klappt selbst mit einer kleinen Gruppe von aktiven Altruisten und einer starken Egoisten-Fraktion, so die Studie. Erst bei Trittbrettfahrer-Anteilen von über 70 Prozent kollabiert die offene Zusammenarbeit, wenn sich fast alle nur noch kostenlos bedienen möchten. Ein bisschen Mitwirkung der großen Mehrheit bleibt schon erforderlich.

Unternehmen müssen sich viel eher darüber beratschlagen, wie und wo ihr Geschäftsmodell von außen herausgefordert wird. Sie müssen erkennen, wenn Menschen in offener Zusammenarbeit konkurrierende Produkte erzeugen und kostenlos zur Verfügung stellen, wofür die Firma bislang abgerechnet hat. ■



MARTIN CLASSEN führt seit 2010 sein Beratungsunternehmen People Consulting.

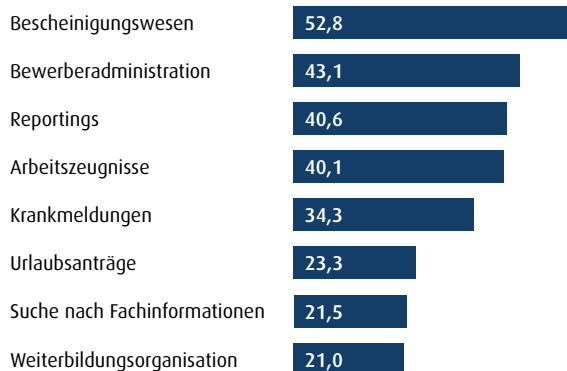


DR. CHRISTIAN GÄRTNER ist Assistenz-Professor an der Universität der Bundeswehr in Hamburg.

Standardprozesse statt Strategie

Das Ausstellen oder Weiterleiten von Bescheinigungen ist der größte Ressourcenkiller der HR-Arbeit, so das Ergebnis der Haufe-Kurzumfrage nach den Bürokratiehürden in der Personalabteilung. Dazu gehören beispielsweise die An- und Abmeldung des Arbeitnehmers bei den jeweiligen Krankenkassen und Entgeltbescheinigungen zur Berechnung von Mutterschaftsgeld oder Krankengeld. Auch die Formalitäten bei Urlaubsanträgen, Krankmeldungen sowie die Änderung von Mitarbeiterdaten gelten als extrem aufwendig. Weiterer Ressourcenkiller: Alle Tätigkeiten rund um das Bewerbermanagement – von der Stellenausschreibung über die Administration bis hin zur Einstellung – sowie

RESSOURCENFRESSER



Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich

Meist ist es die Bearbeitung von Standardprozessen, die Personaler wertvolle Zeit kostet.

die Weiterbildungsorganisation. Die befragten HRler haben genaue Vorstellungen davon, wie die Problematik entschärft werden könnte: Neben einer besseren Aufgabenteilung mit den Kollegen (19,6 Prozent) und der besseren Aufgabendefinition mit Mitarbeitern (31,8 Prozent) und Vorgesetzten (16,3 Prozent), wird vor allem der Einsatz von Software zur technischen Unterstützung (79,6 Prozent) genannt. Die dadurch gewonnene Zeit könnte für strategische Tätigkeiten genutzt werden.

www.haufe.de/personal

QUELLE: HAUFE, 2015

pm NACHGEHAKT

Quotenfehler

Frauenförderung wird viel zu selten als strategisches Unternehmensziel definiert. Nur zwölf Prozent der Teilnehmer an einer DGFP-Mitgliederbefragung sehen die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen als ein strategisches Unternehmensziel. Auch bei einer Befragung von Kienbaum zeigte sich, dass 15 Prozent der Unternehmen gar keine Frauenquote in ihrer Strategie vorsehen; gut die Hälfte hat immer noch keine Zielvorgabe für ihre Frauenquote definiert. Vor diesem Hintergrund forderte DGFP-Geschäftsführerin Katharina Heuer ein stärkeres Engagement von HR in diesem Bereich: „Ohne strategische Verankerung und einen verbindlichen, operativen Umsetzungsplan werden wir die Frauenquote nicht realisieren können.“ Eine echte Verpflichtung haben die DGFP-Mitgliedsunternehmen daraus allerdings noch nicht abgeleitet: Nur gut die Hälfte der befragten Personalmanager sieht sich als treibende Kraft bei der Frauenförderung.

NEWS DES MONATS

Fixgehalt veredelt Das Fixgehalt ist schön und gut, aber wie sieht es mit zusätzlichen Vergütungsbestandteilen aus? Hier können Firmen individuellen Wünschen begegnen – tun dies aber zu selten: Jeder Zweite in einer internationalen Umfrage mit 13.600 Teilnehmern ist damit unzufrieden, während 63 Prozent – im Gegensatz zu 39 Prozent im Jahr 2008 – mit ihrem Festgehalt zufrieden sind.

Fachkräfte vermisst Mit unterschiedlichen Strategien reagieren die Unternehmen auf den Fachkräftemangel. Ein Großteil arbeitet intensiv an seiner Arbeitgeberattraktivität, aber auch das Wissensmanagement und altersgerechte Arbeitsplätze geraten stärker in den Fokus demografieorientierter Personalarbeit. Das zeigen zwei aktuelle Studien.

Flexibilität versperrt Als größte unternehmensinterne Hürden auf dem Weg zu einem flexiblen Personalwesen nennen Entscheidungsträger in einer internationalen Umfrage die Schwierigkeit, die Notwendigkeit von Investitionen überzeugend zu begründen und existierende Systeme konfigurieren zu können.

+++ Aktuelle News +++ Hintergründe +++ täglich unter www.haufe.de/personal +++

Methoden veraltet

Digitalisierung hin oder her: Der Umgang mit Dokumenten, auf die im Unternehmen gemeinsam zugegriffen wird, hat sich seit den 1990er-Jahren kaum verändert. Zu diesem Schluss kommt die Firma Smartwork Solutions GmbH, die verschiedene Studien zur Dokumentenkollaboration auswertete. Laut einer Studie von Perforce Software teilen danach insgesamt 92 Prozent der Mitarbeiter Dokumente immer noch per E-Mail. 75 Prozent der Arbeitnehmer berichten in einer anderen Studie von Produktivitätseinbußen durch schlechte Dokumentenkollaboration und Versionsmanagement, die damit insgesamt mehr Geschäftskosten verursachen als eine fehlende Netzwerkverbindung und Spam. Erwartet wird von den Befragten Kollaborationssoftware, die Echtzeit-Zusammenarbeit für unbegrenzte Anzahl von Nutzern ermöglicht, über Rechtevergabe und vollständiges Protokoll aller Änderungen verfügt und sich in bestehende Anwendungen integrieren lässt. www.smashdocs.net.

Preis für Green-Office-Konzepte

Knapp ein Drittel aller Mitarbeiter glaubt, dass ihr Unternehmen nicht ausreichend auf umweltfreundliche Maßnahmen am Arbeitsplatz achten, so das Ergebnis einer Online-Umfrage von Kyocera Document Solutions. Um nachhaltige Bürotechnologien und -konzepte in der Wirtschaft zu fördern, ruft Kyocera Document Solutions Deutschland deshalb nun gemeinsam mit dem Fraunhofer IAO sowie den Green Tec Awards den Kyocera-Umweltpreis Green Office ins Leben. Bis zum 31. Oktober können sich Unternehmen und Organisationen noch mit Konzepten, die im Rahmen der Green Tec Awards im Mai 2016 prämiert werden, bewerben. Das Gewinnerprojekt erhält ein Preisgeld in Höhe von 25.000 Euro, das zur Weiterentwicklung des Konzepts beitragen soll.

www.kyocera-umweltpreis.de



Unnötiger Papierverbrauch belastet die Umwelt - das kann man ändern.

KABA®
BEYOND SECURITY

Kaba Day Roadshow

Wir kommen zu Ihnen

Mit den Kaba Days 2015 kommen wir auch zu Ihnen in die Region. An emotionalen Veranstaltungsorten bieten wir neben Praxisberichten unserer Kunden auch Neuheiten aus dem Hause Kaba sowie Lösungen unserer ausstellenden Vertriebspartner.

Weitere Infos und Anmeldungen unter www.kaba.de/kd2015

Kaba GmbH
Philipp-Reis-Straße 14
63303 Dreieich
T 06103 9907-0

kabade

Noch bleiben Wünsche offen

STUDIE. Sicher, unbefristet, gut bezahlt: So wünschen sich die Deutschen ihren Arbeitsplatz. Doch wie erleben sie ihre Arbeit tatsächlich? Eine Analyse zeigt dies auf.

Von **Benjamin Mikfeld** und **Peer-Oliver Villwock**

Atraktive Arbeitsbedingungen sind heute mehr denn je ein Schlüssel für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit. Sie bilden die Grundlage für eine erfolgreiche Fachkräftesicherung in Unternehmen wie Verwaltungen. Doch worauf legen Beschäftigte besonderen Wert? Und wie weit liegen Wunsch und Wirklichkeit bei der individuell erlebten Arbeitsqualität auseinander?

Die Studie „Gewünschte und erlebte Arbeitsqualität“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) gibt ein umfassendes Bild über die Arbeitsbedingungen sozialversicherungspflichtig Beschäftigter in Deutschland. Sie zeigt auf, auf welchen Handlungsfeldern die Qualität der Arbeit verbessert werden kann und gibt Unternehmen wichtige Hinweise, wie sie qualifiziertes Personal durch gute Arbeitsbedingungen langfristig an sich binden können.

Im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit haben die Freiburger Forschungsstelle Arbeits- und Sozialmedizin (FFAS), das Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP) und das Institut für angewandte Sozialforschung (Infas) die Daten für die Studie erhoben und ausgewertet. Dazu wurden 5.004 Männer und Frauen mit einer Wochenarbeitszeit von mindestens zehn Stunden in Telefoninterviews befragt – zu Wünschen an die Arbeitsstelle, Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten der Arbeitsqualität, Arbeitsbedingungen und Verbesserungsbedarf.

Aufgrund der repräsentativen Auswahl der Studienteilnehmer können die Ergebnisse auf alle sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in Deutschland übertragen werden. Die Studie bietet somit eine solide Datenbasis für die Verständigung über die zukunftsfähige Gestaltung der Arbeit. Demnach sind die Beschäftigten durchschnittlich 42 Jahre alt, zu einem kleineren Teil Arbeiter oder Arbeiterinnen (23,1 Prozent) und zu ei-

Gute und attraktive Arbeitsbedingungen scheinen gegenüber den Faktoren, die das Sicherheitsbedürfnis betreffen, an Bedeutung zu gewinnen.

nem größeren Teil Angestellte. Mehr als zwei Drittel von ihnen arbeiten 35 bis 40 Wochenstunden, drei von vier Beschäftigten leisten Überstunden und 13 Prozent üben neben ihrer Haupttätigkeit eine oder mehrere Nebentätigkeiten aus. Die Mehrzahl verfügt über einen mittleren Schulabschluss (40,3 Prozent) oder die Fachhochschulreife (38,9 Prozent). Rund zwei Drittel der Befragten verdienen weniger als 36.000 Euro pro Jahr.

Fragt man die Beschäftigten, wie wichtig ihnen verschiedene Aspekte

ihres Arbeitsumfelds sind, steht ein sicheres Arbeitsverhältnis ganz oben auf der Agenda. Auch ein unbefristetes Arbeitsverhältnis, die Zusammenarbeit mit netten Leuten, ein guter Lohn sowie eine gute Führung durch Vorgesetzte sind mit mindestens 90 von 100 möglichen Punkten besonders wichtig.

Interessant ist hier der Vergleich zur Vorgängerstudie der Initiative Neue Qualität der Arbeit aus dem Jahr 2006 mit dem Titel „Was ist gute Arbeit? Das erwarten Erwerbstätige von ihrem Arbeitgeber“. Zwar haben damals ähnliche Aspekte die vordersten Plätze eingenommen. Gemessen an den absoluten Punktwerten sind seitdem allerdings wichtige Faktoren nach oben gerückt, wie Führungsqualität, Vereinbarkeit und Ausstattung des Arbeitsplatzes (siehe Grafik „Rückblick“). Angesichts veränderter Bedürfnisse und Ansprüche der Beschäftigten sowie einer durch die hohe Konkurrenz um qualifizierte Fachkräfte bedingte Entwicklung hin zu einem Arbeitnehmermarkt scheinen somit über das Sicherheitsbedürfnis hinausgehende Faktoren wie gute und attraktive Arbeitsbedingungen an Bedeutung zu gewinnen.

Vier Wichtigkeitsdimensionen

Fasst man dieses Ergebnis im Sinne einer besseren Vergleichbarkeit in die vier Wichtigkeitsdimensionen Sicherheit, Arbeitsplatz, Flexibilität und Wertschätzung zusammen, ergibt sich folgende Gewichtung: Allen voran steht der Faktor Sicherheit, der aus den Aspekten der materiellen Sicherheit der Beschäf-

RÜCKBLICK

Rang	Jahr	Aspekt	mittlerer Punktwert
1	2015	Sicherheit des Beschäftigungsverhältnisses	93,4
	2006	Festes, verlässliches Einkommen	92,1
2	2015	Unbefristetes Arbeitsverhältnis	92,2
	2006	Sicherheit des Arbeitsplatzes	88,3
3	2015	Zusammenarbeit mit netten Leuten	91,3
	2006	Arbeit soll Spaß machen	84,8
4	2015	Guter Lohn bzw. gutes Gehalt aus Ihrer Tätigkeit	90,6
	2006	Behandlung als Mensch durch Vorgesetzte	83,9
5	2015	Gute Führung des Arbeitsbereichs	90,2
	2006	Unbefristetes Arbeitsverhältnis	83,2
6	2015	Angemessene Nutzung von Fähigkeiten	88,7
	2006	Förderung gegenseitiger Unterstützung unter Kollegen	75,9
7	2015	Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben	87,4
	2006	Gesundheitsschutz bei Arbeitsplatzgestaltung	73,6
8	2015	Gute körperliche Arbeitsbedingungen	87,1
	2006	Arbeit soll sinnvoll sein	73,2
9	2015	Entsprechung von Herausforderungen und eigenen Fertigkeiten	86,9
	2006	Auf Arbeit stolz sein können	73,1
10	2015	Anerkennung und Wertschätzung im Betrieb	86,6
	2006	Arbeit vielseitig/abwechslungsreich	72,2
11	2015	Die Arbeit insgesamt, unter Berücksichtigung aller Umstände	85,9
	2006	Einfluss auf Arbeitsweise	70,6
12	2015	Gut ausgestatteter und ansprechend gestalteter Arbeitsplatz	85,4
	2006	Vorgesetzte sorgen für gute Arbeitsplanung	66,2
13	2015	Gute berufliche Perspektiven	81,7
	2006	Fähigkeiten weiterentwickeln können	65,6
14	2015	Möglichkeit, Arbeitszeiten selbst zu bestimmen	79,9
	2006	Lob/Anerkennung, konstruktive Kritik durch Vorgesetzte	65,5
15	2015	Hohe Anerkennung und Achtung des Berufs in der Gesellschaft	78,7
	2006	Verantwortungsvolle Aufgabe	65,3
16	2015	Attraktivität der Region, in der sich der Betrieb befindet	74,6
	2006	Vorgesetzte kümmern sich um fachliche/berufliche Entwicklung	64,2

Angaben in Prozent

Im Vergleich zu 2006 stehen in der Rangfolge ähnliche Wünsche an die Arbeitsqualität vorne. Die Punktwerte zeigen aber auch, dass neue Aspekte wichtig werden.

QUELLE: BMAS

tigung hervorgeht und mit 90,2 Punkten den höchsten Wert erreicht. An zweiter Stelle steht der Faktor Arbeitsplatz (betriebsinterne Aspekte wie Zusammenarbeit mit netten Leuten und Führungsqualität) mit 87,4 Punkten. Der Faktor

Flexibilität erreicht im Mittel 83,6 Punkte, hier geht es um die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie die Selbstbestimmung der Arbeitszeiten. Der Faktor Wertschätzung vereint Aspekte der innerbetrieblichen sowie gesellschaft-

lichen Wertschätzung mit der Attraktivität von Arbeitsplatz und Region und erreicht im Mittel 81,1 Punkte.

Diese Gewichtung fällt übrigens in allen Subgruppen ähnlich aus, wenn auch mit leichten Differenzierungen. So legen zum Beispiel Beschäftigte mit niedrigerem Berufsstatus etwas mehr Wert auf den Faktor Sicherheit, ältere Arbeitnehmer dagegen auf Wertschätzung und Beschäftigte mit familiären Pflichten werten den Faktor Flexibilität höher.

Wie die Arbeit erlebt wird

Sehr wichtig für das Personalmanagement ist es, wie weit Wunsch und Wirklichkeit bei den Arbeitnehmern auseinanderliegen. Positiv ist zunächst, dass sämtliche Aspekte Bewertungen über dem Mittelmaß erhalten. Was die Rangfolge angeht, ergibt sich bei den realen Arbeitsbedingungen verglichen mit den Wünschen ein deutlich anderes Bild: Die meisten Punkte vergeben die Befragten für die Zusammenarbeit mit netten Kollegen – damit sind sie also am zufriedensten. Auf diesen Aspekt folgen die Sicherheit des Beschäftigungsverhältnisses, die Attraktivität der Region, die Arbeitsbedingungen insgesamt und die Übereinstimmung zwischen Herausforderungen und eigenen Fertigkeiten. Ganz am Ende der Zufriedenheitstabelle stehen flexible Arbeitszeiten und gute Entlohnung.

Was heißt das für die konkrete Arbeitssituation und Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten? Im direkten, paarweisen Vergleich liegen die gewünschte und erlebte Arbeitsqualität eben doch fast immer auseinander. Die größte Diskrepanz besteht bei der Entlohnung, der Führungsqualität und der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Angesichts des schon angesprochenen Wandels hin zu einem Arbeitnehmermarkt sowie der Sicherung einer hohen Motivation bei der Belegschaft ist dies sicherlich ein wichtiger handlungsleitender Hinweis.

Sucht man nach den Ursachen, hilft ein genauerer Blick auf die einzelnen

Aspekte des Fragenkatalogs. So spielt in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben – von Frauen und Männern übrigens ähnlich wichtig bewertet – die Bewertung des Familienbewusstseins des Arbeitgebers eine wichtige Rolle. Diesem Aspekt gaben die Befragten in puncto Zufriedenheit lediglich 50 von 100 Punkten. Zehn Prozent der Befragten sagten, dass ihr Betrieb überhaupt keine Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf anbietet – am familienbewusstesten wurden die Arbeitgeber in Kleinst- und Großbetrieben gegenüber kleineren und mittleren Betrieben gewertet. Hier ist bei einigen Mittelständlern noch Potenzial nach oben.

Grundsätzlich gilt: Je besser Beschäftigte ihre erlebte Arbeitsqualität bewerten, desto kleiner wird der Unterschied zwischen Wunsch und Wirklichkeit.

Führungsqualität ist entscheidend

Entscheidend ist also, herauszufinden, wovon die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation abhängt und welche Faktoren sie beeinflussen. Wichtige Hinweise dazu gibt der zweite Teil der Studie, in dem die wichtigsten Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit, aber auch die Arbeitsbedingungen der Befragten näher untersucht wurden. Demnach sind die wichtigsten Aspekte, die aus Beschäftigten zufriedene Arbeitnehmer machen, die individuelle Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz, Führungsqualität, Gemeinschaftsgefühl, physische Anforderungen sowie Vertrauen und Gerechtigkeit.

Dabei ist festzustellen, dass Führungsqualität stärker als die meisten anderen Arbeitsplatzfaktoren für die generelle Arbeitsplatzzufriedenheit verantwortlich ist. Je besser Angestellte die Management- und Führungsqualitäten ihrer Vorgesetzten beurteilen, desto zufriedener sind sie auch – gleich, welcher Subgruppe sie angehören. Führungsqualität ist also ein Faktor, der kaum mit soziodemografischen oder strukturellen Merkmalen zusammenhängt. Und das wiederum bedeutet, dass die Führungs-

WUNSCH UND WIRKLICHKEIT

Aspekt		mittlerer Punktwert	Rangplatz
Sicherheit des Beschäftigungsverhältnisses	Wunsch	93	1
	Zufriedenheit	77	2
Unbefristetes Arbeitsverhältnis	Wunsch	92	2
	Zufriedenheit*		
Zusammenarbeit mit netten Leuten	Wunsch	91	3
	Zufriedenheit	80	1
Guter Lohn bzw. gutes Gehalt aus der Tätigkeit	Wunsch	91	4
	Zufriedenheit	64	15
Gute Führung des Arbeitsbereichs	Wunsch	90	5
	Zufriedenheit	69	10
Angemessene Nutzung von Fähigkeiten	Wunsch	89	6
	Zufriedenheit	72	8
Vereinbarkeit von Beruf und Familie beziehungsweise Privatleben	Wunsch	87	7
	Zufriedenheit	67	12
Gute körperliche Arbeitsbedingungen	Wunsch	87	8
	Zufriedenheit	73	7
Entsprechung von Herausforderungen und eigenen Fertigkeiten	Wunsch	87	9
	Zufriedenheit	75	5
Anerkennung und Wertschätzung im Betrieb	Wunsch	87	10
	Zufriedenheit	74	6
Die Arbeit insgesamt, unter Berücksichtigung aller Umstände	Wunsch	86	11
	Zufriedenheit	75	4
Gut ausgestatteter und ansprechend gestalteter Arbeitsplatz	Wunsch	85	12
	Zufriedenheit	72	9
Gute berufliche Perspektiven	Wunsch	82	13
	Zufriedenheit	67	13
Möglichkeit, Arbeitszeiten selbst zu bestimmen	Wunsch	80	14
	Zufriedenheit	66	14
Hohe Anerkennung und Achtung des Berufs in der Gesellschaft	Wunsch	79	15
	Zufriedenheit	69	11
Attraktivität der Region, in der sich der Betrieb befindet	Wunsch	75	16
	Zufriedenheit	75	3

* Für dieses Item konnte keine korrespondierende Frage zur Zufriedenheit gestellt werden, da sie nur den unbefristeten Beschäftigten hätte gestellt werden können.

Angaben in Prozent

Wunsch und Wirklichkeit bei der Arbeitsqualität stimmen in fast allen Fällen nicht überein. Die Bedeutung der einzelnen Aspekte variiert stark, wie die Rangfolge zeigt.

QUELLE: BMAS

qualität in jedem beruflichen Umfeld verbessert werden kann.

Wie schwer dies in einer sich wandelnden Arbeitswelt hin zu einem Arbeiten 4.0 ist, zeigt die Führungsstudie „Führungskultur im Wandel“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit. Demnach haben die heutigen Führungskräfte mehrheitlich den Eindruck, dass die jetzige Führungspraxis nicht den künftigen Anforderungen einer sich rasant vernetzenden und digitalisierenden Arbeitswelt entspricht. Der Handlungsdruck ist groß, die Veränderungsbereitschaft der Manager demnach auch.

Insgesamt zeigt die Befragung „Gewünschte und erlebte Arbeitsqualität“ auf einer umfangreichen und repräsentativen

Datenbasis, wie vielschichtig der Begriff „Qualität der Arbeit“ tatsächlich ist. Die Studie zeigt auch, dass es sich lohnt, die Wünsche der Beschäftigten ernst zu nehmen. Denn die Zufriedenheit mit der Arbeit ist eine wesentliche Bedingung für Motivation. Wer unter guten Bedingungen arbeitet, fühlt sich außerdem gesünder. Beides sind Faktoren, die für Unternehmen immer wichtiger werden.

Partnerschaftlich zu Lösungen finden

Die vorliegende Untersuchung macht klar: Gute Arbeit liegt im Interesse beider Betriebsparteien, die vor Ort um vernünftige Lösungen ringen. Sie lässt sich nach Bundesministerin Andrea Nahles „nur gemeinsam mit vielen Partnern schaffen“.

Bei aller Flexibilität gilt es gerade in einer sich rasant verändernden Lebens- und Arbeitswelt hier einen neuen Flexibilitätskompromiss zu finden, der die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben ermöglicht.



BENJAMIN MIKFELD leitet die Grundsatzabteilung im Bundesministerium für Arbeit und Soziales.



PEER-OLIVER VILLWOCK leitet das Referat „Zukunftsgerechte Gestaltung der Arbeitswelt“ im Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

ENTDECKEN SIE UNSERE NEUEN APPS!

Mit den neuen Apps von **meinestadt.de** werden Ihre Stellen und Lehrstellen überall gefunden – egal ob im Café oder in der Bahn.

HIER MEHR ERFAHREN:

www.meinestadt.de/mobile-start



Größtmögliche Sichtbarkeit
Ihres Logos auf der Startseite

Bewerber können Sie
direkt kontaktieren



Die Vermessung der Körperfunktionen per Computer ist nicht nur Trend, sie kann auch im BGM unterstützen.

Virtuelle Gesundheitshelfer

EINBLICK. Internet und mobile Technologien prägen auch das Gesundheitsmanagement. Doch längst nicht alles ist für den Unternehmenseinsatz schon ausgereift.

Von **Utz Niklas Walter** und **Filip Mess**

Personal- und Gesundheitsverantwortliche in Unternehmen sehen sich im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) immer wieder mit zwei Fragestellungen konfrontiert: Wie lassen sich die weniger gesundheitsbewussten Beschäftigten für einen gesünderen Lebensstil gewinnen? Und: Wie können die bereits gesundheitsbewussten Beschäftigten weiter gefördert werden? Neben Ansätzen wie der Betrieblichen Gesundheitskommunikation oder der Aufsuchenden Gesundheitsförderung bieten auch moderne Technologien eine Fülle an Chancen, Beschäftigte stärker für das Thema Gesundheit zu sensibilisieren und zu motivieren. Nutzen lassen sich hierfür vor allem drei Lösungen aus dem Bereich E-Health:

Gesundheits-Apps, Gesundheits-Portale, tragbare Sensoren (Wearables).

Gesundheits-Apps: Wirksamkeitsüberprüfung als Qualitätsanforderung

Die Entwicklung im Bereich der Gesundheits-Apps ist rasant. Von Hautscreening-Apps über Nährstoff-Apps bis hin zu Apps, die – je nach gesundheitsförderlichem Verhalten – eine Belohnung oder Bestrafung vorsehen, gibt es alles. Und auch der Anteil der Personen, die Gesundheits-Apps nutzen, steigt kontinuierlich. Die Beratungsfirma research2guidance geht davon aus, dass im Jahr 2018 weltweit mehr als 3,4 Milliarden Smartphones im Einsatz sein werden. 50 Prozent der Nutzer dieser Smartphones werden dann bereits Gesundheits-Apps heruntergeladen haben, so die Prognose im mobile health

market report 2013-2017. Die entscheidende Frage für Personal- und Gesundheitsverantwortliche in Unternehmen wird sein, wie dieses Potenzial sinnvoll für das Thema BGM genutzt werden kann. Bislang ist der Nutzen aufgrund fehlender Wirksamkeitsüberprüfung solcher Apps eingeschränkt. Sollte die Qualität der Angebote jedoch steigen und sollten Datenschutzprobleme gelöst werden, können Gesundheits-Apps einen echten Mehrwert für Unternehmen und Beschäftigte darstellen. Hierzu zählt vor allem die Vermutung, dass durch Gesundheits-Apps speziell junge und männliche Beschäftigte besser erreicht werden können. Zudem bieten viele Apps auch Möglichkeiten für betriebsinterne Gesundheitswettbewerbe oder Abteilungsvergleiche, was die Bindung an gesundheitsförderliche Verhal-

tensweisen bei den Beschäftigten erhöhen kann.

Gesundheits-Portale: Nutzwert für Betriebe noch begrenzt

Bei den unternehmensexternen Angeboten an Gesundheitsportalen sind vor allem die Portale der Krankenkassen zu nennen, die Gesundheitsinteressierten Informationen zu Themen wie Rückenbeschwerden, Ernährung oder Stress bieten. Viele Informationsseiten der Krankenkassen (zum Beispiel TK, Barmer GEK) unterliegen auch einer systematischen Qualitätskontrolle durch Anbieter wie beispielsweise der Stiftung Health on the Net aus der Schweiz oder dem Aktionsforum Gesundheitsinformationssysteme e.V. Diese Institutionen vergeben ein zeitlich befristetes Gütesiegel, das durchaus als Qualitätsmerkmal herangezogen werden kann. Der Nutzen solcher öffentlichen Portale für das BGM ist aber bislang begrenzt, wenngleich es erste Ansätze der Krankenkassen gibt, den Mehrwert speziell für Betriebe deutlich zu erhöhen.

Unternehmensinterne Gesundheits-Portale bieten hier bereits mehr Chancen. Sie verfolgen in der Regel nicht nur das Ziel, allgemein über das Thema Gesundheit zu informieren, sondern dienen auch als Informations- und Kommunikationsplattform für interne BGM-Angebote. Dabei kann wiederum zwischen unternehmenseigenen Portalen unterschieden werden, die häufig intranetbasiert sind

BILDERGALERIE

Sehen Sie in der Personalmagazin-App, wie moderne Technologien zur Gesundheitsförderung im Betrieb genutzt werden können.

und somit von den Unternehmen selbst betrieben werden, und Angeboten von externen Dienstleistern, die sich als Full-Service-Anbieter verstehen. Sie kümmern sich nicht nur um die Pflege der Inhalte, sondern suchen auch nach speziellen Angeboten für die Beschäftigten – teilweise sogar in deren Wohnortnähe. Da diese Gesundheits-Portale in der Re-



„Wer? Wann? Wo?
Dienste planen wir
mit tisoware!“

tisoware®
Mehr als HR, Security und MES!

gel auch mit dem Smartphone aufgerufen werden können, bieten sie ein hohes Maß an Flexibilität.

Tragbare Sensoren: teilweise gut, teilweise fragwürdig

Auch tragbare Sensoren beziehungsweise Wearables lassen sich grundsätzlich für die betriebliche Gesundheitsförderung nutzen. Konkret sind das Tools wie Fitnessarmbänder oder Smartwatches, die Aktivitäts- oder Schlafverhalten messen können. Eine Kombination mit Apps, Smartphone oder Social Media kann dabei sinnvoll sein, da die Daten so umfassender oder spielerischer genutzt werden können. Insbesondere Elemente aus dem Bereich Gamification (Ranglisten, Fortschrittsbalken, Highscores und Ähnliche) werden hier häufig mit dem Ziel einer Motivationssteigerung bezogen auf das Aktivitätsverhalten oder das Ernährungsverhalten der Nutzer eingesetzt.

Die Validität solcher Wearables ist jedoch teilweise fragwürdig. Oft ist nicht ausreichend geklärt, ob die tragbaren Sensoren auch wirklich das messen, was sie vorgeben zu messen. Auch hier bedarf es daher umfassender Wirksamkeitsüberprüfungen, bevor sie zur Gesundheitsförderung in Betrieben eingesetzt werden. Lediglich einzelne Lösungen zum Beispiel aus dem Bereich des Vitalmonitorings sind an Hochschulen entwickelt und damit wissenschaftlich evaluiert worden. Bei diesen Sensoren, die direkt auf der Haut getragen werden, kann davon ausgegangen werden, dass sie das Aktivitäts- und Schlafverhalten auch wirklich valide messen. Hier ist ein Einsatz im Kontext des BGM eher zu empfehlen, da sie ein sinnvolles Sensibilisierungsinstrument für die Beschäftigten darstellen.

Fazit: Risiken differenziert betrachten

Die rasante Entwicklung im Bereich E-Health wird die betriebliche Gesundheitsförderung nachhaltig verändern. Gesundheits-Apps, Gesundheits-Portale und

WAS IST WAS

Digitale Tools für die Gesundheit

Unter den computergestützten Anwendungen, die Fitness, Stresserkennung, Sport oder Ernährungsmanagement betreffen, lassen sich insbesondere drei Bereiche für das digitale Gesundheitsmanagement nutzen. Wir zeigen, was sie unterscheidet.

Gesundheits-Apps

Gesundheits-Apps sind Anwendungen für mobile Endgeräte und ermöglichen die Planung, Dokumentation und den Vergleich gesundheitsbezogener Daten auf dem Smartphone.

Gesundheitsportale

Gesundheitsportale sind onlinebasierte Informationsseiten. Sie können öffentlich oder unternehmensintern genutzt werden. Beschäftigten können verschiedene Inhalte zentral zur Verfügung gestellt werden. Auch ein interaktiver Austausch, zum Beispiel im Sinne eines Forums, ist möglich.

Wearables

Wearables, auch smarte Fitness-Tools genannt, werden direkt auf der Haut oder am Körper getragen, beispielsweise als Armband am Handgelenk oder in der Kleidung (Smart Clothes). Die Sensoren können einfache Bewegungsdaten (Schritte, verbrannte Kalorien et cetera) oder gesundheitsrelevante Daten erfassen (zum Beispiel Pulsschlag, Schlafdauer oder Herzratenvariabilität).

Wearables werden immer stärker Einzug halten in den betrieblichen Alltag. Umso bedeutender ist es, sich die Chancen und Risiken dieses technologischen Fortschritts immer wieder klar vor Augen zu führen und differenziert zu betrachten.

So zählt sicher zu seinen größten Gefahren der häufig ungeklärte Schutz der sensiblen Gesundheitsdaten des Arbeitnehmers gegenüber dem Arbeitgeber, aber auch gegenüber Krankenkassen und Versicherungen. Hier sind sichere Lösungen gefragt. Eine weitere Gefahr ist die mögliche Überforderung der Nutzer mit Technik und den eigenen Gesundheitsdaten. Eine regelmäßige Rücksprache mit dem Arzt kann bei dauerhafter Nutzung digitaler Lösungen sinnvoll sein. Und letztlich bedarf es dringend einer systematischen Qualitätskontrolle aller digitalen Anwendungen, die es Betrieben ermöglicht, zwischen professionellen und weniger professionellen Angeboten zu unterscheiden. Im Bereich der unternehmensexternen Gesundheits-Plattformen existiert ein solches Qualitätssicherungssystem bereits.

Vergessen werden dürfen dabei aber auch nicht die Chancen, die E-Health Unternehmen bietet: So ermöglichen di-

gitale BGM-Lösungen eine Vernetzung zwischen individueller und unternehmensbezogener Gesundheitsförderung, die zu einer Art Gesundheitscontrolling verschmelzen können. Neue Zielgruppen des BGM können erschlossen, Betriebsgruppen erreicht werden, für die es bislang kaum geeignete BGM-Angebote gab (beispielsweise Außendienst, Leiharbeiter, kleine Standorte) oder die wenig Interesse am Thema Gesundheit haben. Letztlich haben Maßnahmen aus dem Bereich des digitalen BGM sicher auch einen innovativen Charakter. Das wiederum fällt positiv auf den Arbeitgeber zurück. ■



DR. UTZ NIKLAS WALTER ist Geschäftsführer des Instituts für Betriebliche Gesundheitsberatung, ein Zusammenschluss von Wissenschaftlern der Universitäten Konstanz und Karlsruhe (KIT).



PROF. DR. FILIP MESS ist wissenschaftlicher Leiter des Instituts für Betriebliche Gesundheitsberatung und ab 1. Oktober 2015 Professor für Sport- und Gesundheitsdidaktik an der TU München.

Gemessen und gesundet?

PRAXISTEST. Lassen sich Mitarbeiter durch digitale Lösungen zur Gesundheit motivieren? Die TU München überprüfte die Wirksamkeit eines BGM-Portals in der Praxis.

Von **Volker Nürnberg**

Die modernen Technologien bieten neue Chancen, Mitarbeiter zu gesundheitsbewusstem Verhalten zu motivieren: Onlinebasierte Gesundheitsprogramme, Gesundheitsplattformen und mobile Lösungen ermöglichen, das Thema Gesundheit flexibel in den beruflichen und privaten Alltag der Mitarbeiter zu integrieren. Unternehmen können so auch Mitarbeiter ansprechen, die über die bisher gängigen Angebote wie Firmenläufe, Gesundheitstage oder ähnliche Informationsveranstaltungen nicht erreicht wurden. Dazu gehören beispielsweise

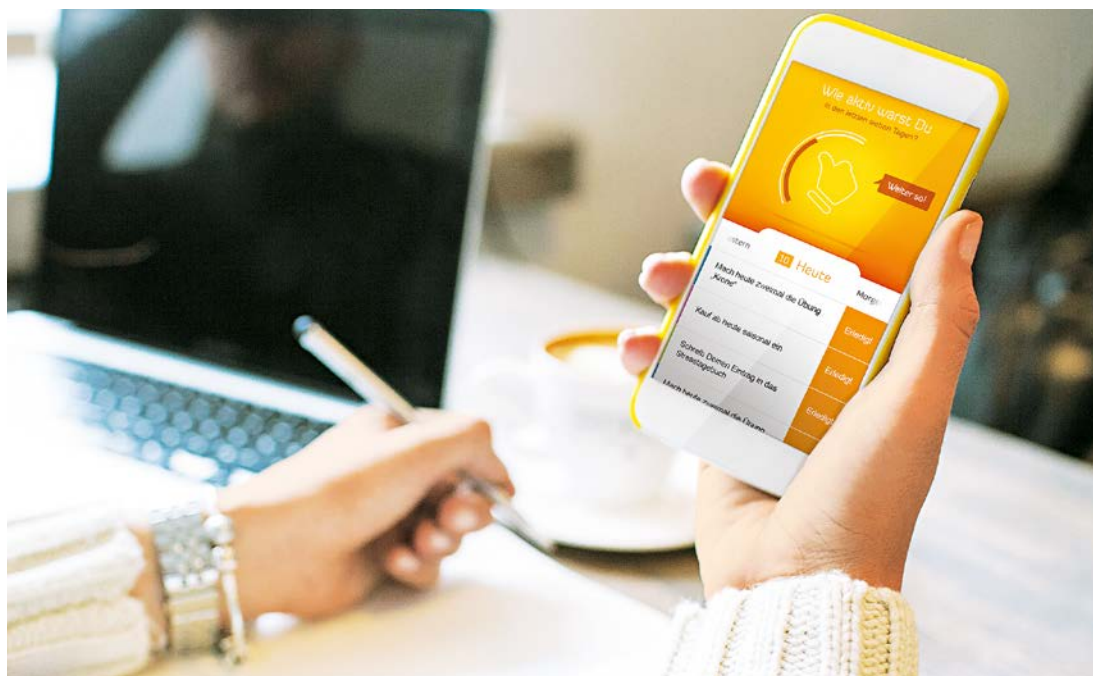
internetaffine Männer, die sich bisher der Prävention entzogen oder auch Migranten, deren Sprachbarriere über die Mehrsprachigkeit von Onlinelösungen überwunden werden kann.

Die Technische Universität München überprüfte in einer Praxisstudie, wie sich eine digitale Lösung zum betrieblichen Gesundheitsmanagement direkt wie auch langfristig auf den Gesundheitszustand der Mitarbeiter auswirkt.

Kennzahl: Gesundheitsbezogene Lebensqualität

Ziel der Studie war es, herauszufinden, welche Auswirkungen die Nutzung einer digitalen Gesundheitsplattform auf

die sogenannte „gesundheitsbezogene Lebensqualität“ von Mitarbeitern hat. Diese Kennzahl ist ein wichtiger Prädiktor für eine bevorstehende Arbeitsunfähigkeit oder eine frühzeitige Berentung und spielt nicht nur bei Patienten im Hinblick auf Therapieentscheidung und -bewertung eine wichtige Rolle, sondern kommt auch zunehmend in der Gesundheitsökonomie und daher auch in der betrieblichen Gesundheitsförderung zum Einsatz. Das Konzept der gesundheitsbezogenen Lebensqualität geht von einer ganzheitlichen Betrachtung der Gesundheit aus und beinhaltet die körperlichen, emotionalen, mentalen, sozialen und verhaltensbezogenen



Unterstützung oder Spielerei? Ein Gesundheitsportal im Praxistest.

© FOTOS: WWW.VITALIBERTY.DE, WWW.CORPORATE-IMAGE.DE

Aspekte der subjektiven Gesundheit. So werden neben dem medizinisch erfassten Gesundheitszustand auch die selbst empfundene Gesundheit und die damit verbundene Lebensqualität bedeutsam.

Während des Erhebungszeitraums der Interventionsstudie erhielten rund 100 Mitarbeiter eines ausgewählten Unternehmens Zugriff zu allen Bereichen und Programmen des onlinebasierten Gesundheitsportals „Moove“ von Vitaliberty. Bei dem Gesundheitsportal werden die fünf Bereiche Stressmanagement, Schlaf, Rückengesundheit, Bewegung und Ernährung unterschieden, die alle einen Einfluss auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter haben. Diese Bereiche sollen durch die Nutzung der Online-Plattform mit geringem Zeitaufwand individuell verbessert werden, indem das Bewusstsein der Mitarbeiter für ihre eigene Gesundheit sensibilisiert

wird und sie durch detaillierte Analysen des gesundheitlichen Ist-Zustands motiviert werden, einen aktiven und gesunden Lebensstil zu wählen und beizubehalten.

Als Evaluierungsmittel wurde der validierte Fragebogen SF-36 (Short Form 36 Health Survey Questionnaire) eingesetzt, eines der international am häufigsten verwendeten Instrumente zur Messung der gesundheitsbezogenen Lebensqualität. Der bereits in vielen Bevölkerungsstudien und klinischen Interventionsstudien genutzte Fragenbogen wurde ursprünglich zur Überprüfung der Leistungen von Versicherungssystemen entwickelt und sollte die Gesundheit aus Sicht von Patienten sichtbar machen. Die insgesamt 36 Kriterien des Fragebogens, die sich auf körperliche, psychische und soziale Dimensionen der subjektiven Gesundheit beziehen, lassen sich zu acht Subskalen zusammenfassen (siehe Grafik).

Die Veränderungen der gesundheitsbezogenen Lebensqualität wurden gemessen über einen Vergleich der Ergebnisse eines Pre-Tests, der den Ausgangszustand der Probanden ermittelte, und eines Post-Tests im Anschluss an die Nutzung des Moove-Gesundheitsportals. Die so erhaltenen Werte wurden mit den vom Robert-Koch-Institut erhobenen repräsentativen Normdaten für Erwachsene in Deutschland verglichen.

Der Test: Gesundheitsplattform im Praxiseinsatz

Um die Studienteilnehmer auf das Moove-Gesundheitsportal aufmerksam zu machen, wurde das Projekt durch verschiedene Marketingaktionen begleitet. Schon vor Projektstart wurden die Mitarbeiter im Intranet und per E-Mail sowie mit motivierenden Plakaten und Flyern in den Büroräumen über das Angebot informiert und aufgefordert, mit Moove aktiv etwas für ihre Gesundheit zu tun. Ein Infostand in der Kantine bot zudem die Möglichkeit, Fragen zur Teilnahme direkt mit Ansprechpartnern von Vitaliberty vor Ort zu klären. Die webbasierte BGM-Lösung erlaubte, Mitarbeitern an unterschiedlichen Firmenstandorten und Filialen eine Teilnahme am Programm zu ermöglichen.

Jeder Mitarbeiter erhielt zum Start eine E-Mail, um sich für das Gesundheitsportal zu registrieren. Um jedem Teilnehmer ein möglichst individuelles Programm erstellen zu können, wurde zu Beginn der aktuelle Gesundheitszustand des Mitarbeiters anhand verschiedener validierter Online-Fragebögen anonym ermittelt. Mithilfe eines allgemeinen Grundlagenfragebogens wurden sämtliche für ein umfassendes persönliches Gesundheitsbild relevanten Einflussfaktoren erfasst. Darüber hinaus hatte jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, weitere Gesundheitsfragebögen zu den Themenbereichen Fitness, Ernährung, Stressmanagement, Rückengesundheit oder Schlaf zu beantworten und direkt auswerten zu lassen. Im Anschluss erhielt jeder Teil-

GESUNDHEITSDIMENSIONEN

Dimensionen	Inhalt
Körperliche Funktionsfähigkeit	Ausmaß, in dem der Gesundheitszustand körperliche Aktivitäten und mittelschwere oder anstrengende Tätigkeiten beeinträchtigt
Körperliche Rollenfunktion	Ausmaß, in dem der körperliche Gesundheitszustand die Arbeit oder andere tägliche Aktivitäten beeinträchtigt
Schmerz	Ausmaß an Schmerzen und Einfluss der Schmerzen auf die normale Arbeit, sowohl im als auch außer Haus
Allgemeine Gesundheitswahrnehmung	Persönliche Beurteilung der Gesundheit, einschließlich aktuellem Gesundheitszustand, zukünftigen Erwartungen und Widerstandsfähigkeit gegenüber Erkrankungen
Vitalität	Sich energiegeladener und voller Schwung fühlen versus müde und erschöpft sein
Soziale Funktionsfähigkeit	Ausmaß, in dem die körperliche Gesundheit oder emotionale Probleme normale soziale Aktivitäten beeinträchtigen
Emotionale Rollenfunktion	Ausmaß, in dem emotionale Probleme die Arbeit oder andere tägliche Aktivitäten beeinträchtigen
Psychisches Wohlbefinden	Allgemeine psychische Gesundheit, einschließlich Depression, Angst, emotionale und verhaltensbezogene Kontrolle, allgemeine Gemütsstimmung

Die insgesamt 36 Kriterien des Fragenbogens zur Messung des subjektiven Gesundheitszustandes lassen sich in insgesamt acht Subskalen zusammenfassen.

ABLAUF DER INTERVENTIONSSTUDIE

Vorbereitung/ Rekrutierung	Pre-Test zur Erfassung des Ausgangszustands	Intervention: Nutzung des Moove-Gesundheitsportals	Post-Test & Auswertung
Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen	Erhebung der gesundheitsbezogenen Lebensqualität anhand des SF-36-Fragebogens	Individuelle Gesundheitsprogramme aus den Bereichen Stressmanagement, Bewegung, Rückengesundheit, Ernährung und Schlaf	Erfassung der Veränderungen durch die Intervention anhand des SF-36-Fragebogens
- E-Mail an alle Mitarbeiter - Plakate und Flyer - Infostand in der Kantine - Auftritt im Intranet 	Körperliche Subskalen: - körperliche Funktionsfähigkeit - körperliche Rollenfunktion - Schmerz - allgemeine Gesundheitswahrnehmung	 + Live-Webinare zu verschiedenen Gesundheitsthemen + Erfassung des eigenen Stress-Levels per App + Tracking des Bewegungsverhaltens mit Apps & Fitness-Sensoren	- Nach der Intervention zeigte sich eine signifikante Verbesserung der gesundheitsbezogenen Lebensqualität. - Durch die Anwendung von Moove konnte sich die psychische Gesundheit signifikant verbessern. - Zudem zeigen sieben von acht Subskalen nach der Intervention verbesserte Werte.
Studienpopulation: 70 Prozent weiblich / 30 Prozent männlich - Durchschnittsalter: 40,4 Jahre	Psychische Subskalen: - Vitalität - soziale Funktionsfähigkeit - emotionale Rollenfunktion - psychisches Wohlbefinden		

Rund 100 Mitarbeiter beteiligten sich über mehrere Erhebungswellen hinweg an der Studie und überprüften die Veränderungen ihres

körperlichen und psychischen Zustands während der Nutzung eines Online-Gesundheitsportals.

QUELLE: TU MÜNCHEN/VITALIBERTY

nehmer sofort einen detaillierten Bericht über seinen aktuellen Gesundheitszustand im Vergleich zum Bevölkerungsdurchschnitt. Mitarbeiter erkennen so, in welchen Bereichen sie über gute Gesundheitsressourcen verfügen und bei welchen noch Verbesserungspotenzial besteht. Im Anschluss kann jeder Nutzer mit dem Programm starten.

Auf Basis der Befragungsergebnisse schlägt das System jedem Mitarbeiter Ziele vor, die ihn dabei unterstützen, seine Gesundheit zu verbessern. Zu Beginn werden zunächst drei individuelle Gesundheitsziele festgelegt. Anhand dieser Ziele bietet die Plattform dem Mitarbeiter täglich verschiedene Aktivitäten an, die die Zielerreichung in der vorgegebenen Zeit ermöglichen.

Um die Nachhaltigkeit der Interventionen zu sichern, wird in kleinen Lehreinheiten Wissen zu einem gesundheitsbewussten Lebensstil vermittelt. So unterstützen beispielsweise die Aktivitäten im Bereich Stressmanagement – Online-Trainings, Entspannungsübungen, Checklisten für ein besseres Zeitmanagement oder eine Stressmessung per Smartphone den Mitarbeiter

dabei, stressige Situationen besser zu bewältigen oder diesen vorzubeugen. Die Übungen sind so konzipiert, dass sie gut in den Arbeitsalltag integriert werden können. Zur Steigerung der Motivation erhält der Mitarbeiter nach Absolvieren von Aktivitäten digitale Abzeichen, die den Erfolg festhalten und symbolisieren sollen.

Ergebnis: Stress gemindert, körperliche Rollenfunktion bleibt

Die Auswertung der Studie zeigt, dass der Bereich Stressmanagement von rund 63 Prozent der Teilnehmer genutzt wurde. Noch häufiger wurden die Angebote aus dem Bereich Rückengesundheit in Anspruch genommen. Rund 83 Prozent der Studienteilnehmer nutzten die kurzen Trainingseinheiten, die per Video oder E-Learning praktische Übungen für jeden Tag vermitteln. Die Ergebnisse: Sieben der acht Subskalen (vergleiche Grafik) zeigten nach der Intervention verbesserte Werte, wobei insbesondere das psychische Wohlbefinden signifikant gesteigert werden konnte. Nach der Nutzung des Gesundheitsportals zeigten die Studienteilnehmer

einen durchschnittlich höheren Wert als die Normpopulation, er hatte sich von 69,3 auf 79,0 Punkte erhöht. 68 Prozent der Teilnehmer gaben an, mithilfe des Onlineangebotes ihren persönlichen Umgang mit Stress verbessert zu haben.

Die größte Differenz mit -7 Punkten (auf einer Skala von 1 bis 100) zur Normbevölkerung zeigt sich im Pre-Test in der Bewertung der Subskala Schmerz. Dies deckt sich mit der Auswertung der benutzten Module, demzufolge 80 Prozent der Mitarbeiter die Anwendung zur Verbesserung der Rückengesundheit genutzt haben. Die Werte konnten durch die Intervention von 66,74 auf 71,79 verbessert werden, innerhalb von drei Monaten wurde das Schmerzempfinden gelindert. Durch eine spätere Erhebung wird sich zeigen, ob die Effekte langfristig bestehen bleiben oder sich gegebenenfalls noch weiter verbessern lassen. ■



PROF. DR. VOLKER NÜRNBERG, BWL-Professor an der Hochschule für angewandtes Management, lehrt Gesundheitswissenschaften an der TU München.

Eine Frage der Bereitschaft

STUDIE. Nachhaltiges BGM erfordert eine Verbesserung des Gesundheitsverhaltens der Mitarbeiter. Eine Studie zeigt, wie bereit Unternehmen sind, das gezielt zu fördern.

Von **Melanie Linnenschmidt**,
Dirk Lümekmann und **Sonia Lippke**

Internationale Studien belegen seit Jahren, dass die berufliche Leistungsfähigkeit durch Risikofaktoren wie Bewegungsmangel, Fehlernährung, Rauchen und Übergewicht sowie deren Folgerisiken (wie mangelnde Fitness, zu hohe Cholesterinwerte und Bluthochdruck) um 2,4 Prozent pro Risikofaktor eingeschränkt wird. Umgekehrt steigt die Leistungsfähigkeit um 1,9 Prozent mit jedem Risikofaktor, der reduziert wird. Doch statt die Dringlichkeit der Eigenverantwor-

Mitarbeiter wenig bis gar nichts bringt. Doch unter welchen Bedingungen würde die Bereitschaft der Unternehmen steigen, die Eigenverantwortung von Mitarbeitern stärker in den Fokus zu nehmen. Wenn das individuelle Gesundheitsverhalten von Faktoren beeinflusst wird, die sich überwiegend auf emotional-kognitiver Ebene abspielen, welche Rolle spielen diese Faktoren dann bei Entscheidungsträgern, die dafür verantwortlich sind, die Gesundheit einer Organisation zu erhalten beziehungsweise zu verbessern? Diese Frage haben wir uns im vergangenen Jahr gestellt und das „Gesundheitsverhalten von Unternehmen“ in einer Studie systematisch untersucht.

Gesundheitsverhalten von Unternehmen – die Studie

Befragt wurden Entscheidungsträger aus Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branche. Dabei interessierte uns deren Bereitschaft, das Gesundheitsverhalten von Mitarbeitern über Führungskräfte zu fördern. Die 147 in die Auswertung einbezogenen Personen schätzten die Bedeutung des Gesundheitsverhaltens für die Produktivität, Hindernisse und Ressource im Unternehmen, ihre Erwartungen in Bezug auf die Förderung der Eigenverantwortung durch Führungskräfte sowie ihre Überzeugung ein, diese Herausforderung bei sich im Unternehmen meistern zu können. Zusätzlich wurden die derzeitigen BGM-Maßnahmen erfragt sowie die Ziele, die sich die Entscheidungsträger unabhängig von den Zielen und Maßnahmen des Unternehmens setzten.

Die Ergebnisse zeigen: Nicht die von den Unternehmen häufig genannten Ressourcen wie Zeit und Geld entscheiden darüber, ob ein BGM eingeführt wird oder nicht. Stattdessen beeinflussen emotional-kognitive Aspekte die Bereitschaft der Entscheidungsträger, einen organisationalen Veränderungsprozess hin zu mehr Eigenverantwortung im gesamten Unternehmen anzustreben. Wenn Unternehmen nicht genug wissen, wenn falsche Annahmen ihre Bereitschaft unnötig reduzieren und wenn sie sich selbst als Entscheidungsträger zu wenig zutrauen, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sie sich nicht für ein die Eigenverantwortung forderndes und förderndes Gesundheitsmanagement motiviert fühlen.

Unternehmen müssen demzufolge mehr über verhaltensbedingte Gesundheitsrisiken und deren Bedeutung für die Produktivität wissen. Sie sollten ihre Wahrnehmung in Bezug auf diese Risiken im eigenen Unternehmen schärfen. Sie müssen positive Erfahrungen mit der Förderung von Eigenverantwortung über Führung machen. Und sie sollten andere Unternehmen, die diesen Wandel erfolgreich vollzogen haben, kennenlernen sowie Befürchtungen in Bezug auf einen solchen Ansatz diskutieren und abbauen.

Derzeit setzen nur 18 Prozent der in der Studie befragten Unternehmen diesen sogenannten „authentischen Gesundheitsdialog“ zwischen Führungskraft und Mitarbeiter um. Weitaus mehr sind jedoch motiviert: Während 37 Prozent der Unternehmen beschlossen haben, den Gesundheitsdialog in den nächsten zwei Jahren einzuführen,

Verbesserte Arbeitsbedingungen und Belastungsabbau kosten viel, bringen in Bezug auf das Gesundheitsverhalten der Mitarbeiter aber wenig bis gar nichts.

tung für den Einzelnen sowie dessen Bedeutung für das Unternehmen zu thematisieren, geht es im Betrieblichen Gesundheitsmanagement derzeit vor allem um Arbeitsbedingungen und den Abbau von „Belastungen“. Ein Ansatz, der viel Investition erfordert, doch in Bezug auf das Gesundheitsverhalten der



Jeder Mitarbeiter ist für die Gestaltung seiner Freizeit selbst verantwortlich. Doch gesundheitswirksame Führung kann ihn unterstützen, ein günstiges Gesundheitsverhalten zu entwickeln.

gaben 71 Prozent der teilnehmenden Entscheidungsträger an, dass sie die Umsetzbarkeit im Unternehmen prüfen und diskutieren wollen. 44 Prozent der Befragten hatten sogar die persönliche Absicht, den authentischen Gesundheitsdialog in den nächsten zwei Jahren zu implementieren. Die Bereitschaft der Unternehmen, die Eigenverantwortung zukünftig gezielt mit der Führungsaufgabe Gesundheit zu fördern, ist damit positiv zu bewerten.

Drei Gründe, den Fokus auf mehr Eigenverantwortung zu legen

Insbesondere drei Gründe sprechen aus unserer Sicht dagegen, den Fokus des BGM auf die Verbesserung von Arbeits-

bedingungen statt auf die Förderung der Eigenverantwortung zu legen:

Grund eins: Die Gesundheit und damit Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern wird vor allem durch das Gesundheitsverhalten, nicht durch Arbeitsbedingungen beeinflusst. Durch die öffentliche Diskussion und die Orientierung an Fehlzeitenstatistiken entsteht der Eindruck, psychische Gefährdungen und Erkrankungen seien die wichtigsten Handlungsfelder im BGM. Mit einem Fokus auf Arbeitsbedingungen wird von den Unternehmen daher das Ziel verfolgt, Stress zu reduzieren, um möglicherweise langfristig eintretenden physischen und psychischen Krankheiten vorzubeugen. Nur ist die Frage,

wie diese Krankheiten entstehen und wie ihnen am effektivsten vorgebeugt werden kann. Laut Wissenschaft nicht durch die Verbesserung von Arbeitsbedingungen. Wie „Belastungen“ sich individuell kurz- und langfristig auswirken, hängt vom Lebensstil beziehungsweise von individuellen Kompetenzen eines Menschen ab. Der Schwerpunkt eines betrieblichen Gesundheitsmanagements sollte daher auf der Gesundheitskompetenz, das heißt der Fähigkeit, sich gesundheitsbewusst zu verhalten, liegen.

Grund zwei: Risiken für die Produktivität gehen viel stärker von Gesundheitsverhalten als von bestehenden Arbeitsbedingungen aus. Uns erschließt sich daher nicht,

wieso derzeit so vehement die Verbesserung von Arbeitsbedingungen gefordert wird, wenn Gesundheitsverhalten nicht nur bedeutsamer für die Gesundheit ist, sondern in Bezug auf dieses auch ein viel größerer Handlungsbedarf besteht.

Grund drei: Bisherige Maßnahmen zur Förderung der Eigenverantwortung reichen nicht aus. Für den Wirtschaftsstandort Deutschland sind laut Deutschem Ärzteblatt „zusätzliche Präventionsinstrumente zur Etablierung gesunder und leistungsfördernder Lebensstile notwendig“, denn die klassische betriebliche Gesundheitsförderung reiche nicht aus, um eine anhaltende Verbesserung des Bewegungs- und Ernährungsverhaltens zu erzielen.

Auch Gerhard Huber, Universität Heidelberg, betont, dass laut aktuellem Stand der Forschung „mit den betrieblichen Interventionen nicht diejenigen Mitarbeiter erreicht werden, die eine hohe Risikoexposition aufweisen und damit den höchsten Bedarf haben“. Es befänden sich im Gegenteil unter den Teilnehmern „in der Regel Mitarbeiter mit einer eher geringen Gefährdung und einem hohen Selbsthilfepotenzial“.

Aufgrund der Bedeutung verhaltensbedingter Gesundheitsrisiken diskutieren internationale Forschergruppen derzeit, Gesundheit zukünftig als die Fähigkeit zu beschreiben, ein neues Verhalten zu adaptieren und dieses selbst zu managen. Es müsse mehr darum gehen, Menschen bei der Verbesserung ihres Gesundheitsverhaltens zu unterstützen. Wieso werden in Deutschland also kaum bis gar keine betrieblichen Lösungen für die nachhaltig wirksame Stärkung der gesundheitsbezogenen Eigenverantwortung aller Mitarbeiter diskutiert und entwickelt?

Eigenverantwortung auch bei den Führungskräften gefragt

Ein Unternehmen kann den Mitarbeitern die Verantwortung für ihr Gesundheitsverhalten nicht abnehmen. Aber es kann und muss die Mitarbei-

SELBSTTEST

Bereit für den Gesundheitsdialog?

Wie bereit sind Sie als Entscheidungsträger, gesundheitsförderliches Verhalten Ihrer Mitarbeiter zu fördern und zu fordern? Bei der Reflexion Ihrer eigenen Motivationslage und Bereitschaft helfen die untenstehenden Fragen.

- Haben Sie den Eindruck, Eigenverantwortung wird in Ihrem Unternehmen gelebt?
- Kennen Sie den Einfluss verhaltensbedingter Gesundheitsrisiken auf die Produktivität?
- Kennen Sie das verhaltensbedingte Gesundheitsrisiko in Ihrem Unternehmen?
- Haben Sie Kennzahlen definiert, um Anstrengungsmangel, Fehlernährung und mangelndes Stressmanagement zu bewerten?
- Wie hoch ist Ihr Anteil an Mitarbeitern mit einem, zwei, drei oder mehr Risikofaktoren?
- Wie viel Produktivität verlieren Sie jährlich durch einen Mangel an körperlicher Anstrengung, ungesunder Ernährung und mangelnder Stresskompetenz?
- Wie stark ließe sich die Produktivität Ihres Unternehmens jährlich durch mehr Eigenverantwortung in Euro steigern?
- Welche Befürchtungen haben Sie, wenn Sie an die Umsetzung eines authentischen Gesundheitsdialoges bei sich im Unternehmen denken?
- Wie überzeugt sind Sie, dass Sie diesen Ansatz umsetzen könnten, wenn Sie wollten?
- Mit welchen Hindernissen sehen Sie sich und Ihr Team konfrontiert?
- Welche Gegenmittel ließen sich zur Überwindung dieser Hindernisse einsetzen?
- Wollen Sie wissen, wie man Eigenverantwortung fordert und dabei gleichzeitig wertschätzend und fürsorglich mit seinem Mitarbeiter umgeht?

FALSCHES RISIKOEINSCHÄTZUNG

Hoher Krankenstand	98
Viele Mitarbeiter mit mangelndem Stressmanagement	90
Viele Mitarbeiter mit Bewegungsmangel	72
Viele Mitarbeiter, die rauchen	71
Viele Mitarbeiter mit Übergewicht	65
Viele Mitarbeiter, die sich ungesund ernähren	57

Angaben in Prozent: „Ja, dieses Risiko hemmt die Produktivität“

Führungskräfte schätzen die Wirkungen von Gesundheitsrisiken falsch ein: Risiken wie Fehlernährung, Übergewicht, Rauchen und Bewegungsmangel werden im Vergleich zum Stressmanagement und Krankenstand unterschätzt.

ter dabei unterstützen, ihrer Eigenverantwortung gerecht zu werden. Das gelingt durch die Führungskräfte. Sie fördern jeden direkt geführten Mitarbeiter individuell, indem sie mit ihm in einen Gesundheitsdialog treten. Voraussetzung dafür ist, dass die Führungskräfte zunächst selbst ihr Gesundheitsverhalten verbessern und somit Vorbild sind. Vorbild zu sein bedeutet, neben ihren Erfolgen auch transparent zu machen, dass sie trotz des „inneren Schweinehundes“ ihrer Eigenverantwortung gerecht werden.

Nur vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrungen mit dem Setzen und Verfolgen von Gesundheitszielen können die Führungskräfte authentisch sein. Im

Dialog selbst steht der Mitarbeiter mit seinen gesundheitsbezogenen Zielen und Handlungsfeldern im Mittelpunkt. Die Führungskraft ist dabei kein Gesundheitsexperte, der mit gut gemeinten Ratschlägen, Appellen oder gar fertigen Lösungen den Mitarbeiter „missioniert“. Vielmehr fordert und fördert die Führungskraft den Mitarbeiter individuell, je nach Motivation und Kompetenz.

Die Annahme, Gesundheitsverhalten könne kaum bis gar nicht vom Arbeitgeber verändert werden, wird durch die Erfolge, die wir mit den Unternehmen erzielen, widerlegt. Wie veränderungsbereit ein Unternehmen aber ist und sein will, hängt – wie die Studie zeigt – von Gedanken und Erfahrungen der Ent-

scheidungsträger ab. Die Beschäftigung mit den Fragen aus dem Selbsttest ist ein erster Schritt in die richtige Richtung. ■



MELANIE LINNENSCHMIDT
ist Psychologin sowie Beraterin und Trainerin bei Padoc.



DR. DIRK LÜMKEMANN
ist Sportmediziner und Inhaber von Padoc – Health & Productivity Management.



PROF. DR. SONIA LIPKE
ist Professorin für Gesundheitspsychologie an der Jacobs University Bremen.

LZ | Jobs

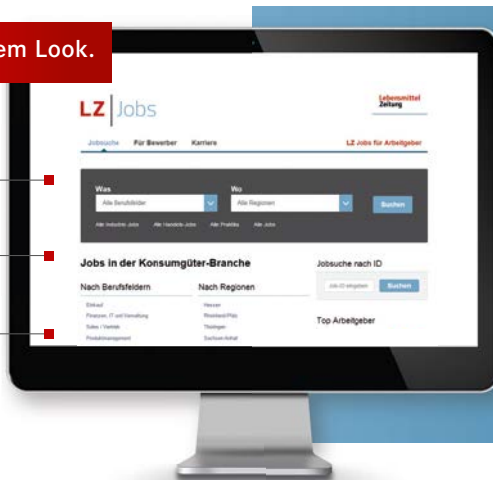
DER ONLINE-STELLENMARKT DER KONSUMGÜTERBRANCHE.

Jetzt im neuem Look.

Finden Sie Fachkräfte aus Industrie und Handel

Jetzt mit verbesserten Matching-Funktionalitäten

Gezielte Ansprache ohne Streuverluste



**Spätsommer-Special
Online-Stellenanzeige*:
490 statt 625 €**

Ihre Vorteile:

- 4 Wochen online
- Versand per E-Mail an passende Kandidaten
- jede POS-Position zusätzlich und kostenlos auf **handelsjobs.de**
- Zusatzveröffentlichung bei Reichweitenpartnern, u.a. Indeed, Kimeta, Jobrapido

Kontakt: Daniela Waldmann, Tel: 069/7595-3095, E-Mail: waldmann@LZJobs.de
*Angebot unter Angabe des Aktionscodes „Personalmagazin“ gültig bis 15.09.2015

**Lebensmittel
Zeitung**

Ein Titel der **dfv** Mediengruppe

Neue Chancen für IT-Spezialisten

SERIE. Der Arbeitsmarkt in der IT-Branche ist im Umbruch. Das Modell der „Personaldienstleistung 2.0“ zeigt Lösungen für Unternehmen und High Professionals auf.

SERIE PERSONALDIENSTLEISTUNG 2.0

In Zusammenarbeit mit

Piening
Personal

- **Ausgabe 08/2015:** Ausbildung als strategischer Faktor
- **Ausgabe 09/2015: High Professionals – Vielfalt als Herausforderung**
- **Ausgabe 10/2015:** Die Veränderungen in der Branche der Personaldienstleister

Von **Jürgen Peter**

Das in der Öffentlichkeit viel diskutierte Thema „Scheinselbstständigkeit“ lässt Personaler nach wie vor aufhorchen. Nachdem Großunternehmen wie die Telekom und Daimler aufgrund der Beschäftigung von Scheinselbstständigen Geldstrafen hinnehmen mussten und zu Nachzahlungen von Sozialversicherungsbeiträgen aufgefordert wurden, verzichteten viele Konzerne auf Freelancer. Im IT-Bereich war die Zusammenarbeit mit externen IT-Professionals bislang sogar die bevorzugte Beschäftigungsform. Im Laufe der Zeit sind jedoch bei zunehmender Einbindung freiberuflicher IT-Spezialisten in die Regelorganisation die Grenzen zwischen beauftragtem Projekt und der Tätigkeit im Unternehmensalltag verschwommen.

Heikle Situation für Freelancer

Tatsächlich hat sich die Entscheidungspraxis der Deutschen Rentenversiche-

rung (DRV) erheblich verschärft. Wurde 2006 noch bei jeder fünften Statusfeststellung auf Scheinselbstständigkeit entschieden, ist heute fast jeder Zweite betroffen, berichtet die Projektbörse www.projektwerk.com auf ihrem Blog. „Die aktuelle Verwaltungspraxis macht es für Unternehmen zum Risiko, Solo-Selbstständige zu beauftragen, weil im schlimmsten Fall hohe Nachzahlungen drohen und selbst erfahrene Juristen keine Rechtssicherheit herstellen können“, wird Max Hilgarth, Geschäftsführer des Verbands der Gründer und Selbstständigen Deutschland (VGSD), auf der Plattform zitiert.

Aus der Sicht der selbstständigen IT-Beraterin und Buchautorin Christa Weidner entwickelt sich die Scheinselbstständigkeit zu einer ernsthaften Bedrohung für viele Selbstständige. Im Webmagazin für digitale Arbeit und Kultur schreibt sie, dass mindestens 50 Prozent der selbstständigen IT-Berater in Gefahr seien, sollte die aktuelle Ent-

scheidungspraxis der Rentenversicherung zum Gesetz werden. Und in der Tat plant Arbeitsministerin Andrea Nahles einen Gesetzesentwurf vorzulegen. Die Bundesregierung zielt damit auf die Verhinderung des Missbrauchs von Werkverträgen. Kern des Vorhabens ist dem Magazin „Computerwoche“ zufolge ein Kriterienkatalog, der abfragt, ob jemand als selbstständig gilt oder eigentlich Arbeitnehmer ist, und damit als scheinselbstständig einzustufen ist. Die Gefahr bestehe darin, dass hier geprägt von Fällen aus dem Niedriglohnsektor ein Kriterienkatalog für eine andere Zielgruppe entwickelt werde, dieser dann aber trotzdem auch für selbstständige IT-Berater gelten würde.

Welche Regelung auch immer sich in Berlin durchsetzt: Bereits heute sind Ängste und Unsicherheit aufgrund langwieriger und nicht vorhersehbarer Statusfeststellungsverfahren, widersprüchlicher Gerichtsurteile sowie hoher Strafen zu spüren. Zahlreiche Unternehmen haben ihre Zusammenarbeit mit freien Mitarbeitern abrupt beendet. Dabei sei es dahingestellt, ob die Rechtsabteilungen vieler Konzerne überreagiert haben.

Hilfreiche Partnerschaften

Viele mittelständische und große Unternehmen können jedoch heute auf die projektbezogene Vergabe von IT-Aufgaben nicht mehr verzichten. Einen praktikab-



Die Arbeitnehmerüberlassung erhält Einzug in den höher qualifizierten IT-Arbeitsmarkt.

len Lösungsweg schafft die strategische Partnerschaft von Unternehmen und Personaldienstleistern im Sinne der „Personaldienstleistung 2.0“. Branchenerfahrung und auf den IT-Bereich spezialisierte Personaldienstleister vermitteln neben Experten im Rahmen der Zeitarbeit auch IT-Fach- und Führungskräfte zur Festanstellung sowie Freelancer für IT-Projekte.

Insbesondere bei kurzfristigem Personalbedarf und Auftragsspitzen, die etwa bei der Einführung von IT-Innovationen oder neuer Software-Versionen auftreten, hat sich die Arbeitnehmerüberlassung auf der Grundlage des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes als rechtssichere Beschäftigungsform bewährt – ganz gleich, ob kurzfristig Experten im Bereich Infrastruktur und Netzwerke oder Virtualisierung gesucht werden, oder ob vorübergehend fachlich qualifizierte Mitarbeiter das SAP- oder Service-Management unterstützen sollen.

Mit der Erlaubnis der Bundesagentur für Arbeit können diese spezialisierten Personaldienstleister ihren Kundenunternehmen für die jeweilige Projektdauer qualifizierte Mitarbeiter und IT-Professionals im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung zur Verfügung stellen. Das bedeutet, die Zeitarbeitnehmer sind fest angestellt, der Personaldienstleister haftet für Lohnzahlungen wie auch für Lohnfortzahlungen im Krankheitsfall und bei Urlaub. Das Weisungsrecht bei der Arbeitnehmerüberlassung liegt wäh-

rend der Dauer des Einsatzes aber beim Entleiher. Dadurch sind rechtliche Unklarheiten im Vorfeld ausgeräumt.

Sicherheit für Fachkräfte

Der Wegfall einer langjährigen Beschäftigungspraxis im IT-Bereich offenbart auch ein anderes Dilemma. Auf dem IT-Arbeitsmarkt herrscht eine enorme Diskrepanz zwischen dem, was Arbeitgeber fordern und dem, was der reale Arbeitsmarkt bietet. In Deutschland finden sich zu wenig höher qualifizierte IT-Fachkräfte. Dieses Problem verstärkt sich mit zunehmender Qualifikationsstufe.

Mittlerweile sind in diesem Bereich nur noch ein Drittel der Stellenausschreibungen erfolgreich. Hinzu kommt, dass Personaler bei einer eher vorsichtigen Personalpolitik dazu übergehen, immer weniger Mitarbeiter fest einzustellen. Verzichten sie gleichzeitig aus Furcht vor rechtlichen Unbestimmtheiten auf die Zusammenarbeit mit freien Mitarbeitern, hat dies die Konsequenz, dass ganze IT-Projekte auf lange Sicht gescho-ben oder ganz gestrichen werden.

Während nun Unternehmen die Arbeitnehmerüberlassung im IT-Bereich zunehmend in ihre Personalplanung einbeziehen, müssen sich auf der Arbeitnehmerseite viele der freien IT-Fachkräfte noch mit der neu entstandenen Situation auseinandersetzen. Insbesondere gut ausgelastete SAP-Spezialisten sowie hochspezialisierte Programmierer und IT-Pro-

fessionals im Sharepoint-Umfeld können sich ihre Jobs aussuchen und sehen keine Vorteile gegenüber der freien Mitarbeit mit entsprechenden Honorarsätzen und Entscheidungsfreiheiten. Personaldienstleister müssen hier Überzeugungsarbeit leisten, um den bisherigen Freelancer-Markt für Arbeitsplatzmodelle in der IT-Zeitarbeit zu gewinnen. Hier werden Anbieter im Vorteil sein, die aufgrund ihrer gesamten Infrastruktur und ihrer Spezialisierung auf den IT-Bereich anspruchsvollen Freiberuflern ein attraktives Arbeitsumfeld in der Arbeitnehmerüberlassung bieten können.

Mehrwert im Berufsalltag

Auf IT-Professionals spezialisierte Personaldienstleister verstehen sich als langfristige und strategische Partner der Unternehmen – und der Arbeitnehmer. Die Unternehmen der Generation „Personaldienstleistung 2.0“ setzen auf ganzheitliche Lösungswege für aktuelle und zukünftige Herausforderungen der IT-Branche. Dazu gehört auch, die Flexibilität der Selbstständigkeit mit branchenüblichen Konditionen und den Sicherheiten eines Arbeitnehmerverhältnisses zu verbinden und einen Mehrwert für jene zu schaffen, die sich dem Thema „Zeitarbeit“ bisher verschlossen haben. Ein Kernargument ist dabei auch die stetige Weiterqualifizierung der Mitarbeiter, zum Beispiel über eine eigene Akademie in der Unternehmensgruppe.

Für den IT-Freelancer bedeutet es zwar gegebenenfalls, seinen Freiberufler-Status aufzugeben. Der Wandel auf der Arbeitgeberseite und die vom Personalmanagement geforderte Planungs- und Rechtssicherheit sprechen jedoch für die Arbeitnehmerüberlassung als zukunftsweisende Beschäftigungsform in der IT-Branche. ■



JÜRGEN PETER ist Vorstand der Expertplace Networks Group AG.



Vier Hallen, drei Tage

AUSBLICK. Vier Messehallen, drei Thementage – so präsentiert sich die Fachmesse Zukunft Personal in Köln. Gute Orientierung versprechen zahlreiche Themenparks.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Neuere Formen von Zusammenarbeit und Personalmanagement stehen im Mittelpunkt der diesjährigen Zukunft Personal. „Arbeiten 4.0“ lautet das Messemotto, das die Besucher thematisch durch die Veranstaltung führt. Gleichzeitig steht jeder der drei Messtage unter einem Themenschwerpunkt, der einen spezifischen Aspekt des übergreifenden Mottos beleuchtet.

Der 15. September steht im Zeichen der „Digitalen Transformation“. Hier geht es um konkrete Tools für die digitale Transformation, aber auch um Personalarbeit für die Industrie 4.0. Der 16. September behandelt schwerpunktmäßig die „Can-

didate Experience“. In Vorträgen wird erläutert, warum Candidate Experience für Unternehmen wichtig ist und wie sie in der Praxis vorgehen sollten. An diesem Tag findet auch die Preisverleihung von „Deutschlands besten Jobportalen“ statt (12 Uhr, Forum 7). Die neue Arbeitswelt erleben die Besucher am 17. September. Dieser Thementag zeigt, wie Arbeit neu gelebt wird, und präsentiert Methoden für ein agiles, innovationsförderndes Personalmanagement.

Neue Themenschwerpunkte

Auch innerhalb des Ausstellungsreichs setzt der Veranstalter neue thematische Schwerpunkte. Zusätzlich zu den etablierten Themenparks Personaldienstleistung (Halle 2.1) und Corporate

Health (Halle 2.1) bietet die Messe in diesem Jahr fünf neue Bereiche: Mitarbeiter-Incentives (Halle 2.1), Vertrieb und Customer Relations (Halle 2.1), Relocation (Halle 2.1), Travel Management (Halle 2.1) und International Learning Area (Halle 2.2). In Halle 2.2 befinden sich auch die Sonderfläche E-Learning sowie die drei Aktionsflächen Training, auf denen Trainer und Coaches Kostproben aus ihren Programmen zeigen. Darüber hinaus gibt es eine „Start-Up-Village HR“ (Halle 2.1), in der Firmen der Gründer-Szene ihre Lösungen vorstellen.

Keynotes auf der Messe

Die Personalarbeit von Start-ups wird auch innerhalb des Vortragsprogramms



DATEN UND FAKTEN

Zukunft Personal

Wann: 15. bis 17. September 2015
9 bis 17.30 Uhr

Wo: Koelnmesse, Eingang Süd
Hallen 2.1, 2.2, 3.1, 3.2

Preise: 75 Euro (Tagesticket, vor Ort)
120 Euro (Mehr-Tages-Ticket, vor Ort)
65 Euro (Tagesticket, Online)
100 Euro (Mehr-Tages-Ticket, vor Ort)

Infos: www.zukunft-personal.de

Messeszenen aus dem Vorjahr.
2015 präsentiert sich die Zukunft
Personal mit neuen thematischen
Schwerpunkten pro Messetag.

thematisiert: „Jung, selbstbestimmt und unverschämt produktiv: Wie Start-ups Nachwuchstalente für sich gewinnen“, lautet der Titel des Keynote-Vortrags von Spottster-Gründerin Freya Oehle am Donnerstag, 17. September (10 Uhr, Forum 1). Leider überschneidet sich dieser Vortragstermin mit einem weiteren

spannenden Programmpunkt: Über die Chancen und Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 spricht Bundesministerin Andrea Nahles am Donnerstag ab 10 Uhr im Kristallsaal der Koelnmesse. Im Anschluss will eine Diskussionsrunde mit Experten wie dem Zukunftsforscher Sven Gábor Jánky einen Brückenschlag

zwischen Politik und Praxis herstellen.

Weitere Keynotes halten Stefan Ries, Chief Human Resources Officer bei SAP (15. September, 12 Uhr, Forum 1), Rudy De Waele, Digital Transformation Strategie und Autor (15. September, 14.30, Forum 1), Nurten Erdogan, Head of Corporate M&A bei der Commerzbank (16.

Durchblicker

Zukunftsorientierte Personalarbeit basiert auf glasklaren Personalinformationen. Intelligente HR-Software sorgt bei allen Aufgaben für Transparenz auf höchstem Niveau – individuell, intuitiv und interaktiv. Mit perbit.insight gewinnen Sie tiefe Einsichten in die HR-Welt Ihres Unternehmens.

perbit®

- | Demografiemanagement
- | Bewerbermanagement / E-Recruiting
- | Personalentwicklung
- | Talentmanagement
- | Performancemanagement
- | Personalkostenplanung und -controlling
- | HR-Prozessmanager
- | Personaladministration
- | Elektronische Personalakte
- | perbit.insight mobile
- | perbit.insight base

Individualität mit System

perbit Software GmbH
Siemensstraße 31 | 48341 Altenberge
Tel. +49 2505 9300-93 | www.perbit.de

Zukunft
Personal

Besuchen Sie uns in Köln
vom 15.–17. September 2015
Halle 3.2, Standnummer C.14

September, 10 Uhr, Forum 1) und Chris Roebuck, Visiting Professor of Transformational Leadership an der Cass Business School London (16. September, 14.30 Uhr). Am dritten Messetag gibt es zudem Keynote-Vorträge von Professor Joseph Kessels von der University of Twente in den Niederlanden (17. September, 12 Uhr, Forum 1) sowie von Schauspielern, Reporter und Autor Jenke von Wilmsdorff (17. September, 14.30 Uhr, Forum 1). Jenke von Wilmsdorff, der durch seine investigativen Reportagen aus der Reihe „Das Jenke-Experiment“ bekannt geworden ist, befasst sich in der Abschluss-Keynote mit dem „Ausbruch aus der Komfortzone“.

Highlights im Programm

Auch die Haufe Gruppe ist wieder mit

zahlreichen Vorträgen im Messeprogramm vertreten. Den Auftakt macht Torsten Bittlingmaier, Geschäftsführer der Haufe Akademie Inhouse & Consulting, am 15. September um 15.45 Uhr (Forum 4). In seinem Fachvortrag „Mitarbeiterzentriertes Betriebssystem – agile Führungs- und Organisationsmodelle im Umgang mit Komplexität“ erläutert er, weshalb Unternehmen zu Agilität und schnellen Anpassungen gezwungen sind und wie sie erfolgreich auf die kommenden Veränderungen reagieren.

Am 16. September geht es in der dynamischen Ideenbörse „Future-Lab HR“ ab 10.15 Uhr (Forum 8) um sinnvolle HR-Tools in Unternehmen. Unter dem Titel „HR-Tools suck – do they have to?“ diskutiert Marcel Höppner, Consulting Manager von Haufe-umantis in einer interaktiven Session folgende Fragen: Wie viel systembasierte Unterstützung ist aus heutiger Sicht sinnvoll? Was sind die Schlüsselfaktoren für die Auswahl und Einführung von HR-Software? Welche Rolle übernehmen dabei die künftigen Nutzer der Tools?

Reiner Straub, Herausgeber des Personalmagazins, moderiert am 16. September ab 12 Uhr ein interaktives Podium (Forum 4). Hierbei stellen sich renommierte HR-Beratungen einem Live-Test. Sie bekommen zwei Wochen vor der Veranstaltung einen Praxisfall vorgesetzt, für den sie einen Lösungsvorschlag entwickeln und vor dem Publikum präsentieren. Anschließend folgt eine kurze Diskussion der Ergebnisse und am Ende entscheidet das Publikum, wer den überzeugendsten Auftritt und den besten Lösungsvorschlag geliefert hat.

Ein Klassiker im Messeprogramm ist der Vortrag von Dr. Peter Rambach, Fachanwalt für Arbeitsrecht, und Christoph Tillmanns, Vorsitzender Richter am Landesarbeitsgericht Baden-Württemberg zu den „Aktuellen Änderungen im Arbeitsrecht“. Am 16. September ab 13 Uhr (Forum 1) berichten sie über aktuelle Änderungen durch Rechtsprechung und

Gesetzgebung. Hier erfahren die Zuhörer, worauf sie in Zukunft bei ihrer Personalarbeit achten müssen.

Um den strategischen Einsatz von E-Learning geht es am 16. September ab 14.30 Uhr (Forum 3). Peter Miez-Mangold, Bereichsleiter E-Learning Solutions der Haufe Akademie, erläutert, wie E-Learning als Beschleunigungsfaktor für eine erfolgreiche Führung und Entwicklung dienen kann. „Change before you have to – oder: Wie Sie E-Learning als Wettbewerbsvorteil nutzen können“ ist der Titel seines Fachvortrags, in dem er Lösungen für die Zukunft des Lernens anhand konkreter Beispiele aus der Praxis vorstellt.

Für unsere Leser

Im Anschluss an die Programmpunkte stehen die Referenten an den Messeständen der Haufe Gruppe für Fragen zur Verfügung. Der Stand von Haufe-Lexware (Halle 3.2, A.12) und der Haufe Akademie-Stand (Halle 3.2, B.09) bilden eine Einheit. Hier können sie alle Angebote der Haufe Gruppe an einem Standort kennenlernen und eine gezielte Beratung erhalten. Neben den Zeitschriften steht das Thema Talentmanagement im Mittelpunkt der diesjährigen Messepräsentation. Es gibt Live-Präsentationen der webbasierten Software Umantis Talentmanagement und der Dienstleistungen und Lösungsangebote zum Thema.

Leser des Personalmagazins sowie Nutzer des Haufe-Personalportals können bereits im Vorfeld kostenlose Eintrittskarten für die Messe erhalten: Dazu füllen Sie einfach das Kontaktformular auf www.haufe.de/personalmessen aus und wählen dort die gewünschte Zahl an Eintrittskarten. Die Karten werden rechtzeitig bis zur Messe per Post zugesandt. Schnell sein lohnt sich, denn das Kartenkontingent ist begrenzt. Über das Kontaktformular haben Sie zudem die Möglichkeit, einen unverbindlichen Beratungstermin mit einem Produktexperten am Haufe-Stand zu vereinbaren. ■

pm ABENDS

Branchenparty für Personal

Am ersten Messetag (15. September) startet ab 19 Uhr die erste „HR-Night“. Im Kölner Restaurant „Wartesaal“ stehen in drei verschiedenen Bereichen Networking und Feiern auf dem Programm. Ein Kölner Szene-DJ sorgt dabei für die passende „Dancemusic“. Die HR-Branchenparty wartet zudem mit speziellen Kommunikationsmodulen wie Speed-Networking auf. Eintrittskarten können online erworben werden. www.hr-night.de

pm ONLINE

Interview mit dem Messechef

Mit welchen Neuerungen wartet die Zukunft Personal 2015 auf? Welche weiteren Pläne gibt es für die künftigen Messen? Im Interview erläutert Ralf Hocke, Geschäftsführer der Spring Messe Management GmbH, welche Zukunftspläne er und sein Team verfolgen. www.haufe.de/personal

Leadership Revolution!

Führung im Umbruch gestalten

DGFP // lab

24. – 25. September 2015
Berlin

Die Zukunftsplattform für
HR-Professionals & Young Professionals
www.lab.dgfp.de

**SIND SIE
DABEI?!**



Selbstorganisierende Netzwerke, partizipative Unternehmensstrukturen, agile Projektführung, ergebnisoffene Prozesse, der Mut zum lösungsorientierten Ausprobieren und ein flexibles Arbeitsplatz- und Zeitverständnis:

Sieht so das Unternehmen der Zukunft aus? Und wenn ja, was bedeutet dies für die Unternehmens- und Mitarbeiterführung? Schon heute ist klar: Führungsprinzipien von gestern funktionieren in der globalen, digitalisierten Wissenswelt mit jungen, selbstbewussten Mitarbeitern von heute nicht mehr.

Auf dem **DGFP // lab** diskutieren wir mit renommierten Experten, Querdenkern und Visionären. Mit dabei sind u.a.

- // **Prof. Dr. Heike Bruch**, Universität St. Gallen
- // **Heiko Fischer**, Resourceful Humans
- // **Prof. Dr. Stephan Jansen**, Zeppelin Universität
- // **Uwe Lübbermann**, Premium-Getränk-kollektiv
- // **Prof. Dr. Jan Mayer**, Deutscher Olympischer Sportbund
- // **Anna Ott**, hub:raum Start-up Inkubator der Deutschen Telekom



Informationen unter
www.lab.dgfp.de

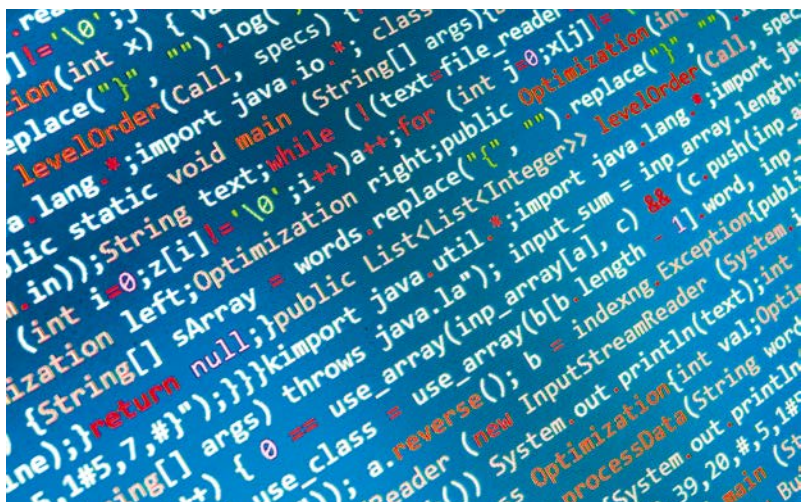


Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. // Niederkasseler Lohweg 16 // 40547 Düsseldorf // Fon 0211 5978-175 // lab@dgfp.de // www.lab.dgfp.de

Kriterien für IT-gestützte Prozesse

Ein softwaregestütztes HR-Prozessmanagement ist der Schlüssel zu Effizienz, Transparenz und Qualität. Ulrich Jänicke, CEO von Aconso (Halle 3.2, Stand C.06), nennt Schritte für die Implementierung: Stellen Sie ein Projekt-Team zusammen, das aus dem Projektleiter, den betroffenen Führungskräften und einem repräsentativen Anwender besteht. Unterscheiden Sie strategische und administrative Prozesse, die immer wiederkehren. Letztere lassen sich am besten standardisieren und automatisieren. Holen Sie erfahrene Leute an Bord, die wissen, welche Systeme wie anzubinden sind und welcher Prozessschritt automatisiert ablaufen kann. Nun gilt es, die Software auszuwählen, den Ist-Prozess zu analysieren und zu visualisieren. Im nächsten Schritt wird der definierte Prozess mit allen Einzelschritten modelliert und implementiert. Empfehlenswert ist, nicht zu viel Zeit in Planung und Konzeption zu stecken. Denn ist der Workflow erst einmal automatisiert und digitalisiert, entstehen auf dieser Basis kontinuierlich weitere Verbesserungen.

www.aconso.com



An digitalen Prozessen führt in Zukunft kein Weg vorbei.

Eine Akte für Arbeitgeber

Die Forcont Business Technology GmbH (Halle 3.2, Stand C.32) zeigt auf der Messe ihre neue elektronische Arbeitgeberakte. Diese dient der strukturierten Ablage derjenigen HR-Dokumente, die der Personalakte nicht zugeordnet werden können oder dürfen, etwa Prämienvorschlagslisten, Versicherungsschreiben oder Betriebsvereinbarungen. Die Arbeitgeberakte ist ein neues Modul des Lösungspakets „Forpeople – der Personalmanager“ und stellt Zusatzfunktionen wie eine Dokumenterstellung direkt aus der Anwendung zur Verfügung. Eine weitere Neuerung ist „Forshare – der Dateimanager“. Die Cloud-Speicherlösung ermöglicht es Mitarbeitern, Dateien online zu speichern und für alle am Projekt beteiligten Personen zur Verfügung zu stellen. Die Zugriffsberechtigungen sind individuell definierbar. www.forcont.de

pm KURZNACHRICHTEN

Zeiterfassung und PEP im digitalen Wandel

Im Mittelpunkt des Messeauftritts von Gfos (Halle 3.2, Stand C.16) stehen Themen wie der digitale Wandel, Industrie 4.0 und HR 4.0. Das neue Release Gfos 4.8 deckt diese Themen ab – vom Modul Zeiterfassung über die Personaleinsatzplanung bis hin zum umfassenden Workforce Management. Weitere Vorteile können Arbeitgeber durch die Möglichkeit der mobilen Nutzung von „Gfos Workforce“ über Smartphones oder Tablet-PCs erzielen. www.gfos.com

In fünf Tagen zur elektronischen Akte

Das erweiterte Einführungskonzept „5Days2Go“ für die digitale Personalakte steht im Mittelpunkt des Messeauftritts von IQDoQ (Halle 3.2, Stand D.05). Für die Digitalisierung der Bestandakten sorgt hierbei der Scan-Dienstleister Imasol. Zuständig für die Datenqualität ist Human-IT Software GmbH, deren Software unter anderem die Basis für umfassende Analyse- und Reporting-Möglichkeiten bietet. www.iqdoq.de

Stellenanzeigen mit nur wenigen Klicks filtern

Der Relaunch von Jobbörse.com ist ein zentrales Thema am Stand von Xing (Halle 3.1, Stand F.17). Mit einem neuen „dynamischen Smartfilter“ können Nutzer die Suchergebnisse mit nur wenigen Klicks auf relevante Jobs eingrenzen. Dabei passt sich der Filter jeder Berufsbezeichnung individuell an. Neu ist auch die Möglichkeit, nach besonderen „Benefits“ zu filtern, etwa die Suchergebnisse einzukreisen, die sich durch „Firmenfahrzeug“ oder „flexible Arbeitszeiten“ auszeichnen. Seit dem Relaunch können die Webseiten erstmals optimiert für Smartphone und Tablet aufgerufen werden. www.jobbörse.com

Zukunft Personal | HRM Expo



15. – 17. September 2015
koelnmesse | Eingang Süd
Hallen 2.1, 2.2, 3.1 und 3.2



Europas größte Fachmesse für Personalmanagement



Melden Sie sich an:



**HR Services | Professional Training & Learning
Recruiting & Consulting | HR Software & Hardware**

- » Mehr als 1.000 neue HR-Tools
für Ihre berufliche Praxis
- » Messemotto 2015: „arbeiten 4.0“
Personalmanagement im digitalen Wandel

Hauptsponsoren



Hauptmedienpartner

Weltweit einheitlicher Zutritt

PRAXIS. Mit dem deutschen Ausweis in der US-Kantine zahlen: Das weltweit einheitliche System für Zeit und Zutritt bei Robert Bosch Automotive Steering ermöglicht das.

Von **Petra Eisenbeis-Trinkle**

Die Robert Bosch Automotive Steering GmbH (früher ZF Lenksysteme) ist ein Automobilzulieferer mit weltweitem Aktionsradius. Das Unternehmen stellt unter anderem geschwindigkeitsabhängige Zahnstangen-Hydraulenlenkung, energiesparende Elektrolenkung, Aktivlenkung, Lenksäulen mit Gedächtnis oder verbrauchsarme Lenkungspumpen her und zählt zu den Technologieführern im Bereich Lenksysteme. Als weltweit einziger Hersteller produziert das Unternehmen alle Bauteile zwischen Lenkrad und gelenkten Rädern selbst.

Mit gut 6.600 Mitarbeitern ist etwa die Hälfte der Gesamtbelegschaft an den deutschen Standorten Schwäbisch Gmünd, Bietigheim, Berlin und Bremen beschäftigt. Addiert man die Mitarbeiter an den weiteren 20 Standorten in acht Ländern dazu, so sind insgesamt 13.000 Personen für das Unternehmen tätig.

Mehrsprachig und einheitlich

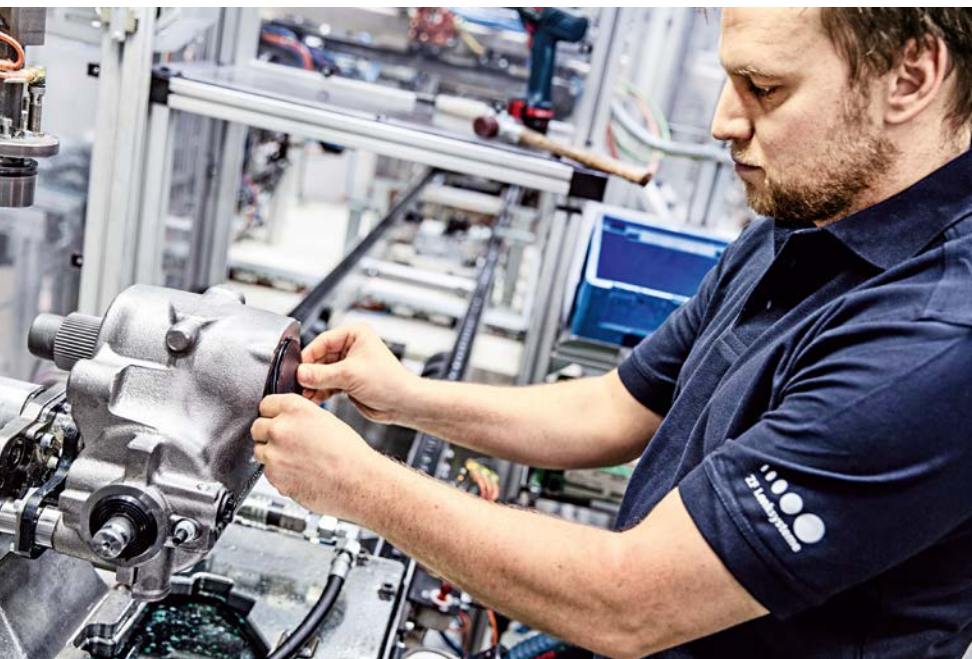
Gearbeitet wird in manchen Bereichen in Schichten rund um die Uhr, ansonsten sind viele unterschiedliche Zeitmodelle im Einsatz. Vor ein paar Jahren entschied sich das Unternehmen, konzernweit einen neuen Ausweis einzuführen, mit dem es überall, auch an den

ausländischen Standorten, Zeiterfassung und Zutrittskontrolle durchführen kann. „Wir wollten weltweit ein einheitliches System für Zeiterfassung und Zutrittskontrolle“, erklärt Harald Spenny, zuständig für die Werksicherheit. Gefordert war Mehrsprachigkeit, eine zertifizierte Schnittstelle zum vorhandenen SAP-System und weltweite Unterstützung. Die Zutrittskontrolle sollte ein umfassendes Berechtigungsmanagement ermöglichen. Die Entscheidung fiel auf Kaba als international aufgestellten Lösungsanbieter.

Schrittweise erweitert

Die Einführung des Systems erfolgte schrittweise. Zuerst wurde in Schwäbisch Gmünd die Personalmanagement-Software SAP HCM mit B-COMM ERP HR für die Zeiterfassung implementiert. Mit ihren neuen Ausweisen konnten die Mitarbeiter dann an allen deutschen Standorten ihre Arbeitszeiten erfassen. Danach folgte die Einführung der Zutrittskontrolle. Installiert wurden das Zutrittsmanagementsystem Kaba Exos 93 00, Drehkreuze, Drehsperren, Online-Leser und Digitalkomponenten. Abgesichert wurden jeweils die Außenhaut, die Gebäudezugänge, bestimmte Bereiche oder Stockwerke im Innern sowie einzelne Büros.

Welche Komponenten wo eingesetzt sind, wird durch mehrere Faktoren bestimmt. Folgende Fragen stehen im Vor-



Mitarbeiter können mit ihrer Karte auch an anderen Standorten Zutritt erhalten.

dergrund: Wie ist das Schutzziel? Wie hoch ist die Zutrittsfrequenz? Wie sind die technischen Voraussetzungen und Kosten? „Wir setzen an der Außenhaut und an Punkten mit hoher Frequenz Online-Leser ein, an Punkten mit wenig Frequenz und an Brandschutztüren unverkabelte Beschlagsleser oder Digitalzylinder“, erklärt Harald Spenny. Die Zugänge zu den Geländen schützen zum Beispiel mannshohe Drehkreuze mit Online-Lesern, vor der besetzten Pforte kommen halbhohe Drehsperren zum Einsatz.

Zentral vergebene Berechtigungen

Die Zutrittsberechtigungen werden standortübergreifend in der Zentrale in

Schwäbisch Gmünd vergeben. Diejenigen Mitarbeiter, die viel unterwegs sind, erhalten auch an anderen Standorten Zutrittsrechte. Harald Spenny sieht die Stärke des Systems darin, dass mit ihm auch Berechtigungsprofile mit zeitlicher Limitierung angelegt werden können. Auch externe Dienstleister, die regelmäßig vor Ort sind, haben einen Ausweis mit den spezifisch benötigten Rechten. Besucher werden im Visitor Management Modul verwaltet.

Mehr Sicherheit

Nach den deutschen Standorten wurde die Lösung in den Werken in China, Frankreich, Malaysia, USA und Ungarn umgesetzt. Hier war die Vorgehensweise

identisch. Inzwischen profitiert das Unternehmen von den Vorteilen der kombinierten Lösung. Harald Spenny: „Wir haben ein einheitliches, zentral verwaltetes System für alle Standorte weltweit. Einziges Medium für Zeiterfassung, Zutrittskontrolle und Cash-Handling in der Kantine ist unser Legic-Ausweis. Die Sicherheit an allen, vor allem aber an den ausländischen Standorten wurde erhöht. Die Zutrittsrechte lassen sich zentral einfach zuweisen und schnell sperren.“ ■



PETRA EISENBEIS-TRINKLE

ist zuständig für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bei der Kaba GmbH.

Ernährung
Fitness
Rücken
Stress
Schlaf

Erleben Sie das neue moove Fitnessprogramm live auf der **Zukunft Personal** an **Stand S.22** in **Halle 2.1.**
Jetzt kostenloses Ticket sichern: www.corporate-moove.de/Zukunft-Personal

moove®
Tu's für Dich!

Fitte Mitarbeiter. Erfolgreiche Unternehmen. Das neue moove Fitnessprogramm.

Mit moove bieten Sie Ihren Mitarbeitern ein innovatives Online-Fitnessprogramm, integriert in ein ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement.

Das wissenschaftlich fundierte Programm richtet sich ganz nach der individuellen Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter, passt sich deren Fortschritten immer wieder dynamisch an und ist dank der webbasierten Lösung ganz einfach in den Alltag integrierbar.

Erfahren Sie mehr unter:
corporate-moove.de/fitness

Wissenschaftlich und wirksam:

Das neue moove Fitnessprogramm berücksichtigt die Qualitätskriterien des Gesundheitssports und wurde gemeinsam mit Sportwissenschaftler Prof. Dr. Klaus Bös entwickelt.



Klaus Bös

„Die Bewerber wertschätzen“

INTERVIEW. Candidate Experience ist Schwerpunktthema des zweiten Messtags. Wolfgang Brickwedde erklärt, warum Bewerberzufriedenheit Kosten sparen kann.

personalmagazin: Wie wichtig nehmen Unternehmen in Deutschland die Zufriedenheit ihrer Bewerber?

Wolfgang Brickwedde: Das habe ich auf dem Recruiting Innovation Day in Köln abgefragt: Rund 80 Prozent der Teilnehmer gaben an, dass sie künftig mehr zu diesem Thema machen möchten. Der Wille ist da, nur an der Umsetzung hapert es. Das zeigt der ICR Recruiting-Report: 2011 erhoben 16 Prozent der Befragten die Bewerberzufriedenheit. 2014 waren es 21 Prozent. Das heißt, knapp vier von fünf Arbeitgebern messen diese heute noch nicht. Vielleicht wissen sie auch einfach nicht, wie. Nicht ohne Grund haben wir die Candidate Experience Awards nach Deutschland geholt: Wir können Arbeitgebern damit eine Hilfestellung geben und einen Vergleich mit anderen Unternehmen bieten.

personalmagazin: Wie viele Unternehmen haben sich für die ersten Awards in der DACH-Region angemeldet?

Brickwedde: Mittlerweile haben wir rund 100 Teilnehmer. Damit liegen wir bezogen auf die Ländergröße deutlich über den Zahlen in England, wo die Awards 2012 mit 18 Unternehmen gestartet sind, und den USA, wo sie 2011 mit 56 Teilnehmern begannen.



WOLFGANG BRICKWEDDE ist Director des Institute of Competitive Recruiting (ICR), Heidelberg. Er erhebt regelmäßig Studien zum Status des Recruiting sowie Benchmarks zur Nutzung und Zufriedenheit mit Recruitinglösungen und Jobbörsen.

personalmagazin: Ist Candidate Experience nicht einfach wieder ein neues Beraterthema, das gezielt gepusht wird?

Brickwedde: Genau diese Frage ist Gegenstand einer Podiumsdiskussion beim Thementag „Candidate Experience“ auf der Zukunft Personal. Die Unternehmen

haben vor gut zehn Jahren damit begonnen, sich mit Employer Branding zu beschäftigen und sich hübsch zu präsentieren. Bildlich gesprochen heißt das: Alle haben heute schöne Schaufenster, aber was dahinter steht, ist noch lange nicht durchdacht. Doch gerade das ist für die Mitarbeitergewinnung entscheidend. Insofern ist Candidate Experience Management kein Berater-getriebenes Thema. Auch die Teilnahme an den Candidate Experience Awards ist kostenfrei. Es steht kein Geschäftsmodell dahinter, sondern die Absicht, Arbeitgebern zu zeigen, was sie besser machen können.

personalmagazin: Welche Erkenntnisse zur besseren Candidate Experience gibt es aus den USA und UK?

Brickwedde: In den USA haben die Studienautoren herausgefunden, dass im Online-Formular die abschließende Frage „Gibt es noch etwas, das Sie uns mitteilen möchten, damit wir ein umfassendes Bild von Ihnen haben?“ die höchste Korrelation mit einer guten Candidate Experience hat. Ohne diese Frage bleibt bei Bewerbern oft das Gefühl, dass sie sich gar nicht richtig einbringen können. Der zweite Punkt ist, dass Recruiter in die Messung der Candidate Experience involviert sein müssen, damit sie merken, welche Aktionen welche Auswirkungen mit sich bringen. Und sie müssen dafür verantwortlich sein. Ähnlich wie im Verkauf, bei dem die Kundenzufriedenheit ein Teil der variablen Vergütung ist, müsste beim Recruiter die Bewerberzufriedenheit über die Vergütung abgebildet werden.



FÜR UNSERE LESER

Der Thementag „Candidate Experience“ findet am zweiten Messtags, 16. September, statt. Mit dem Aktionscode PMCX15 können Leser des Personalmagazins kostenfrei an der Zukunft Personal und dem Thementag teilnehmen.

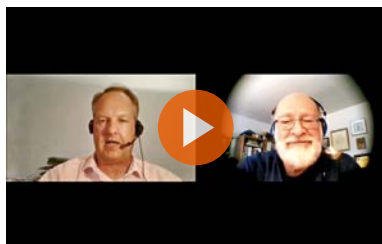
<http://bit.ly/TTCXP15>

personalmagazin: Was haben Sie noch herausgefunden?

Brickwedde: Eine weitere Erkenntnis ist: Die Unternehmen müssen Wege finden, den Bewerbern zuzuhören, was sie wichtig finden und was sie vermissen. Wenn sie die Bewerberzufriedenheit abfragen, fragen die Unternehmen höchstens diejenigen Bewerber, die sie eingestellt haben. Von denen können sie aber nicht so viel lernen wie von denen, die den Prozess abgebrochen haben. Deshalb fragen wir bei den Candidate Experience Awards Bewerber auf verschiedenen Stufen. So können wir herausfinden, bis wann der Prozess gut läuft und wo es Probleme gibt.

personalmagazin: Worauf legen die Bewerber besonderen Wert?

Brickwedde: In England sind das neben den Inhalten der Stellenanzeigen die Gehaltsbandbreite sowie die Beschreibung, wie ein idealer Kandidat für das Unternehmen aussieht – beides Angaben, die hierzulande in Stellenanzeigen gar nicht vorkommen. Auf den Karriereseiten ist für die Bewerber das Wichtigste, dass dort die Werte des Unternehmens erläu-



VIDEO

„Die Zukunft ist schon da, sie ist nur noch nicht gleichmäßig verteilt“, sagt Gerry Crispin, Principal von Careerxroads und Mitglied von Talentboard. Der Mitbegründer der Candidate Experience Awards erläutert, wo es Verbesserungspotenzial bei der Candidate Experience gibt.

tert werden. Denn sie wollen wissen, ob sie zum Unternehmen passen. Auch Serviceinformationen sind ihnen wichtig sowie Aussagen von Mitarbeitern. Während der Jobsuche stellen die Karriereseiten das allerwichtigste Element für Bewerber dar. Mit weitem Abstand folgen Job-Agents – also Benachrichtigungen durch das Unternehmen, wenn eine passende Stelle frei wird. Eine weitere Erfahrung aus den USA und UK ist: Diejenigen, die schlechte Erfahrungen im Bewerbungsprozess machen, erzählen das weiter. Sie bewerben sich nicht erneut und sie

kaufen die Produkte nicht mehr. Da kann man sich leicht ausrechnen, was eine schlechte Bewerbererfahrung kostet.

personalmagazin: Geht es um die positive Bewerbererfahrung, wird oft dazu geraten, auf die bei Bewerbern unbeliebten Online-Bewerbungsformulare zu verzichten. Ist das auch einer Ihrer Erkenntnisse?

Brickwedde: Wenn das Online-Formular tatsächlich noch recht kompliziert auszufüllen ist, sollten sich die Personaler die Abbruchraten von der IT mitteilen lassen. Aber die meisten Firmen haben heute ihre Formulare auf die wichtigsten Infos beschränkt, damit das Ausfüllen nur noch fünf Minuten dauert. Hier können Unternehmen gut Erwartungsmanagement betreiben. Wenn sie explizit auf der Karriereseite mitteilen, dass das Ausfüllen nur fünf Minuten dauert, wird die Hemmschwelle für Bewerber kleiner. Sie können eine Parsing-Software einführen oder eine One-Click-Bewerbung anbieten. Damit zeigen sie dem Bewerber, dass sie seine Zeit wertschätzen. ■

Das Interview führte **Daniela Furkel**.

NEU BRZ-MOBILE

Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

Webbasierte Entgeltabrechnung auf Basis SQL
Druckdatenarchivierung / digitale Personalakte
Grafisches Bescheinigungswesen
Budgetplanung / Personalkostenhochrechnung
Employee Self Service / Manager Self Service
Personalmanagement- und Planungs-System
Zeugniserstellung / Meldemanagement
ePayslip und HR-Kommunikation über mobile Endgeräte

member of
b.o.b. HR circle
Professional HR Solutions

**Zukunft
Personal** 2015 15.- 17. 09
Messe Köln
Halle 3.2
Stand B.16.



b | r | z

Telefon: 0421 / 20152-0
E-Mail: vertrieb@brz.ag
Web: www.brz.ag



Umgesetzte Mobilitätsrichtlinie

Eine Änderung des Betriebsrentengesetzes sowie der flankierenden steuerrechtlichen Regelungen, das wird die Umsetzung der EU-Mobilitätsrichtlinie in deutsches Recht voraussichtlich mit sich bringen. Anfang Juli hat das Bundeskabinett einen entsprechenden Gesetzesentwurf beschlossen. Die Verabschiedung der Vorschriften ist für den Herbst geplant. Auf diese Weise sollen die bisherigen Bestimmungen zur betrieblichen Altersversorgung (bAV) in Deutschland den EU-Anforderungen angepasst werden. Inhaltlich wird es vor allem beim Thema „Anwartschaften“ Änderungen geben. Zusätzlich zu spezifischen Auskunftspflichten sollen sich zum Beispiel die Unverfallbarkeitsfristen ab 2018 ändern. Danach wären Anwartschaften auf Leistungen der bAV bereits dann unverfallbar, wenn der Mitarbeiter das 21. Lebensjahr vollendet und die Versorgungszusage drei Jahre bestanden hat. Zudem sind Übergangsvorschriften sowie eine steuerliche Flankierung im Hinblick auf Pensionsrückstellungen und Zuwendungen an Unterstützungskassen geplant.



EU-Vorgaben: Die Regierung geht die Umsetzung der Mobilitätsrichtlinie an.

pm NACHGELESEN

Mehr als nur Raubkopien

Massenhaft private Raubkopien über den Dienststrecker können zur fristlosen Kündigung führen – auch wenn der Mitarbeiter nicht alleine handelt. Auch ein Aufklärungsversuch ohne Strafverfolgungsbehörden schadet nicht, urteilte zuletzt das BAG. Nach der Pressemitteilung also alles klar. Weshalb die Vorinstanzen der Kündigungsschutzklage des ehemaligen IT-Verantwortlichen am Oberlandesgericht Naumburg dennoch stattgegeben hatten, zeigt ein Blick in deren Urteilsgründe. Die Richter fragten sich, weshalb „insbesondere der erhebliche Umfang privater Nutzung von dienstlichen Ressourcen so lange unentdeckt geblieben sein soll. Möglicherweise wurden bestimmte Dinge toleriert und geduldet, wohl weil eine Anzahl von Mitarbeitern des Hauses hiervon in unterschiedlicher Weise profitiert hat.“ Zudem soll sich der IT-ler während der Arbeitszeit auch um die Privatrechner der Bediensteten und deren Angehörigen gekümmert haben. Arbeitsrechtlich muss nun erneut das LAG entscheiden. Die anderen Umstände sollen laut mdr.de Staatsanwaltschaft und Landtag interessieren.

NEWS DES MONATS

Frauenquote Für gut 3.500 Gesellschaften gilt ab Januar 2016 die Geschlechter- oder Frauenquote. Dabei besteht Handlungsbedarf: Bis Ende September haben die zuständigen Organe der Unternehmen, die Zielgrößen für die jeweiligen Frauenanteile festlegen müssen, diese zu bestimmen. Gerade die konkrete Definition der erfassten Organe und Führungsebenen dürfte problematisch werden.

Spätehen-Klausel Sogenannte Spätehen-Klauseln können nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz unwirksam sein. Eine Altersgrenze als Versorgungsvoraussetzung sei eine ungerechtfertigte Benachteiligung, urteilte zuletzt das Bundesarbeitsgericht.

Künstlersozialabgabe Der Abgabesatz zur Künstlersozialversicherung scheint auch im Jahr 2016 stabil zu bleiben, bei 5,2 Prozent. Die Künstlersozialabgabe stellt den Umlagebeitrag der abgabepflichtigen Auftraggeber dar, der an die Künstlersozialkasse zu zahlen ist.

Unfallversicherung Der durchschnittliche Beitragssatz zu den Berufsgenossenschaften (BG) ist 2014 auf ein Allzeit-Tief gesunken: Mit 1,22 Prozent war er über zwei Prozent niedriger als im Vorjahr, wie Geschäfts- und Rechnungsergebnisse der BG und Unfallkassen zeigten.

+++ Aktuelle News +++ Hintergründe +++ täglich unter www.haufe.de/personal +++

URTEIL DES MONATS

Die nächste Bagatelle

Zuletzt haben Gerichte selten öffentlichkeitswirksam zu sogenannten Bagatellkündigungen verhandelt. Nun hat jedoch das Arbeitsgericht Hamburg darüber entschieden: Ein Arbeitgeber hatte einer Krankenschwester gekündigt – nach 23 Dienstjahren und wegen acht entwendeter Brötchenhälften. Ein Fall, der die Emmely-Entscheidung und daran anschließende Urteile in Erinnerung ruft.

Der Diebstahl geringwertiger Speisen ist immer wieder ein Grund für Kündigungen: Frikadellen, Krabbenbrötchen, Maultaschen haben es im Zusammenhang mit sogenannten Bagatellkündigungen zu einer gewissen Bekanntheit gebracht. Aktuell ging es nun um acht belegte Brötchenhälften. Diese hatte eine Krankenschwester aus dem Kühlschrank des Pausenraums genommen und mit ihren Kolleginnen verzehrt. Ursprünglich waren die Häppchen als Stärkung für externe Mitarbeiter vorgesehen, zum Beispiel für Rettungssanitäter. Der Arbeitgeber kündigte daraufhin der – ordentlich unkündbaren – Krankenschwester nach 23 Dienstjahren fristlos. Das war dem Arbeitsgericht Hamburg zu streng. Es erklärte die Kündigung für unverhältnismäßig, eine Abmahnung als milderer Mittel hätte genügt. Zugutekam der Krankenschwester sicherlich auch, dass sie ihr Fehlverhalten umgehend eingeräumt hatte. Allerdings ist die Entscheidung nicht rechtskräftig.



© SASA KOMLEN/THINKSTOCKPHOTOS.DE

Nicht ein Brötchen war verschwunden, sondern deren vier. Folge: die Kündigung.

Quelle ArbG Hamburg, Urteil vom 10.7.2015, Az. 27 Ca 87/15

KETTENBEFRISTUNG AN DER UNI

ZUSAMMENFASSUNG Ein Mitarbeiter an der Universität ist mit seiner Klage gegen Kettenbefristungen gescheitert. Seit elf Jahren ist er mit insgesamt 16 befristeten Arbeitsverhältnissen an der Gießener Universität beschäftigt. Das ist rechtens, entschied das Hessische Landesarbeitsgericht und hob das Arbeitsgerichtsurteil auf.

RELEVANZ Nach dem Urteil des Arbeitsgerichts Gießen keimte bei vielen wissenschaftlichen Mitarbeitern Hoffnung. Diese Hoffnung, sich nicht mehr von einem befristeten Arbeitsvertrag zum nächsten durchhangeln zu müssen, hat nun in der zweiten Instanz einen Dämpfer bekommen. Das Hessische Landesarbeitsgericht akzeptierte die Befristungen und verweigerte auch die Revision. Die Richter begründeten ihr Urteil mit den Besonderheiten im Wissenschaftsbetrieb. So sehe das Wissenschaftszeitvertragsgesetz Befristungen ausdrücklich vor. Auch ein Missbrauch liege mit Blick auf die im Grundgesetz verankerte Forschungsfreiheit nicht vor.

Quelle Hessisches LAG, Urteil vom 5.8.2015, Az. 10 Ca 14/14

AUS LIEBE
ZUM PERSONAL

GFOS liefert die Workforce-Lösung für faire Personaleinsatzplanung.



Kranke wieder an Bord holen

ÜBERSICHT. Fehler beim BEM holen Arbeitgeber spätestens im Kündigungsstreit ein. Zwar ist das Verfahren offen gestaltet – dennoch sind viele Stolperfallen zu umgehen.

Von **Roman Frik**

Kommen Arbeitgeber der Pflicht, ein betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) durchzuführen, nicht nach, so holt sie das Versäumnis meist in einem möglichen Kündigungsschutzverfahren ein. Dort ist das BEM zwischenzeitlich zu einem K.o.-Kriterium geworden – auch wenn es alleine nach der gesetzlichen Regelung in keinem Zusammenhang mit der krankheitsbedingten Kündigung steht.

Nach § 84 Abs. 1 SGB IX muss der Arbeitgeber mit Arbeitnehmern, die im Laufe eines Jahres mehr als sechs Wochen arbeitsunfähig sind, ein BEM durchführen. Obwohl die Vorschrift im SGB IX steht, dass die Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen regelt, gilt sie für nicht-behinderte Arbeitnehmer gleichermaßen. Der Arbeitgeber muss das BEM mithin bei allen Arbeitnehmern berücksichtigen.

Der Betriebsrat überprüft, ob der Arbeitgeber seinen BEM-Pflichten nachkommt, und hat Anspruch auf regelmäßige Übermittlung der Fehlzeiten

der betroffenen Arbeitnehmer (§ 84 Abs. 2 Satz 7 SGB IX). Darüber hinaus ist der Umfang der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats noch unklar. Wird ein formalisiertes Verfahren für das BEM eingerichtet, hat er wohl nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG mitzubestimmen.

Ziele: Was das BEM erreichen soll

Ziel des BEM ist es, Möglichkeiten zu identifizieren, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann. Dies zielt in erster Linie auf Veränderungen am Arbeitsplatz und der Arbeitsorganisation, auf Versetzungen und auf die Inanspruchnahme von Hilfsmitteln ab. Für das BEM sind interne und externe Stellen hinzuzuziehen. Das Gesetz nennt die Arbeitnehmer- und die Schwerbehindertenvertretung, den Werk- und den Betriebsarzt. Es kann aber zum Beispiel auch der behandelnde Arzt des Arbeitnehmers einbezogen werden. Kommen außerbetriebliche Rehabilitationsmaßnahmen in Betracht, werden vom Arbeitgeber die örtlichen gemeinsamen Servicestellen der Rehabilitationsträger oder bei schwerbehinderten Beschäftigten das Integrationsamt hinzugezogen.

Verfahren: Keine konkreten Vorgaben

Für das Verfahren des BEM gibt es nach dem Willen des Gesetzgebers keine konkreten Vorgaben. Es handelt sich um einen rechtlich regulierten verlaufs- und ergebnisoffenen Suchprozess, der indi-

viduell angepasste Lösungen zur Vermeidung zukünftiger Arbeitsunfähigkeit ermitteln soll. Je nachdem, welche Krankheitsursachen der Arbeitnehmer oder ein hinzugezogener Arzt nennen, soll gemeinsam geprüft werden, ob und – wenn ja – welche Maßnahmen ergriffen werden können. Die Maßnahmen stehen also nicht von vornherein fest, sondern ergeben sich erst aus dem oder den gemeinsamen Gespräch(en).

Das Eingliederungsmanagement beginnt mit der Identifizierung derjenigen Mitarbeiter, die mehr als sechs Wochen im Jahr arbeitsunfähig sind. Unerheblich ist, ob die Arbeitsunfähigkeit sechs Wochen ununterbrochen besteht oder sich in mehrere Krankheitsabschnitte aufteilt. Die Initiative zum BEM obliegt dem Arbeitgeber (BAG, Beschluss vom 7. Februar 2012, Az. 1 ABR 46/10).

Wichtig ist, dass das BEM als solches durchgeführt und möglichst auch so bezeichnet wird. Bloße Mitarbeiter- oder Krankenrückkehrgespräche stellen in der Regel kein BEM-Gespräch dar. Auch die bloße Einschaltung, gegebenenfalls auch Untersuchung, durch den Betriebsarzt ist kein BEM (BAG, Urteil vom 20. November 2014, Az. 2 AZR 755/13). Ist die krankheitsbedingte Kündigung bereits ausgesprochen, bleibt der Verweis auf ein durchgeführtes Krankenrückkehrgespräch daher meist erfolglos.

Kündigung: BEM vorab durchführen

Apropos Kündigung: Nach dem Wortlaut des Gesetzes ist das BEM zwingend durchzuführen. Aus dem Hinweis, dies mit Zustimmung und Beteiligung des Ar-



ARBEITSHILFE

Checkliste Ablaufschema eines BEM im Einzelfall (HI1329076)

Die Arbeitshilfe finden Sie im Haufe Personal Office (HPO). Internetzugriff:

www.haufe.de/hi1329076

Nach der Krankheit ist vor dem BEM: Dieses soll helfen, die Mitarbeiter zurück ins Boot zu bringen.



beitnehmers zu machen, folgt aber, dass das BEM nur dann stattfindet, wenn der Arbeitnehmer damit einverstanden ist. Allzu oft stimmt der Arbeitnehmer dem BEM in der Praxis tatsächlich nicht zu.

Damit ist der Arbeitgeber aber nicht in jedem Fall auf der sicheren Seite. Die Ablehnung des Arbeitnehmers hilft dem Arbeitgeber in einem anschließenden Kündigungsschutzprozess zu einer krankheitsbedingten Kündigung nur dann, wenn er ihn ausreichend auf die „Ziele des betrieblichen Eingliederungsmanagements“ sowie auf „Art und Umfang der hierfür erhobenen und verwendeten Daten“ hingewiesen hat. Die Anforderungen, die die Rechtsprechung an diesen Hinweis stellt, haben einen erstaunlichen Umfang angenommen.

Die bloße Bezugnahme auf § 84 Abs. 2 Satz 1 SGB IX ist nicht ausreichend. Dem Arbeitnehmer soll vielmehr erläutert werden, dass das betriebliche Eingliederungsmanagement der Klärung dient,

- wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden,
- wie einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und
- wie das Arbeitsverhältnis erhalten werden kann.

Dem Mitarbeiter muss klargemacht werden, dass es um die Grundlagen seiner Weiterbeschäftigung geht und dazu ein ergebnisoffenes Verfahren durchgeführt werden soll, in das auch er Vorschläge einbringen kann.

Den Datenschutz nicht vergessen

Des Weiteren ist der Arbeitnehmer darauf hinzuweisen, dass seine (Krankheits-)Daten erhoben und verwendet werden sollen – wobei nur solche Daten erhoben werden, die erforderlich sind, um ein zielführendes, der Gesundheit und Gesunderhaltung des Betroffenen dienendes BEM durchführen zu können. Der Arbeitnehmer muss folglich wissen, welche Daten erhoben und gespeichert werden und inwieweit und für welche Zwecke sie der Arbeitgeber erhält (BAG, Urteil vom 20. November 2014, Az. 2

AZR 755/13). Sinnvollerweise schließen Arbeitgeber und Arbeitnehmer nach der grundsätzlichen Bereitschaft des Arbeitnehmers zum BEM eine Datenschutzvereinbarung.

Neue Anforderungen des BAG

Neuerdings betont das Bundesarbeitsgericht (BAG), dass dem Arbeitnehmer die Bedeutung des BEM für seine Weiterbeschäftigung klargemacht werden muss. Dies ist wohl als eine Art krankheitsbedingte Abmahnung zu verstehen. Nur, wenn der Arbeitnehmer weiß, dass seine Weiterbeschäftigung aufgrund der erheblichen Krankheitszeiten auf dem Prüfstand steht, kann er den Sinn – gegebenenfalls sogar die Notwendigkeit – des BEM richtig beurteilen.

Vermutlich wird daher zu unterscheiden sein, ob der Arbeitnehmer erstmalig länger als sechs Wochen im Jahr arbeitsunfähig gewesen ist oder ob dies bereits mehrfach der Fall war, sodass eine negative Gesundheitsprognose im Sinne des Kündigungsschutzrechts vorliegt.

Im ersten Fall dürfte wohl ein allgemeiner Hinweis auf die Bedeutung für die Weiterbeschäftigung genügen. Zieht ein verständiger Arbeitgeber – etwa im zweiten Fall – eine krankheitsbedingte Kündigung in Betracht, wird er konkret darauf hinweisen müssen, dass ohne die Durchführung des BEM geprüft werde, ob das Arbeitsverhältnis krankheitsbedingt gekündigt werde.

Im Hinblick auf mögliche Rehabilitationsmaßnahmen hat das BAG es sogar für erforderlich gehalten, dem Arbeitnehmer eine konkrete Frist mit Kündigungsandrohung zu nennen. Selbst wenn innerbetrieblich keinerlei Maßnahmen in Betracht kommen, verlangt § 84 Abs. 2 Satz 4 SGB IX, dass außerbetriebliche Rehabilitationsmaßnahmen geprüft werden. Das BAG spricht von der Überprüfung der Rehabilitationsbedarfe. Wahrscheinlich gibt es aber keine Krankheit, bei der nicht eine Rehabilitationsmaßnahme die Arbeitsfähigkeit verbessern könnte. Insofern ist diese Möglichkeit stets zu erörtern.

CHECKLISTE

Richtig Einladen zum BEM

Folgende Mindestanforderungen haben Arbeitgeber zu befolgen, wenn sie betroffene Mitarbeiter zum betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) einladen.

- Beschreibung des BEM und seiner Ziele
- Suche nach Möglichkeiten, die Arbeitsunfähigkeit zu überwinden
- Suche nach Leistungen oder Hilfen, um erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und den Arbeitsplatz zu erhalten
- Ankündigung, je nach Situation, den Betriebsrat, Betriebs- oder Werksarzt, behandelnden Arzt, Rehabilitationsträger oder das Integrationsamt hinzuzuziehen
- Art und Umfang der zu erhebenden und zu verwendenden Daten; gegebenenfalls späterer Abschluss einer Datenschutzvereinbarung
- Einverständnis des Arbeitnehmers zur Durchführung des BEM
- Hinweis auf die Wichtigkeit des BEM für die Weiterbeschäftigung; gegebenenfalls Androhung einer Kündigung

Der Arbeitgeber kann den Arbeitnehmer nicht zwingen, eine Rehabilitationsmaßnahme zu beantragen. Daher muss er ihn – je nach Fall unter Ankündigung einer möglichen Kündigung bei Unterlassen – auffordern, innerhalb einer angemessenen Frist Kontakt mit der gemeinsamen Servicestelle der Rehabilitationsträger aufzunehmen, eine Rehabilitationsleistung zu beantragen oder eine genehmigte Leistung in Anspruch zu nehmen.

Zwar entspringt der Hinweis auf die Kündigung bei Unterlassen der Mitwirkung einer gewissen Logik. Personalpolitisch dürfte dies aber eine verheerende Wirkung haben. Nicht jeder Arbeitgeber, der ein BEM initiiert, hat im Hinterkopf, das Arbeitsverhältnis auch in absehbarer Zeit krankheitsbedingt zu beenden. Für die Motivation des Mitarbeiters, der unverschuldet erkrankt ist, dürfte der Hinweis daher kontraproduktiv sein.

BEM als Voraussetzung für Kündigung?

Versäumt es der Arbeitgeber, ein BEM durchzuführen, trifft ihn im Kündigungsschutzverfahren eine erweiterte Darlegungs- und Beweislast. Gleiches gilt, wenn er zwar zum BEM eingeladen hat, die erteilten Hinweise aber nicht den Anforderungen der Rechtsprechung gerecht werden. Die ordnungsgemäße Durchführung des BEM ist damit keine formale Voraussetzung für die personenbedingte Kündigung. Gelingt es dem Arbeitgeber allerdings nicht, nachzuweisen, dass kein milderes Mittel – wie beispielsweise die Umgestaltung des bisherigen Arbeitsbereichs oder die Weiterbeschäftigung auf einem anderen, leidensgerechten Arbeitsplatz – zur Vermeidung der Kündigung zur Verfügung standen, ist diese unwirksam.

Der Arbeitgeber muss also darlegen, dass sich auch im Zusammenhang mit dem BEM kein milderes Mittel ergeben hätte. Gerade im Hinblick auf die Rehabilitationsbedarfe und die Möglichkeit der Inanspruchnahme von (externen) Rehabilitationsleistungen wird dies für

den Arbeitgeber eine schlichtweg unmögliche Darlegung sein.

Damit bekommt die Pflicht zum BEM letztlich doch den Charakter einer formellen Voraussetzung. Umgekehrt profitiert derjenige Arbeitgeber, der das BEM ordnungsgemäß durchführt, hiervon im Kündigungsschutzprozess. Hat das BEM ergeben, dass keine internen oder externen Möglichkeiten bestehen, die Arbeitsunfähigkeit zu beenden oder zu verringern, genügt im Kündigungsschutzprozess die Behauptung des Arbeitgebers, es gäbe keine alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten. Dem Arbeitnehmer bleibt dann nur darzulegen, dass sich zwischen Beendigung des BEM und Ausspruch der Kündigung eine neue alternative Beschäftigungsmöglichkeit ergeben hätte (BAG, Urteil vom 10. Dezember 2009, Az. 2 AZR 400/08).

Bislang ungeklärt ist, was passiert, wenn es der Arbeitgeber einmal oder mehrfach versäumt, ein BEM einzuleiten und nach Durchführung eines BEM in einem weiteren Jahr krankheitsbedingt kündigt. Möglicherweise wird ihm vorgehalten, dass die weiteren Zeiten der Arbeitsunfähigkeit vermeidbar gewesen wären, wenn er bereits im ersten Jahr Maßnahmen eingeleitet hätte. Allein aus

diesem Grund sollte der Arbeitgeber die Pflicht des § 84 Abs. 2 SGB IX auch dann einhalten, wenn er noch nicht an eine krankheitsbedingte Kündigung denkt.

BEM im kleinen und großen Betrieb

Keine Auswirkung hat die fehlende oder nicht ordnungsgemäße Durchführung des BEM im Kleinbetrieb, in dem kein Kündigungsschutz gilt (nicht mehr als zehn Arbeitnehmer). Zwar ist der Arbeitgeber auch dort zur Durchführung eines BEM verpflichtet. Da die Kündigung aber nicht nach § 1 Abs. 2 Kündigungsschutzgesetz sozial gerechtfertigt sein muss, wirkt sich die Pflichtverletzung nicht auf deren Wirksamkeit aus.

Um den strengen Anforderungen der Rechtsprechung gerecht zu werden, bietet sich an, das BEM im Unternehmen zu formalisieren und für die einzelnen Schritte Musterschreiben oder Formulare zu entwerfen, damit der handelnde HR-Mitarbeiter verlässliches Material zur Verfügung hat. ■



DR. ROMAN FRIK ist Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Vogel & Partner Rechtsanwälte in Stuttgart.

„Wir können offen sprechen“

INTERVIEW. Nunn Aufzüge will über Wiedereingliederung das Erfahrungswissen der Mitarbeiter im Betrieb halten. Wir haben mit der Leiterin des Projekts gesprochen.

personalmagazin: Welche Erfahrungen haben sie mit BEM in der Praxis gemacht?

Katrin Centner: Einer unserer Mitarbeiter ist seit mehreren Monaten arbeitsunfähig. Aufgrund seiner Erfahrung und seines Wissens fehlt er stark in der Abteilung. Seine Rückkehr unterstützen wir derzeit über das Betriebliche Eingliederungsmanagement. Beim Erstgespräch, bei dem der Mitarbeiter sein Interesse am BEM signalisierte, waren der Geschäftsführer und Vertreter der Personalabteilung dabei. Inzwischen hat ein BEM-Team, bestehend aus der BEM-Leiterin, Betriebsarzt, Abteilungsleiter und dem Arbeitnehmer, unter Berücksichtigung eines ärztlichen Eingliederungsplans die gemeinsamen Erwartungen und Ziele abgestimmt. Wir befinden uns bereits im dritten Monat der Maßnahme und alle Beteiligten sind äußerst zufrieden. Der Arbeitnehmer prüft seine Belastbarkeit und der Arbeitgeber kann den Arbeitnehmer an seinen bisherigen Arbeitsplatz heranführen und wieder von seinen Fertigkeiten und Qualitäten schöpfen. Ein positiver Verlauf wird aufgrund regelmäßiger Gespräche stark unterstützt.

personalmagazin: Wie sind die Reaktionen?

Centner: Der Arbeitnehmer selbst war angenehm überrascht, dass die Firma diese Maßnahme anbietet. Er empfand es als sozial engagiertes Entgegenkommen. Die Maßnahme erfreut sich auch bei den anderen Mitarbeitern hoher Anerkennung. Wir merken, dass sie mehr Vertrauen entwickeln und offener über eine Arbeitsunfähigkeit sprechen.



KATRIN CENTNER ist Leiterin Finanzen und Personal bei Nunn Aufzüge GmbH & Co KG in Hohenbrunn bei München.

personalmagazin: Welchen Vorteil sehen Sie für das Unternehmen?

Centner: Ein ganz klarer Vorteil ist, dass das wertvolle Wissen der älteren Generation möglichst lange in unserem Unternehmen verbleibt. Eine möglichst lange Erhaltung eines Arbeitsplatzes spart der Firma Geld, schafft bei den Mitarbeitern Vertrauen und motiviert sie. Das Unternehmen entwickelt sich sozial stark weiter und übernimmt Verantwortung. Probleme werden aufgerollt und gelöst. Der Gesetzgeber überlässt den Beteiligten eine flexible Gestaltung des BEM, dies ist von großem Vorteil. Der Rahmen kann an die Bedürfnisse der Unternehmen angepasst werden. Das BEM-Team gewinnt durch die geführten Prozesse

ein Bild vom Unternehmen, notwendige Präventionsmaßnahmen können ausgearbeitet werden.

personalmagazin: Rechnet sich denn der Aufwand für das Unternehmen?

Centner: Die Einführung des BEM im Unternehmen war natürlich mit administrativem Aufwand verbunden und hat Geld gekostet. Dieser Prozess ist jedoch gut durchführbar, wenn das Konstrukt für eine Umsetzung ausgearbeitet ist. Da wir die Möglichkeit hatten, die Finanzierung des BEM an eine stufenweise Wiedereingliederung nach § 74 SGB V zu koppeln, hat die Krankenkasse die Kosten in der Startphase des BEM, solange die Wiedereingliederung andauert, übernommen. Aber auch darüber hinaus rechnet sich diese Maßnahme für uns. Der Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern ist im Handwerk, selbst in einem Ballungsgebiet wie München, nicht selbstverständlich. Wirtschaftlich denkenden Unternehmen ist sicherlich bewusst, wie kostenintensiv ein Mitarbeiterwechsel ist, zudem bleibt die Unsicherheit ob der neue Mitarbeiter ins Team passt. Ein Mitarbeiterwechsel ist ein teurer Prozess mit versteckten Kosten, der oftmals unterschätzt wird. Wir haben gemerkt, dass durch das Betriebliche Wiedereingliederungsmanagement erfahrene Mitarbeiter im Unternehmen gehalten werden, das Wissen weitergegeben und die Qualitätsstandards erhalten bleiben. Und unser Mitarbeiter konnte gerüstet mit Elan wieder ins Arbeitsleben zurückkehren. ■

Das Interview führte **Katharina Schmitt**.

Private oder betriebliche Stürze?

ÜBERBLICK. Permanent müssen Sozialgerichte entscheiden, ob noch ein Dienst- oder schon ein Privatunfall vorliegt – mittels skurriler, teils praxisfremder Abgrenzungen.

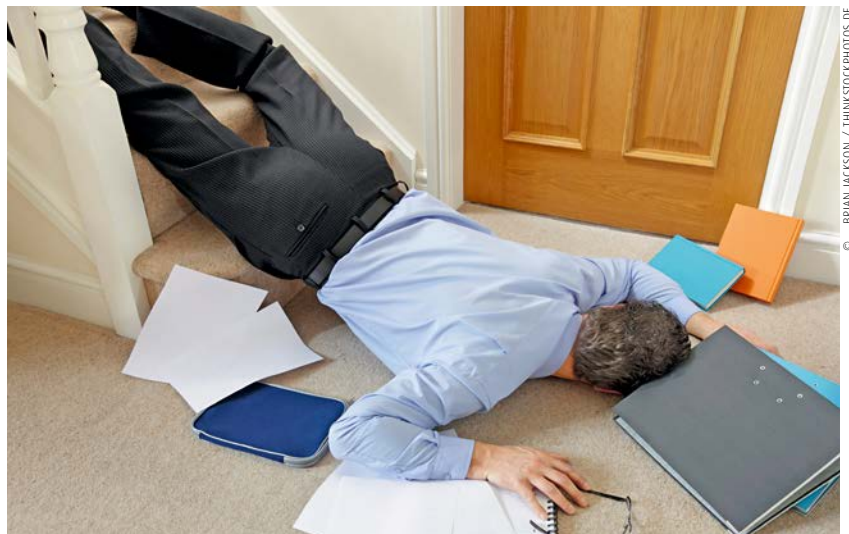
Von **Thomas Muschiol**

Wollten Sie auch schon einmal etwas Grundsätzliches von einem Juristen wissen? Zum Beispiel, wann Ihre Mitarbeiter in der Mittagspause unter dem Versicherungsschutz der gesetzlichen Unfallversicherung stehen? Wenn nein, sollten Sie dies erst gar nicht versuchen – auch wenn die Antwort Ihnen scheinbar zunächst entgegenkommt. Grundsätzlich, so werden Ihnen die Juristen antworten, herrsche hier nämlich Klarheit: Beim Essen oder, im juristischen Duktus gesprochen, bei der Nahrungsaufnahme besteht kein Versicherungsschutz. Selbige ist nämlich eindeutig eine eigenwirtschaftliche Tätigkeit, gewissermaßen ein Urinstinkt. Dieser wird nicht dadurch zu einem betriebsbedingten Vorgang, dass der Arbeitgeber ein Interesse daran hat, dass der Mitarbeiter etwas isst, damit seine Arbeitskraft erhalten bleibt.

Mit dem Grundsätzlichen ist es aber so eine Sache. Daher sollten Sie lieber die Probe aufs Exempel machen: Geben Sie den Satz „Arbeitsunfall beim Essen“ bei Google ein. Weil Ihnen dann mehr als 300.000 Treffer entgegenspringen, ahnen Sie, was Ihnen die Juristen mit ihrem Grundsätzlichen einbrocken.

Essens-Unfall ist grundsätzlich privat

Aber nochmals: Grundsätzlich, so ist es in zahlreichen Entscheidungen der Sozialgerichte zu lesen, ist ein Unfall beim Essen eindeutig ein Privatunfall. Aber nur dann, wenn es sich um eine



Arbeitsunfall zuhause? Die Abgrenzung zwischen privat und dienstlich fällt schwer.

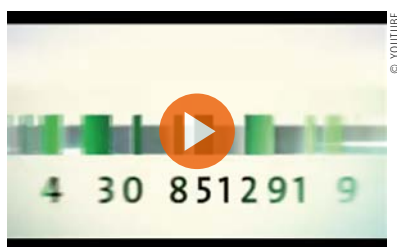
BEISPIEL

Ein Streit mit der BG kann sich lohnen

Die unterschiedlichen Folgen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber – je nach Ablehnung oder Anerkennung eines Geschehens als Arbeitsunfall – zeigt ein Beispielfall.

Die beiden Gipser Franz und Fritz arbeiten gemeinsam auf einem Gerüst. Anders, als es die einschlägigen Sicherheitsvorschriften vorsehen, ist kein Fangnetz angebracht. Da es beim Aufbau fehlte, hatte der Chef kurzerhand angeordnet, „zunächst mal ohne Netz anzufangen“. Im Laufe des Vormittags kündigt Franz dem Fritz eine sofortige Trinkpause an und greift dazu in seinen bereitstehenden Rucksack. Darin befinden sich zahlreiche Getränke. Nun fällt er jedoch einem (schlechten)

Scherz seines Kollegen zum Opfer: Fritz schlägt mit einem Hammer gegen eine der Gerüststangen, sodass Franz vor Schrecken das Gleichgewicht verliert und vom Gerüst stürzt. Er erleidet so schwere Verletzungen, dass er auf Dauer zu 100 Prozent erwerbsgemindert ist. In einem solchen Fall würde sich die zuständige Berufsgenossenschaft wohl aus zwei Gründen zunächst auf den Standpunkt stellen, dass kein Arbeits-, sondern ein Privatunfall vorgelegen habe: Zum einen ist der Unfall während



VIDEO

In der App sehen Sie ein Video zu skurilen Arbeitsunfällen.

„normale und übliche“ Nahrungszufuhr handelt. Wenn es sich dagegen um eine vom Arbeitgeber veranlasste „atypische Nahrungsaufnahme“ handelt, dann soll dieser Grundsatz nicht mehr gelten. Die Nahrungsaufnahme hat dann einen für die Annahme eines Arbeitsunfalls notwendigen betrieblichen Anlass.

Hastige atypische Nahrungsaufnahme

Wer nun glaubt, er brauche nur darzulegen, dass die Einnahme der Mahlzeit im Betrieb – unter Inkaufnahme einer schmucklosen und lärmgefüllten Betriebskantine – einem Vergleich zum häuslichen, in Ruhe genossenen Mittagstisch nicht standhält und daher zur

atypischen, arbeitgeberveranlassten Nahrungsaufnahme wird, der geht zu weit. Er argumentiert jedoch grundsätzlich in die richtige Richtung. Denn: Eine atypische Nahrungsaufnahme wird von der Rechtsprechung dann angenommen, wenn ein Mitarbeiter durch betriebliche Umstände gezwungen ist, in besonders intensiver Hast ein Kantinenessen zu verzehren. Derartiges hat das Bundessozialgericht (BSG) erstmalig in einer Entscheidung aus dem Jahre 1963 bejaht. Dabei ging es um einen Fall, in dem ein Arbeitnehmer eine Rindsroulade einschließlich der darin befindlichen Holzspießchen verzehrt hatte. Diese wohl unzweifelhaft atypische Nahrungsaufnahme war darauf zurückzuführen, dass der Mitarbeiter die Mittagspause noch zu Besprechungen mit Betriebsangehörigen habe nutzen müssen und deshalb das Mittagessen in besonderer Hast verzehrt habe.

Von einer atypischen Nahrungsaufnahme wird aber auch außerhalb der vorgesehenen – und daher im Regelfall dem privaten Bereich zuzuordnenden – Pausen gesprochen, wenn vom Arbeitnehmer

zuvor eine Tätigkeit abverlangt wird, die ein besonderes Hunger- oder Durstgefühl hervorruft. Losgetreten hatte das BSG diese besonderen, einen Arbeitsunfall begründenden Fälle durch den sogenannten Sprudelwasserfall. Eine Polsterei-Arbeiterin wollte eine Flasche Sprudelwasser öffnen, die sie an ihrem Arbeitsplatz zum Trinken bereitgestellt hatte. Die Flasche explodierte und die Glassplitter verletzten die Mitarbeiterin am Auge.

Das BSG erkannte auf einen Arbeitsunfall, weil das dem Trinken vorangegangene Durstgefühl in einem ursächlichen Zusammenhang mit der Arbeitstätigkeit begründet sei und der Erhaltung der Arbeitsfähigkeit wesentlich diene (BSG, Urteil vom 30. Juni 1961, Az. 2 RU 78/60). Wenn ein Mitarbeiter also, so die Quintessenz dieser Entscheidung, eine Tätigkeit ausübt, die aufgrund ihrer Art ein besonderes Durstgefühl hervorruft, trinkt er dienstlich und nicht mehr privat.

Zugegeben, eine recht großzügige Rechtsprechung. Denn wer kann denn nicht zunächst glaubhaft vortragen, dass seine Tätigkeit durstauslösend ist. Das muss sich das BSG wohl auch gedacht

einer als privat zu wertenden Trinkpause geschehen. Zum anderen ist der Unfall auf einen Scherz des Kollegen zurückzuführen. Gegen das erste Argument könnte Franz möglicherweise erfolgreich einwenden, dass der Griff zur Getränkeflasche aufgrund betriebsbedingter Umstände erfolgt ist. Was den Scherz des Kollegen Fritz betrifft, so kann auch dies für die Annahme eines Arbeitsunfalls unschädlich sein, wenn der Scherz als eine auf dem Bau typische Situation zu werten ist.

Gelingt es dem Franz nicht, das Sozialgericht zu überzeugen, sondern wird festgestellt, dass ein Privatunfall vorliegt, wird Franz lediglich eine Rente aus der gesetzlichen Rentenversicherung beziehen

können. Deren Höhe wird letztlich von seinen persönlichen Versicherungsverhältnissen abhängen.

Kann Franz jedoch erfolgreich einen Arbeitsunfall reklamieren, so spielen für ihn die Umstände des Ereignisses keinerlei Rolle mehr. Selbst wenn es verboten oder als grob fahrlässig anzusehen wäre, auf einem Gerüst einen Rucksack voller Getränke mitzuführen, würde dies keinen Nachteil für ihn bedeuten. Schließlich heißt es in § 7 SGB VII: „Verbotswidriges Handeln schließt einen Versicherungsfall nicht aus.“ In diesem Fall würde Franz eine lebenslange Unfallrente zugesprochen, die sich aus seinem Nettoeinkommen errechnet und mit dem Rentenkonto nichts zu tun hat.

Ein Erfolg wäre die Anerkennung als Arbeitsunfall zunächst auch für den Kollegen Fritz und den Arbeitgeber, gegen die Franz keine zivilrechtlichen Haftungsansprüche mehr hätte. Würde ein Arbeitsunfall festgestellt, sind diese gegen unfallverursachende Kollegen und den Unternehmer gesetzlich ausgeschlossen (§§ 104, 105 SGB VII). Dass bei der Variante der Unternehmer gleichwohl zur Kasse gebeten wird, liegt an § 111 SGB VII. Danach wird er in der Höhe der von der Berufsgenossenschaft tatsächlich erbrachten Leistungen in Regress genommen, wenn er den Versicherungsfall grob fahrlässig verursacht hat. Grobe Fahrlässigkeit dürfte man wohl bei der Anordnung, ohne Fangnetz zu arbeiten, annehmen.

haben, denn es nahm den nächsten (vergleichbaren) Trinkunfall zum Anlass, eine Einstufung als Arbeitsunfall abzulehnen. Im sogenannten „Cola-Mix-Fall“ (Urteil vom 10. Oktober 2002, Az. B 2 U 6/0 R) hatte sich ein Mitarbeiter beim Öffnen einer Flasche böse verletzt, als ihm der „Deckel der Flasche ins Auge schoss“. Wie im Sprudelwasserfall nahm das BSG zunächst an, dass die Tätigkeit aufgrund einer großen Staubbelastung grundsätzlich geeignet war, ein das normale, typische Trinkbedürfnis übersteigende Durstgefühl hervorzurufen. Das Trinken diene damit wesentlich dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit.

Wann wird atypischer Durst gelöscht?

Dann folgte jedoch eine neue, spitzfindige Anforderung an ein atypisches Trinkverhalten. Es müsse auch die konkrete Trinkmenge festgestellt werden, die der Arbeitnehmer am gesamten Arbeitstag zu sich genommen habe. Da dieser aber vor dem Öffnen der unfallauslösenden Flasche erst eine Flasche Cola-Mix geöffnet und diese noch nicht einmal vollständig leergetrunken habe, habe er die unfallauslösende zweite Flasche gar nicht im Hinblick auf den besonderen betriebsbedingten Durst, sondern in Ausübung seiner normalen – privaten – Trinkgewohnheiten geöffnet.

Wer darlegen will, dass er „betrieblichen Durst“ hatte, der muss also nicht nur Ausführungen dazu machen, dass sein Arbeitsplatz staubig, heiß oder aus anderen Gründen durstaustlösend wirkt. Er sollte auch noch beweisen können, dass zum Zeitpunkt eines Unfalls der private Durst bereits gestillt und er in die vom Arbeitgeber zu vertretende atypische Durstlöschung gewechselt ist.

Arbeitsunfall unterwegs zum Essen

Genauso wie die Nahrungsaufnahme grundsätzlich Privatsache ist, gilt umgekehrt: Der Weg zur Nahrungsaufnahme gehört grundsätzlich noch zur versicherten betrieblichen Tätigkeit. Auch in diesem Bereich muss die Rechtsprechung

RECHTSSTREIT

Wenn sich BG und Krankenkasse streiten

Über die Einordnung als Arbeitsunfall streiten sich oft nicht Arbeitgeber und Arbeitnehmer, sondern die Leistungsträger untereinander. Dabei verhindern Vorschriften aus dem SGB I, dass sich der Streit unnötig in die Länge zieht.

Wie ein Blick in die Rechtsprechung zeigt, kann man häufig trefflich darüber diskutieren, ob noch ein Arbeitsunfall oder schon ein Privatunfall vorliegt. Oft streiten sich darüber jedoch nicht die Mitarbeiter oder Arbeitgeber, sondern die verschiedenen Leistungsträger. In einem Grenzfall wird die Berufsgenossenschaft (BG) behaupten, es liege kein Arbeitsunfall vor. Die gesetzliche Krankenkasse wird einwenden, dass es kein Versicherungsfall der Kranken-, sondern einer der gesetzlichen Unfallversicherung sei. In dieser Situation wäre es fatal, wenn der Streit unter den Institutionen zulasten des Versicherten ginge und Leistungen, wie notwendige Reha-Maßnahmen, bis zum Ende des Streits auf die lange Bank geschoben würden. Dies verhindert eine weitgehend unbekannte Vorschrift aus dem SGB I. Darin ist geregelt, dass beim Zuständigkeitsstreit zwischen unterschiedlichen Leistungsträgern der „zuerst angegangene Leistungsträger vorläufig Leistungen erbringen kann“. Richtig hilfreich wird dies, weil der zuerst angegangene Leistungsträger sogar verpflichtet ist zu leisten, wenn „der Berechtigte es beantragt“ (§ 43 Abs. 1 Satz 2 SGB I). Wer daher die Möglichkeit sieht, einen auf den ersten Blick privat erscheinenden Unfall als Arbeitsunfall feststellen zu lassen, sollte von Beginn an die BG angehen – und bei einer Ablehnung deren Leistungen vorläufig einfordern.

HOMEOFFICE

Der 24-Stunden-Versicherungsschutz?

Die Grundsätze über das Vorliegen eines Arbeitsunfalls sind auch anzuwenden, wenn Arbeitnehmer ihre Tätigkeit ganz oder teilweise im Homeoffice durchführen. Das macht die Abgrenzung jedoch nicht leichter.

Im Homeoffice tut sich die Rechtsprechung mit der Unterscheidung von privater und betrieblicher Tätigkeit schwer. Die gewohnte Abgrenzung mittels „Außentürtheorie“ ist schlicht nicht möglich, wenn Wohnraum und Betriebsstätte zusammenfallen. Das Landessozialgericht Baden-Württemberg hat sich in einer Entscheidung vom 9. Februar 2015 (Az. L 1 U 1882714) mit diesem Problem beschäftigt. Fraglich war, ob ein Arbeitsunfall auf dem Weg vom Arbeitszimmer zur Tür anzunehmen ist, weil der Postbote klingelt. Zunächst stellten die Richter klar: Theoretisch können alle Unfälle innerhalb des beruflich genutzten Wohnraums einer versicherten Tätigkeit zurechenbar sein, soweit diese aufgrund ihrer „Handlungstendenz der Ausübung der Versicherten-Tätigkeit dienen“. Um der Abgrenzung von Arbeits- und Privatunfall im Homeoffice beizukommen, seien solche betriebsdienlichen Handlungstendenz zu ermitteln. Mit anderen Worten: Die Richter müssen anhand objektiver Tatsachen herausfinden, was der Mitarbeiter bei der unfallauslösenden Tätigkeit gedacht hat. Die Entscheidung zeigt: Es ist möglich, einen zeit- und raumabhängigen 24-Stunden-Unfallversicherungsschutz im Homeoffice zu reklamieren. Voraussetzung: Man kann plausibel Tatsachen vortragen, die die geforderte „betriebliche Handlungstendenz“ erkennen lassen – wenn also zum Beispiel ein Homeoffice-Mitarbeiter plausibel erklärt, dass er generell mit betrieblicher Post für Büromaterial rechnet. Unfälle auf dem Weg zum Postboten wären dann Arbeitsunfälle. Das Urteil, das vorab als Pressemitteilung vorliegt, zeigt aber auch, dass bei solchen Mitteilungen Vorsicht geboten ist: Die konkrete Ablehnung als Arbeitsunfall muss keine grundsätzliche Entscheidung sein. Offenbar haben es die Richter dem Mitarbeiter hier nicht abgenommen, dass dieser beim Gang zur Haustür eine betriebliche Handlungstendenz in sich getragen hat.



ARBEITSHILFE

Formular Unfallanzeige bei einem Arbeitsunfall (HI546467)

Die Arbeitshilfe finden Sie im Haufe Personal Office (HPO). Internetzugriff:

www.haufe.de/hi546467

in unzähligen Fällen entscheiden: Wann endet der Weg zur Nahrungsaufnahme und ab wann beginnt der nicht versicherte Bereich.

Sofern es im Unternehmen klare räumliche Grenzen gibt, insbesondere Kantinen- oder Pausenräume, herrscht einigermaßen Rechtssicherheit. Denn die Richter des BSG haben das Durchschreiten der Tür, hinter der sich der Raum zur Nahrungsaufnahme befindet, als Demarkationslinie für den arbeitsunfallfreien Betriebsbereich ausgemacht. Für Unternehmen ohne Kantine, bei denen sich die Belegschaft zur Mittagspause in der Umgebung zerstreut, um einfach mal loszuschlendern oder um in Bäckerei oder Dönerbude zu speisen,

wird es schon schwieriger. Die Rechtsprechung wendet auch hier die „Theorie der Außentür“ an. Daher beginnt zum Beispiel mit Betreten eines Einkaufszentrums der unversicherte Bereich der privaten Nahrungsaufnahme. Bei gastronomischen Einrichtungen ohne Außentüre wird im Streitfall die gedachte Linie als Außentür behandelt, bei der von einem Ende des öffentlichen Verkehrsbereichs und dem Beginn der gastronomischen Einrichtung auszugehen ist. Hier wird deutlich, dass im Streitfall auch Zentimeter darüber entscheiden können, ob ein Arbeitsunfall vorliegt.

Schlechte Karten haben die Mitarbeiter, die zunächst ziellos den Betrieb verlassen, durch die Stadt schlendern und

sich nicht fest vornehmen, an einem bestimmten Ort ihre Nahrung aufzunehmen. In diesen Fällen ist wohl anzunehmen, dass der Versicherungsschutz bereits mit dem Verlassen des Betriebsgebäudes endet. Daher der abschließende Hinweis: Wer ein Stammlokal hat, ist unfallrechtlich klar im Vorteil. ■

THOMAS MUSCHIO ist Rechtsanwalt mit Schwerpunkt im Arbeits- und Sozialversicherungsrecht in Freiburg.

Taugt IT wirklich dazu, Prozesse zu verbessern?

Miteinander verknüpfte Prozesse abzubilden, um sie zu unterstützen und sie zu steuern – kurz: sie einfacher, sicherer, effizienter und kostengünstiger zu machen – ist eine der vornehmsten Aufgaben der IT. Um das in aller Vollständigkeit zu tun, sind meist mehrere Lösungen notwendig, die dann zusammenspielen müssen. Häufig verstecken sie sich hinter drei Buchstaben: ERP, MES, CRM, ECM, BPM, PLM, ... Doch wie wird aus diesen Einzellösungen ein Team?

Die Antwort finden Sie auf der IT & Business 2015.

Part of IT & Business



Fachlicher Träger



Ideeller Träger



Partner



Messe Stuttgart
Mitten im Markt



75 Jahre
Mitten im Markt



IT & Business

Fachmesse für digitale
Prozesse und Lösungen

29.09. – 01.10.2015
Messe Stuttgart

www.itandbusiness.de



Der Klassiker in der Fleischindustrie: Nicht Arbeits-, sondern Werkverträge sollen üblich sein.

Tiefe Einschnitte?

AUSBLICK. Die Arbeitsministerin plant Gesetze zu Werkverträgen und zur Leiharbeit. Wie sie die Praxis ändern werden, hängt auch von den Arbeitgebern ab.

Von **Michael Miller** (Red.)

Es scheint, als würde Andrea Nahles die arbeitsrechtlichen Inhalte des Koalitionsvertrags wie bei einer Checkliste nach und nach abhaken. Nicht chronologisch zwar, aber möglichst umfassend. Mag sein, dass dies dem Zweck einer solchen Verabredung nahe kommt. Üblich war es in den vorigen Regierungen – zumindest in arbeitsrechtlichen Fragen – nicht.

Nun also die Ankündigung, im Herbst erste Entwürfe zur Regulierung der Werkverträge und Leiharbeit vorzulegen – und möglichst im Kabinett noch zu verabschieden. Das spräche für verbind-

liche Vorschriften vielleicht schon ab Juli 2016. Bleibt die Frage, ob die Ministerialbeamten das Tempo ihrer Vorgesetzten mitgehen können – waren sie doch bis zuletzt mit Mindestlohnfragen gut ausgelastet. Zudem darf bezweifelt werden, dass Union und Bundestagsausschüsse die Regulierung geräuschlos durchwinken. Schließlich wird schon seit Jahren in den Gängen des Parlaments über derartige Gesetze diskutiert. Die Kraft, sie durchzusetzen, fehlte bislang.

Die Hoffnung von Unternehmen, es werde keine neuen Regeln geben, ist jedoch illusorisch. Denn Nahles scheint die notwendige Energie aufzubringen, Werkvertrag und Leiharbeit als nächstes

auf ihrer Liste abzuhaken. Und: Um auch beim Widerstand der Union alle Argumente in der Hand zu halten, orientiert sie sich inhaltlich am Koalitionsvertrag.

Das bedeutet konkret für die Arbeitnehmerüberlassung: Sie soll auf maximal 18 Monate limitiert werden – mit der Möglichkeit zu tarifvertraglichen Ausnahmen. Interessant ist dabei ein überraschender Zwischenruf aus Brüssel. Bislang galt Europa zumindest als ein Grund für die Höchstgrenze. Nun äußerte sich die EU-Kommission im Zusammenhang mit einem Vertragsverletzungsverfahren derart, dass die EU-Richtlinie den Mitgliedsstaaten gerade nicht vorschreibe, eine Höchstüberlassungsdauer festzulegen.

Weitere spannende Fragen, die der Koalitionsvertrag nicht regelt: Wird sich die Obergrenze auf den Arbeitsplatz oder den Arbeitnehmer beziehen? Wird es gesetzliche Ausnahmen geben, etwa für Eltern- oder Pflegezeit? Welche Bestandteile zählen zum geplanten Equal Pay? Was passiert mit Schwellenwerten?

Werkverträge: Untaugliche Vorhaben?

Ähnlich offene Fragen lassen sich beim Thema „Werkvertrag“ formulieren. Klar ist das im Koalitionsvertrag notierte Informationsrecht des Betriebsrats, das schon heute existiert. Schwieriger die Vorgabe, „die wesentlichen durch die Rechtsprechung entwickelten Abgrenzungskriterien zwischen ordnungsgemäßem und missbräuchlichem Fremdpersonaleinsatz“ zu kodifizieren. Martin Henssler, Arbeitsrechtsprofessor an der Universität zu Köln, äußert sich dazu eindeutig: Der Vorschlag sei „völlig ungeeignet“, die Probleme der Praxis zu lösen. Und: Es „droht aus dem Blick zu geraten, dass Werkverträge grundsätzlich völlig unproblematische, ja sogar unverzichtbare Gestaltungen“ seien.

Die Gesetzesinitiative selbst wird kommen. Damit aber Arbeitgeber – wie Nahles auch – am Ende ein Häkchen setzen können, müssen Arbeitgeber mitgestalten – inhaltlich wie handwerklich. ■



GREAT
PLACE
TO
WORK®

DEUTSCHLANDS
BESTE ARBEITGEBER
2016

Anmeldeschluss:
16. Oktober 2015

Jetzt zur aktuellen
Befragung anmelden!

www.greatplacetowork.de

Arbeitgeberattraktivität messen – Entwicklung gestalten – Auszeichnung gewinnen

Mein Arbeitgeber ist echt Spitze!

Unternehmen, die ein hohes Maß an Vertrauen und Begeisterung in der Zusammenarbeit schaffen, haben engagiertere Mitarbeiter und sind damit leistungsfähiger und innovativer. Sehr gute Arbeitgeber haben zudem deutliche Vorteile bei der Gewinnung und Bindung von Fachkräften. Machen daher auch Sie mit Ihrem Unternehmen bei der aktuellen Great Place to Work® Befragung «Deutschlands Beste Arbeitgeber» mit. Messen und vergleichen Sie auf zuverlässiger Basis, wie attraktiv Ihr Unternehmen als Arbeitgeber aus Mitarbeitersicht bereits ist und wo es sich noch gezielt verbessern kann. Alle Teilnehmer profitieren von der genauen Analyse und der wertvollen Entwicklungsunterstützung. Die Besten werden darüber hinaus mit dem international anerkannten Great Place to Work® Qualitätssiegel ausgezeichnet. Mitmachen können große, mittlere und kleine Unternehmen (ab 10 Beschäftigten) sowie auch Non-Profit-Organisationen, öffentliche Einrichtungen und weitere Arbeitgeber aller Art. Sprechen Sie uns jetzt an und fordern Sie Ihre Teilnahmeunterlagen an. Es lohnt sich!

Ihr Kontakt: Great Place to Work® Deutschland | Georg Reckersdrees | T 0221 93 33 5-0 | info@greatplacetowork.de

„Ganz andere Praxisprobleme“

INTERVIEW. Arbeitsministerin Andrea Nahles möchte demnächst die Vorschriften zum Werkvertrag regulieren. Mit falschem Ansatz, wie Professor Martin Henssler findet.

personalmagazin: Die Arbeitsministerin hat einen Gesetzentwurf zum Fremdpersonaleinsatz für den Herbst angekündigt. In welchen Bereichen besteht Bedarf, die Regeln zu Werkverträgen zu begrenzen?

Martin Henssler: Die Koalition hat sich vorgenommen, Missbräuchen bei Werkverträgen durch eine Kodifizierung der Rechtsprechung zu begegnen. Zwar ist zu konzedieren, dass es solche Missbräuche tatsächlich gegeben hat, etwa in der Fleischindustrie. Sie sind jedoch längst erfolgreich bekämpft und inzwischen nicht mehr zu beobachten. Die Rechtsprechung hatte keine Schwierigkeiten,

noch durch eine Kodifikation bekämpft werden sollen. Es fehlt in eklatanter Weise an einer aktuellen Aufarbeitung der Rechtstatsachen, die aber im Vorfeld einer derart einschneidenden Reform, wie sie geplant ist, unverzichtbar wäre. Meines Erachtens droht aus dem Blick zu geraten, dass Werkverträge grundsätzlich völlig unproblematische, ja sogar unverzichtbare Gestaltungen in einer arbeitsteiligen Wirtschaft sind.

personalmagazin: Es gibt also keinen Anlass für eine gesetzliche Initiative?

Henssler: Hinter den aktuellen Reformüberlegungen steht in der Sache nicht die Bekämpfung von Missbräuchen. Die Befürworter wollen vielmehr durch Regulierung dem allgemeinen Trend zur Reduzierung der Stammebelegschaften entgegenwirken. Damit verfolgen sie ein verfassungsrechtlich nicht haltbares Anliegen. Jeder Unternehmer kann nämlich frei entscheiden, welche Produkte und Dienstleistungen er mit eigenen Arbeitnehmern herstellt beziehungsweise erbringt und welche er von externen Anbietern zukaft.

personalmagazin: Sie sehen keine Praxisprobleme im Bereich der Werkverträge?

Henssler: Es gibt Probleme in der Praxis, allerdings auf einer ganz anderen Linie. Durch die öffentliche Debatte über Werkverträge sind ganz zu Unrecht auch solche Dienstleistungen in Misskredit geraten, bei denen ein unmittelbarer Bedarf nach der Ausgestaltung als Dienst- oder Werkvertrag besteht. Als Auftraggeber von Beratungsleistungen

auf tretende Unternehmen befürchten derzeit aufgrund einer verbreiteten Rechtsunsicherheit, letztlich von den Mitarbeitern der Beratungsunternehmen in Anspruch genommen zu werden, die ihren Arbeitnehmerstatus bei ihnen einklagen. Sie drängen daher die Beratungsunternehmen in die nicht passende Leiharbeit, um für sich selbst Rechtssicherheit zu erhalten. Außerdem ist zu beobachten, dass mobile ausländische Arbeitnehmer, die nicht gewerkschaftlich vertreten sind, ihre eindeutigen Rechte nicht wahrnehmen. Hier besteht Handlungsbedarf.

personalmagazin: Taugen die vorliegenden Vorschläge dazu, die Probleme zu lösen?

Henssler: Sowohl die bisher erarbeiteten Gesetzesvorschläge als auch die im Koalitionsvertrag angedachte Kodifikation der Rechtsprechungsgrundsätze sind im Gegenteil sogar völlig ungeeignet. Die Festschreibung der Rechtsprechung ist aufgrund der Vielfalt der Fallkonstellationen allenfalls auf einem sehr hohen Abstraktionsniveau möglich und wird daher die Rechtsanwendung nicht befördern. Der Vorschlag eines Negativkatalogs, nach dem bei Vorliegen einer bestimmten Anzahl von Indizien eine verdeckte Arbeitnehmerüberlassung vermutet wird, wiederholt die Fehler der Vergangenheit. Er erinnert fatal an das sogenannte arbeits- und sozialversicherungsrechtliche Korrekturgesetz vom Dezember 1998. Dieses Gesetz, insbesondere die mit den neuen Vorschlägen vergleichbare Reform des § 7 Abs. 4 SGB IV, war wohl der größte Flop in

„In eklatanter Weise fehlt eine aktuelle Aufarbeitung der Rechtstatsachen, die aber im Vorfeld einer derart einschneidenden Reform unverzichtbar wäre.“

derartige Problemfälle auf der Grundlage ihrer bisherigen Entscheidungspraxis zu bewältigen und effektiven Arbeitnehmerschutz zu verwirklichen. Es gibt daher kein Regelungsdefizit, sondern es gab lediglich ein Rechtsdurchsetzungsdefizit. Aufgrund der geänderten Situation ist derzeit aber nicht ersichtlich, welche angeblichen Missstände heute

der jüngeren Arbeitsrechtsgeschichte. Es musste schon nach wenigen Monaten aufgrund der Fehlanreize komplett revidiert werden. Jetzt sollen erneut einzelne, und zudem überholte Missbräuche zum Anlass für eine völlige Überreaktion genommen werden.

personalmagazin: Was gibt das BAG vor?

Henssler: Die Rechtsprechung weist grundsätzlich die notwendige Flexibilität auf, um bei der Abgrenzung der verdeckten Leiharbeit von zulässigen Werkverträgen neu auftretende Umgehungsstrategien wirksam einzudämmen. Nicht der Inhalt der vertraglichen Vereinbarungen ist aus ihrer Sicht entscheidend, sondern die tatsächliche Durchführung des Vertrags. Die Absprachen bieten nur erste Anhaltspunkte. Die Rechtsprechung verzichtet bei der Grenzziehung auf schematische Lösungen und nimmt stattdessen überzeugend eine Gesamtschau aller Umstände vor. Maßgebliche Merkmale sind die Eingliederung in den Betrieb des Auftraggebers und die Ausübung des arbeitsbezogenen Weisungsrechts als Ausdruck der Personalhoheit. Diese Kriterien sind jedoch nicht auf die Anforderungen der Digitalisierung und der modernen Projektformen zugeschnitten.

personalmagazin: Inwiefern?

Henssler: Hier geht es um ein Angebot von hochkomplexen Dienstleistungen, das exakt auf die Bedürfnisse des Einsatzbetriebs abgestimmt werden muss. Dabei kommt es zwangsläufig zu einer sehr engen Zusammenarbeit der internen und externen Mitarbeiter, wobei werkbezogene und arbeitsbezogene Weisungen an die externen Berater nicht immer einfach zu trennen sind. Die zielführende Zusammenarbeit erfordert genaue Vorgaben, die zudem durch den Auftraggeber laufend zu konkretisieren sind. Der von der Rechtsprechung geforderte exakt abgrenzbare und schon zu Vertragsbeginn konkretisierbare Vertragsgegenstand existiert



PROF. DR. MARTIN HENSSELER ist Geschäftsführender Direktor des Instituts für Arbeits- und Wirtschaftsrecht an der Universität zu Köln.

bei diesen modernen Beratungsfeldern häufig nicht. Vielmehr begnügt sich die inhaltliche Leistungsbeschreibung im Werkvertrag mit einer eher schemenhaften Umschreibung des Produkts sowie einem Aktivitäten- und Fristenplan, kombiniert mit konkreten Mitwirkungspflichten des Auftraggebers.

personalmagazin: Was sind Ihre Lösungen?

Henssler: Auf die gezeigten Problembereiche muss unterschiedlich reagiert werden. Zum einen benötigen wir ein verbessertes Beratungsangebot für ausländische Arbeitnehmer, die zu unerträglichen Arbeitsbedingungen beschäftigt werden, ihre unstreitig bestehenden Rechte aber aus Unkenntnis nicht wahrnehmen. Sinnvolle Maßnahmen sind insoweit eigens eingerichtete Beratungsstellen und sonstige Beratungskapazitäten für mobile ausländische Beschäftigte. Zum zweiten brauchen wir dringend mehr Rechtssicherheit für diejenigen Beratungsunternehmen, die gerade im Bereich der Digitalisierung der Wirtschaft Dienstleistungen anbieten. Sie dürfen nicht künstlich in die unpassende Leiharbeit gedrängt werden. Die Rechtssicherheit ließe sich etwa durch einen Positivkatalog erreichen, der bei Vorliegen bestimmter Kriterien die Handlung als Werkvertrag sicherstellt.

personalmagazin: Was wären da Kriterien?

Henssler: Typische Merkmale für zulässige Werkverträge könnten etwa sein, dass die Dienstleistung spezifisches Know-how erfordert, auf das sich das Beratungsunternehmen spezialisiert hat, und dass dessen Mitarbeiter spezialisierte Berater im Bereich Ingenieurwesen, EDV-Technik, Digitalisierung, neue Medien oder Industrie 4.0 sind. Auch eine eigene Mitarbeiterschulung und Personalentwicklung könnte ein weiteres Kriterium für zulässige Werkverträge sein sowie: Das Beratungsunternehmen arbeitet mit festangestelltem Personal und ist auch für andere Auftraggeber tätig, die einen vergleichbaren Beratungsbedarf haben. Auch sollte die Personalhoheit beim externen Dienstleister liegen, der – nach Möglichkeit – über eine Leiharbeiterlaubnis verfügt. Weitere Merkmale wären, dass der Dienstleister seinen Mitarbeitern branchenübliche Löhne auf der Grundlage eines eigenständigen Vergütungssystems zahlt oder selbst tarifgebunden ist, und: Die Arbeitnehmer verzichten in gesonderter Erklärung spätestens zu Beginn des Einsatzes auf den Status eines Leiharbeitnehmers. Dieses Wahlrecht des Arbeitnehmers stellt lediglich eine zusätzliche Schutzkomponente dar.

personalmagazin: Sie hatten es erwähnt:

Der Versuch, mit festgeschriebenen Kriterien zu arbeiten, ist vor Jahren gescheitert. Warum soll es jetzt klappen?

Henssler: Man kann den von mir angesprochenen Positivkatalog nicht mit der umgekehrten Konstellation des Negativkatalogs des § 7 Abs. 4 SGB IV, alte Fassung, vergleichen. Es geht nicht darum, Unternehmen ohne sachlichen Grund in einen nicht passenden und nicht gewollten Vertragstyp zu zwingen. Vielmehr sollen zusätzliche Kriterien bei einem allseits gewollten Vertragstyp sicherstellen, Arbeitnehmerrechte zu wahren und Rechtssicherheit zu bieten. ■

Das Interview führte **Michael Miller**.

Brüche im Lebenslauf gezielt nutzen

Früher galten Brüche im Lebenslauf als Tabu, heute stellen sie oft einen Pluspunkt dar – wenn sie nachvollziehbar begründet werden. Arne Adrian, als Geschäftsführer für die Bereiche Recruiting und Personalagnostik beim Beratungsunternehmen Pawlik Consultants tätig, rät: Personaler, die nach einer neuen Aufgabe suchen, beweisen Kompetenzen wie Flexibilität und den erfolgreichen Umgang mit Veränderungen dadurch, dass sie bereits in unterschiedlichen Positionen tätig waren. Wichtig ist, dass jeder Wechsel begründet werden kann und eine Fortentwicklung darstellt. Außerdem sollten die beruflichen Stationen nicht zu kurz sein. Ein Branchenwechsel oder eine neue inhaltliche Schwerpunktsetzung erweitern den Horizont und belegen, dass der Stellensuchende mental in der Lage ist, sich laufend weiterzuentwickeln. In den meisten Unternehmen steht heute das Bedürfnis nach agilen, lernfähigen Mitarbeitern im Vordergrund.

www.pawlik.de



Noch mal umsatteln?
Das muss nicht zwangsläufig von Nachteil sein.

© BANANASTOCK / THINKSTOCKPHOTOS.DE

Potenzial für Personaler

Corporate-Volunteering-Programme werden in Deutschland zwar bereits von vielen Unternehmen umgesetzt, aber noch zu wenig als Potenzial für die Personalgewinnung genutzt. Personalmanager und Recruiter, die sich für die Implementierung und Nutzung solcher Programme interessieren, erfahren im Workshop „Internationales Corporate Volunteering für Unternehmen“ mehr über Formen und Inhalte. Die Teilnehmer entwickeln Formen des ehrenamtlichen internationalen Engagements, die zum Unternehmen passen. Der Workshop findet am 2. Oktober in Berlin statt.

www.csr-jobs.de

HR-NETZWERKE



Regionale Bündnisse Attraktiver Arbeitgeber

Ansprechpartner: Gaby Wilms, Lisa-Marie Kreis

E-Mail: netzwerk@ibe-ludwigshafen.de

Um Strategien zur Stärkung und zum Ausbau der Arbeitgeberattraktivität, um Mitarbeitergewinnung und -bindung geht es bei den Regionalen Bündnissen Attraktiver Arbeitgeber, die vom Institut für Beschäftigung und Employability IBE der Hochschule Ludwigshafen organisiert werden. Bis Ende 2015 finden in den rheinland-pfälzischen Bezirken Trier, Koblenz, Rheinhessen und Pfalz insgesamt 16 Netzwerkveranstaltungen statt: Unternehmen stellen dort ihre Erfolgskonzepte vor und diskutieren mit Personalverantwortlichen anderer Organisationen und mit regionalen Akteuren über Strategien zur Stärkung und zum Ausbau der Arbeitgeberattraktivität. Das Ziel des HR-Netzwerks ist es, gute Ansätze der Fachkräftesicherung für die gesamte regionale Wirtschaft nutzbar zu machen und die Vernetzung von Unternehmen und regionalen Akteuren zu fördern. Die Veranstaltungen sind Teil des Projekts „Lebensphasenorientierte Personalpolitik 3.0“, das vom Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz gefördert wird. Die Teilnahme ist kostenfrei. Die nächsten Themen und Termine sind hier einsehbar:

www.lebensphasenorientierte-personalpolitik.de

Unterhalten Sie einen nicht kommerziellen Personaler-Treff und sind offen für neue Mitglieder? Dann schreiben Sie unter dem Stichwort „HR-Netze“ eine Nachricht an: redaktion@personalmagazin.de.

„describing the new colleague's tasks“



Bei der Einführung eines neuen Mitarbeiters erläutern Sie den künftigen Kollegen

dessen neue Aufgaben „his new tasks“:
„Mr XY will be head of department for...“
(Herr XY wird der Abteilungsleiter von ... sein.) „Ms XY will be in charge of...“
(Frau XY wird verantwortlich sein für ...)
„Our new colleague is taking over the area of...“ (Unsere neue Kollegin übernimmt den Bereich von...).

An dieser Stelle stellt Ihnen das Personalmagazin hilfreiche Redewendungen aus dem Englischen vor. Diese sind dem Haufe Praxisratgeber vor „Business English für Personal“ entnommen.

Ausbildung zum Change-Manager

Change Safari – so lautet der Titel einer Change-Manager-Ausbildung, die aus drei zweitägigen Modulen besteht. Die Teilnehmer lernen unter anderem die verschiedenen Change-Schulen mit ihren unterschiedlichen Denk- und Handlungsansätzen kennen. Sie erwerben Know-how über die verschiedenen Arbeitsebenen der Change-Beratung und -Unterstützung sowie die unterschiedlichen Rollen und Erwartungen, die sich daraus für die verantwortlichen Manager ergeben. Und sie setzen sich in Theorie und Praxis mit Changemanagement-Methoden, Prozessmodellen und Projektansätzen auseinander. Die Ausbildung startet am 6. und 7. November in Heidelberg. Die beiden weiteren Bausteine finden am 20. und 21. November sowie am 4. und 5. Dezember statt.

www.kraus-und-partner.de

SEMINARE

30. September bis 2. Oktober, Walsrode	Intensiv-Präsenz-Training: Train the Trainer Tel. 04262 9312-0 www.mticonsultancy.com
2. Oktober, Berlin	Internationales Corporate Volunteering für Unternehmen Tel. 0221 6778261-0 www.csr-jobs.de
12. bis 13. Oktober, Überlingen	Unternehmensorganisationen der Zukunft Tel. 07551 9368-185 www.die-akademie.de
19. bis 20. Oktober, Köln	Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil Tel. 0761 898-4422 www.haufe-akademie.de

ONLINE-SEMINARE

6. Oktober	Leistungserwartungen zielsicher formulieren und Competency-Systeme erfolgreich entwickeln
9. Oktober	Arbeitsrechts-Frühstück
14. Oktober	Entgelt Spezial: Weihnachten
15. Oktober	Grundlagen der Arbeitsvertragsgestaltung

Weitere Informationen zu den Online-Seminaren erhalten Sie unter Tel. 0180 5050-440 und www.haufe-online-training.de.



Für Abonnenten des Haufe Personal Office Premium sind diese Online-Seminare inklusive.

Das verdient ein Personalentwickler

Im „Vergütungs-Check“ stellt das Personalmagazin in Zusammenarbeit mit dem Gehaltsexperten Compensation-Online die Gehälter zentraler Tätigkeitsfelder im Personalwesen vor. Das Durchschnittsgehalt eines Personalentwicklers reicht je nach Unternehmensgröße von 35.985 Euro (Q1) bis 70.419 Euro (Q3) inklusive Zusatzleistungen. Überstunden werden im Mittel mit 3.156 Euro vergütet. Rund 29 Prozent der Personalentwickler erhalten Prämien und 27 Prozent eine betriebliche Altersvorsorge. Einen Firmenwagen gibt es für sechs Prozent.

VERGÜTUNGS-CHECK

Firmengröße (in Mitarbeitern)	Q1	Median	Q3	ÜBERSICHT
< 21	35.985 Euro	45.264 Euro	53.691 Euro	Sept.: Personalentwickler
21-50	38.508 Euro	46.463 Euro	57.211 Euro	Okt.: Fachlicher Trainer
51-100	38.808 Euro	46.689 Euro	57.447 Euro	Nov.: Persönlichkeitstrainer
100-1.000	42.780 Euro	52.315 Euro	60.662 Euro	Dez.: Syndikus
> 1.000	47.487 Euro	59.235 Euro	70.419 Euro	Jan.: Lohn und Gehalt
				Feb.: Personalmarketing
				März: Personalleiter
				April: Personalreferent
				Mai: Personalsachbearbeiter
				Juni: Personalberater
				Juli: Personalsdisponent
				Aug.: Branchenvergleich

Q3: oberes Quartil (25 % aller Personen mit dieser Funktion verdienen mehr) **Q1:** unteres Quartil (25 % unterschritten diesen Betrag). Veränderungen gegenüber dem Vorjahr (über alle Firmengrößen): plus 1,5 Prozent.

QUELLE: COMPENSATION-ONLINE.DE, 2015

Erfolgreiche Projektarbeit

PRAXIS. Dynamische Formen der Zusammenarbeit gehen häufig über Firmengrenzen hinaus. Personalern kommt dabei die Aufgabe zu, geeignete Prozesse zu entwickeln.

Von **Susanne Ehmer** und **Stephan Kasperczyk**

Unsere Arbeitswelt ändert sich jeden Tag. Dynamische Arbeitsformen bestimmen den Unternehmensalltag. Häufig finden diese Formen der Zusammenarbeit über Organisations-, Unternehmens-, ja sogar Kulturgrenzen hinweg statt. Damit sind für Personalmanager drei zentrale Herausforderungen verbunden: Sie beraten beim Aufbau von dynamischen Arbeitsformen, entwickeln geeignete Formen und Prozesse und setzen diese um. Sie wirken selbst als Teilnehmer an diesen Arbeitsformen mit. Sie implementieren eine interorganisationale Personal- und Organisationsentwicklung.

Rahmenbedingungen schaffen

Bei der Steuerung dynamischer Arbeitsformen lautet das Motto „Weg von der Hierarchie, hin zur gleichberechtigten Zusammenarbeit“, denn nur so kann die Bereitschaft wachsen, sehr unterschiedliche Sichtweisen und Ziele im Interesse

der gemeinsamen Sache zu integrieren. Auf diese Weise wird die Möglichkeit geschaffen, gemeinsam etwas zu erzielen, was alleine nicht zu erreichen wäre.

Dabei verfolgen die Akteure ein einfaches Kosten-Nutzen-Kalkül: Wenn ich am Ende des Prozesses etwas Positives erhalte, dann bin ich bereit, etwas dafür am Anfang einzusetzen. Allerdings müssen die Beteiligten bereit sein, in eine unsichere Zukunft zu investieren, denn zu Anfang eines dynamischen Projekts ist das Ergebnis noch nicht absehbar. Um diese Einstellung zu erreichen, sollten Personaler einerseits für ausreichende Akzeptanz des Projekts unter den Mitarbeitern sorgen und andererseits dabei unterstützen, die Form der Zusammenarbeit zweckmäßig zu strukturieren.

An Projekten teilnehmen

Sind Personalmanager selbst Teilnehmer eines bereichsübergreifenden Projekts, gilt es, diese neue Rolle adäquat auszuüben. Hierfür ist es zunächst nötig, die fehlende Weisungsbefugnis, die mit der Teilnehmer-Rolle einhergeht, zu akzeptieren. Als Personalmanager und Projektteilnehmer verfügen Sie nicht über die disziplinarischen Mittel eines Linienvorgesetzten. Stattdessen ist Verständnis ein zentrales Element der Zusammenarbeit. Es gilt, die unterschiedlichen Denkweisen und Ziele der weiteren Beteiligten zu berücksichtigen und wertzuschätzen.

Gleichzeitig sollten Sie Akzeptanz für Ihre eigene Expertise schaffen. Um Zustimmung für die eigenen Ideen zu erreichen, ist es erforderlich, gezielt am

persönlichen Alleinstellungsmerkmal zu arbeiten und dafür zu sorgen, dass die eigene Kompetenz sichtbar wird. Expertentum verleiht in unserer logisch-rationalen Arbeitswelt Einfluss. Ein angemessenes Erscheinungsbild und eine angemessene Sprache erzeugen Anschlussfähigkeit. Das sind zwar Allgemeinplätze, dennoch sollten Sie in Ihrer Teilnehmerrolle stets prüfen, wie es um Ihr eigenes Erscheinungsbild bestellt ist.

Der Startpunkt der erfolgreichen Projektteilnahme ist ein klares Ziel, das Sie sich vor Augen setzen sollten. Gleichzeitig gilt es, die Argumente der anderen Projektteilnehmer ernst zu nehmen und deren Ziele mitzudenken. Hierbei müssen Sie bereit sein, auch Ihre eigenen Denkstrukturen infrage zu stellen.

Agieren Sie als Netzwerker. Lassen Sie die anderen Projektteilnehmer erkennen, wie Sie mit Ihrem Organisations- und Personalwissen die Zusammenarbeit unterstützen können. Lassen Sie sich in Ihrer Funktion als „Dreh- und Angelpunkt“ der erforderlichen Kommunikation nutzen. Außerdem: Wenn es immer wieder an einer Stelle hakt, kann eine Veränderung der Regeln Wunder bewirken. Nehmen Sie also Einfluss auf die Gestaltung der Regeln für die Zusammenarbeit.

Den eigenen Einfluss stärken

Als Personaler und Projektteilnehmer können Sie Ihren Einfluss in der Organisation stärken, wenn sichtbar wird, dass Sie Steuerungs- und Moderatorenfunktion übernehmen. Dies gilt umso mehr, wenn klar wird, dass Sie keine unmittelbaren eigenen Interessen in der

Bei bereichsübergreifenden Projekten sind Personaler auf drei Ebenen involviert: Sie beraten beim Aufbau, sie entwickeln Skills und sind selbst Teilnehmer.



Firmengrenzen überwinden – am besten mit interorganisationaler Personalentwicklung.

Sache verfolgen. Setzen Sie sich mit den impliziten Machtstrukturen auseinander: Wer beeinflusst wen? Welche Beziehungsnetzwerke bestehen? Wer würde sich für eine Allianz eignen? Zeichnen Sie die von Ihnen identifizierten Beziehungen, Netzwerke und Abgrenzungen auf. Das hilft Ihnen, die Situation zu verstehen und Ihre Einflusshebel zu erkennen. Bei der Suche nach geeigneten Koalitionären können folgende Fragen unterstützen: Wer gibt Ihnen ehrliche Rückmeldung? Mit wem können Sie sich offen unterhalten, ohne dass die Information gegen Sie verwendet wird? Wer verfolgt identische Ziele?

Formen erfolgreicher Kooperation

Welche Form eine erfolgreiche Projektzusammenarbeit letztlich haben soll, ist abhängig von den jeweiligen Zielen, aber auch von anderen Faktoren wie der Anzahl der Beteiligten und der Flexibilität hinsichtlich Formalisierung, Werten und Zeit. Wie eingangs beschrieben, gehört die Implementierung einer interorganisationalen Personalentwicklung zu den Herausforderungen für Personalmanager. Diese muss sich auf Flexibilität und die Unterstützung der Beobachtungskompetenz ausrichten. Karrieremodelle, Entwicklungspfade und Entlohnungssysteme sollten den interorganisationalen Aspekt mit beachten und gegebenenfalls über das bisher in den jeweiligen Heimatorganisationen übliche Konzept hinausgehen. Dazu müssen die Personalentwickler der Entsendeorganisationen zusammenarbeiten, damit die jeweiligen Interessenlagen berücksichtigt werden können. Ebenso sollte eine Rückverbindung aus der Kooperation in die Heimatorganisationen stattfinden, um Logikbrüche zu vermeiden. ■

DR. SUSANNE EHMER ist Geschäftsführende Gesellschafterin der Redmont GmbH.

STEPHAN KASPERCZYK ist Inhaber von Beratung X, Member des Redmont Consulting Cluster.

LEITFADEN

Maßnahmen für Personalmanager

Damit Zusammenarbeit auf der Basis von Vertrauen gelingt, ein wirksamer Interessenausgleich stattfindet, effiziente Entscheidungsprozesse sowie die fortlaufende Unterstützung auf der operativen Ebene der Kooperation greifen, sollten Personalmanager folgende Punkte umsetzen:

- **Ergreifen Sie Maßnahmen zur Entwicklung einer eigenen Zusammenarbeitskultur.** Berücksichtigen Sie dabei die Kulturen der jeweiligen Heimatorganisationen. Klären Sie frühzeitig, was mit der Zusammenarbeit erreicht werden soll. Fertigen Sie einen Entwurf der Zukunft an. Orientieren Sie sich an der Leistungsfähigkeit Ihrer (potenziellen) Partner. Vergessen Sie nicht, die Interessen, das Beziehungsgefüge und die Gefühle der Beteiligten zu berücksichtigen.
- **Befähigen Sie Ihre Mitarbeiter und Kollegen dazu, vertrauensvoll im Team zusammenzuarbeiten,** die jeweilige Rolle zu verinnerlichen sowie Konflikte frühzeitig zu lösen.
- **Lassen Sie die Zusammenarbeit durch Supervision begleiten.** Dies hilft Spannungen zu erkennen und effektiv zu behandeln. Investieren Sie in vertrauensbildende Maßnahmen. Behalten Sie die Machtverhältnisse im Auge und thematisieren Sie Veränderungen sofort. Beobachten Sie dabei fortlaufend die jeweiligen Interessensgruppen.
- **Etablieren Sie rollenbasierte Arbeit und ermutigen Sie zum Arbeiten in Prozessen:** Wie soll die gemeinsame Arbeit funktionieren? Bestimmen Sie die wichtigsten Rollen und überlegen Sie sich abgestimmte Spielregeln. Alle Erwartungen der Beteiligten sollten transparent sein.
- **Stellen Sie die Zusammenarbeit regelmäßig auf den Prüfstand:** Gibt es ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Output und dem geleisteten Input? Wie werden Konflikte bewältigt? Existiert ein Gleichgewicht zwischen Selbstständigkeit und Verbundenheit mit der Kooperation?

Kritischer Blick auf das Führungsinstrument Nummer eins



MITARBEITERGESPRÄCHE. Das jährliche Mitarbeitergespräch gehört sicherlich zu den am meisten verbreiteten Führungsinstrumenten in deutschen Unternehmen. Doch in manchen Fällen sind Mitarbeitergespräche für ein Unternehmen toxisch und können einer vormals guten Führungskultur schaden. So kann dort, wo bereits vor der Einführung eines Mitarbeitergesprächs eine hohe Führungsqualität

vorherrscht, das Vertrauensverhältnis zu den Führungskräften beschädigt werden. Auch in Unternehmen mit stark autonom arbeitenden Mitarbeitern oder einem hohen Maß an Agilität mag das starre Konzept nicht mehr greifen. Armin Trost, Professor an der Hochschule Furtwangen, liefert mit

seinem Buch eine differenzierte Betrachtung des Themas. Er versucht, Antworten auf folgende Fragen zu geben: Wann ist welche Form von jährlichem Mitarbeitergespräch sinnvoll? Wann nicht? Was kann ich mit Mitarbeitergesprächen unter welchen Umständen und Rahmenbedingungen erreichen? Wo stößt das Instrument an seine Grenzen? Was sind mögliche Alternativen?

BEWERTUNG: Armin Trost greift in seinem Buch wissenschaftliche Erkenntnisse zum Thema auf und arbeitet differenziert heraus, unter welchen Voraussetzungen das klassische Mitarbeitergespräch welchen Nutzen bringen kann und in welchen Fällen Alternativen sinnvoller wären. Wer diese Ausführungen liest, wird sicherlich das eigene Verfahren kritisch überdenken. (dfu)

Armin Trost: *Unter den Erwartungen*. 223 Seiten, Wiley-VCH Verlag, Weinheim, 2015. 34,99 Euro. www.wiley-vch.de

Routinen durchbrechen und Selbstmarketing betreiben



SELBSTMARKETING. Spin-Doktoren sind ursprünglich Politikberater, deren Ziel die positive Wahrnehmung ihres Auftraggebers und die günstige Aufnahme seiner Botschaften ist. Aber ihre Methoden zur Meinungsbildung können auch das Image von Personen, die in ganz anderen Berufen tätig sind, unterstützen. Mit seinem Buch will der Kommunikationsberater Mathias Ulmann den Lesern Ratschläge geben, wie sie selbst Kompetenzen und Werkzeuge der Spin-Doktoren erwerben können. Er erläutert ausführlich, wie die kreative und kombinatorische Denkweise dieser Berufsgruppe funktioniert und formuliert daraus Ratschläge für den beruflichen Alltag – insbesondere auch im Kontext der zunehmenden Digitalisierung.

BEWERTUNG: Was können Personalmanager aus diesem Buch lernen? Sie erhalten Anreize, ihre Welt zu hinterfragen und Routinen zu durchbrechen. Nicht alle Ausführungen sind neu und unerwartet. Aber oftmals werden Wahrheiten wie „Mehr Informationen können das Problem der Komplexität nicht besiegen“ im Berufsalltag einfach vergessen. (dfu)

Mathias Ulmann: *Spin it! Denken und überzeugen wie ein Spin-Doktor*.

221 Seiten, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt/Main, 2015. 19,90 Euro. www.fazbuch.de

Praxiskomentierungen zu einem Dauerbrenner



IN EIGENER SACHE. Pünktlich zu den ab Juli geltenden Änderungen im Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG) ist ein neuer Praxiskommentar dazu in erster Auflage erschienen. Natürlich haben die Herausgeber Christoph Tillmanns, Richter am Landesarbeitsgericht Baden-Württemberg, und Bernd Mutschler, Richter am Bundessozialgericht, das Mutterschutzgesetz und das BEEG ins Zentrum gestellt.

Aber auch damit zusammenhängende Vorschriften, wie die Mutterschutzverordnung, die wichtigsten Regeln aus dem SGB V, das Aufwendungsausgleichsgesetz sowie die europäischen Richtlinien zum Mutterschutz und Elternurlaub werden kommentiert. Dabei legen die Autoren – beinahe ausschließlich Arbeits- oder Sozialrichter – Wert darauf, dass der Praxiskommentar zu diesem Dauerbrenner-Thema seinem Namen gerecht wird: Orientierend an der höchstrichterlichen Rechtsprechung sollen die Hinweise zu neuen, alten oder speziellen Fragen innerhalb des Themenkomplexes die in der betrieblichen Praxis auftretenden Bedürfnisse befriedigen. (mim)

Christoph Tillmanns, Bernd Mutschler (Hrsg.): *Mutterschutzgesetz, Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz*. 1.019 Seiten, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg, 1. Auflage 2015. 82 Euro. www.haufe.de

IMPRESSUM

VERLAG

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG,
Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg
Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg
Registergericht Freiburg, HRA 4408
Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs
GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB
5557, Martin Laqua
Geschäftsführung: Isabel Blank, Markus Dränert,
Jörg Frey, Birte Hackenjos, Randolph Jessl, Markus
Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE
812398835

ABONNENTEN-SERVICE UND VERTRIEB

Tel.: 0800 / 7234 253 (kostenlos)
Fax: 0800 / 5050 446 (kostenlos)
E-Mail: Zeitschriften@haufe.de

VERLAGSLEITUNG / HERAUSGEBER

Reiner Straub, Randolph Jessl

ERSCHEINUNGSWEISE

Monatlich, in der Regel
am letzten Freitag eines Monats,
16. Jahrgang

REDAKTION

Reiner Straub (str) (v.i.S.d.P.)
E-Mail: reiner.straub@personalmagazin.de

Daniela Furkel (dfu) (Chefredakteurin)
E-Mail: daniela.furkel@personalmagazin.de
Katharina Schmitt (ks)
E-Mail: katharina.schmitt@personalmagazin.de
Melanie Rößler (mer)
E-Mail: melanie.roessler@personalmagazin.de
Kristina Enderle da Silva (end)
E-Mail: kristina.enderle@personalmagazin.de
Michael Miller (mim)
E-Mail: michael.miller@personalmagazin.de
Andrea Sattler (ak)
E-Mail: andrea.sattler@personalmagazin.de

REDAKTIONSASSISTENZ

Brigitte Pelka, Tel.: 07 61/8 98-3921,
Telefax 07 61/8 98-99-3921,
E-Mail: redaktion@personalmagazin.de

AUTOREN UND MITARBEITER DIESER AUSGABE

Pascale Stephanie Bothe, Martin Claßen, Dr. Su-
sanne Ehmer, Petra Eisenbeis-Trinkle, Dr. Roman
Frik, Dr. Christian Gärtner, Verena Graulich, Prof.
Dr. Uwe Peter Kanning, Stephan Kasperczyk,
Prof. Dr. Martin Kersting, Prof. Dr. Martin Klaffke,
Ariane Kuchta, Melanie Linnenschmidt, Prof. Dr.
Sonja Lippke, Dr. Dirk Lunkemann, Sebastian
Mauritz, Prof. Dr. Filip Mess, Benjamin Mikfeld,
Thomas Muschiol, Prof. Dr. Volker Nürnberg,
Jürgen Peter, Peer-Oliver Villwock, Dr. Utz Niklas
Walter

GRAFIK / LAYOUT Ruth Großher

ANZEIGEN

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2015
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung
Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales,
Im Kreuz 9, D-97076 Würzburg

ANZEIGENLEITUNG

(verantwortlich für Anzeigen)
Bernd Junker, Tel. 09 31 / 27 91-556
E-Mail: bernd.junker@haufe-lexware.com

KEY ACCOUNT MANAGEMENT

Dominik Castillo, Tel.: 09 31/27 91-751, Fax -477
E-Mail: dominik.castillo@haufe.de
Annette Förster, Tel.: 09 31/27 91-544, Fax -477
E-Mail: annette.foerster@haufe.de
Michaela Freund (Stellenmarkt),
Tel.: 0931/27 91-777, Fax -477
E-Mail: stellenmarkt@haufe.de
Thomas Horejsi, Tel.: 09 31/27 91-451, Fax -477
E-Mail: thomas.horejsi@haufe.de

ANZEIGENDISPOSITION

Yvonne Goebel, Tel.: 09 31/27 91-470, Fax -477
E-Mail: yvonne.goebel@haufe-lexware.com

ABONNEMENT-PREISE Jahresabonnement (12
Ausgaben) 134 Euro inkl. MwSt., Porto- und
Versandkosten; Bestell-Nummer: 04062-0001,
ISSN: 1438-4558. Bezieher des Loseblattwerks
„Das Personalbüro in Recht und Praxis“ und der
CD-ROM „Haufe Personal Office“ sowie „Haufe

Steuer Office Premium“ erhalten das Personal-
magazin im Rahmen ihres Abonnements.

DRUCK Konradin Druck GmbH, Kohlhammerstraße
1-15, 70771 Leinfelden-Echterdingen

URHEBER- UND VERLAGSRECHTE Die Zeitschrift
sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen
Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich
geschützt. Das gilt auch für Entscheidungen und
deren Leitsätze, wenn und soweit sie redak-
tionell bearbeitet oder redigiert worden sind.
Soweit die Rechte an Bildern bei Dritten liegen,
ist dies gekennzeichnet. Ansonsten liegen die
Nutzungsrechte beim Verlag.

NACHDRUCK Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil
dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Geneh-
migung des Verlags vervielfältigt oder verbreitet
werden. Unter dieses Verbot fällt insbesondere
die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die
Aufnahme in elektronische Datenbanken und
die Vervielfältigung auf CD-ROM. Für unverlangt
eingesandte Manuskripte und Bildmaterialien
übernimmt der Verlag keine Haftung.

LESERBRIEFE Wir behalten uns vor, Leserbriefe
zu kürzen. Aktuelle Informationen zu den
Zeitschriften- und Online-Angeboten der
Haufe-Gruppe finden Sie unter: www.haufe.de/mediacenter.



Akademie

EuPD Research

I Sustainable Management

Schirmherrschaft:



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Unternehmen. Bilden. Zukunft.

**Bis 31. Oktober 2015
für den Deutschen Bildungspreis
bewerben!**

Als Unternehmen attraktiv sein für Fachkräfte:
Positionieren Sie sich als Vorreiter im Bereich
strategischer Weiterbildung.

Optimierungspotentiale entdecken: Profitieren Sie
bei der kostenlosen Teilnahme vom ausführlichen
Benchmark.

**Entwickeln Sie Ihr Bildungsmanagement durch die
Teilnahme am Deutschen Bildungspreis!**

Premiumpartner:



Medienpartner:



Ganz persönlich

Was sind Ihre aktuellen Herausforderungen in HR?

Die Produkt- und Unternehmensmarke Alnatura auf die Arbeitgebermarke – mit Wirkung nach intern und extern – zu übertragen. Dazu kommt: Durch die laufende Eröffnung neuer Filialen sind wir kontinuierlich auf der Suche nach passenden Mitarbeitern.

Welches Projekt würden Sie gern umsetzen, wenn Ihnen ein verdoppeltes HR-Budget zur Verfügung stünde?

Die Erhöhung von Budgets bewirkt nicht unbedingt eine „Sinn-Erhöhung“ von Projekten.

Eine wichtige Tugend für einen Personalmanager ist...?

Sich immer gut zu überlegen: Ist das Unternehmen für die Menschen da oder umgekehrt? Die Antwort auf diese Frage prägt das Handeln.

Welche berufliche Entscheidung war bisher die schwierigste für Sie?

2005 habe ich das Unternehmen verlassen, für das ich fast acht Jahre tätig war und dem ich viel zu verdanken hatte. Heute weiß ich: Alles richtig gemacht!

Was war Ihr bislang schönstes Projekt?

Aufbau, Ausbau und Professionalisierung der Personalarbeit bei Alnatura.

Wie halten Sie es selbst mit der Work-Life-Balance?

Für mich ist Arbeitszeit ein wesentlicher und identitätsstiftender Bestandteil meiner Lebenszeit. Dabei ist es nicht immer leicht, meinen eigenen Ansprüchen an eine gelungene Vaterrolle zu entsprechen. Meine Frau würde das wohl noch etwas deutlicher formulieren.

Wie kamen Sie zur HR-Laufbahn?

Nach dem Studium der Pädagogik überlegte ich mir, wie ich meine Potenziale und Leidenschaft optimal einsetzen könnte. Es kristallisierte sich sehr schnell die Personalarbeit heraus. Diesen Weg habe ich dann eingeschlagen und unter anderem durch Fernstudiengänge und eine systemische Ausbildung unterfüttert.



JOACHIM SCHLEDT ist seit 2008 Personalleiter der Alnatura Produktions- und Handels GmbH. Zuvor arbeitete er als Director Human Resources DACH und Eastern Europe bei der Valeant Pharmaceuticals Chemicals GmbH und davor als Leiter Human Resources bei der DIS AG. Im Juni 2015 wurde der Diplompädagoge zum Vorsitzenden des Vorstands der Selbst-GmbH gewählt. Seit 2004 ist er zudem Vorstandsmitglied der Alanus Stiftung.

Wie haben Sie sich zuletzt weitergebildet?

Die Netzwerktreffen der Selbst-GmbH sind für mich ideale Begegnungsorte für einen fachlichen Austausch auf höchstem Niveau.

Wer inspiriert Sie?

Ich freue mich, wenn Inspiration aus mir selbst heraus entsteht. Die Basis dazu sind Freiheit und Initiativekraft. Ansonsten helfen mir meine Familie, Freunde und Kollegen, neue Perspektiven anzunehmen. Die Bücher von Reinhard Sprenger zu den Themen Führung, Motivation und Selbstverantwortung finde ich als Personaler immer noch auf der Höhe der Zeit. Das kann nicht jeder Fachautor von sich behaupten.

VORSCHAU AUSGABE 10/15



TITEL

Sucht am Arbeitsplatz

MANAGEMENT

Stärkenorientierte Personalentwicklung

ORGANISATION

Attraktive Vergütungssysteme

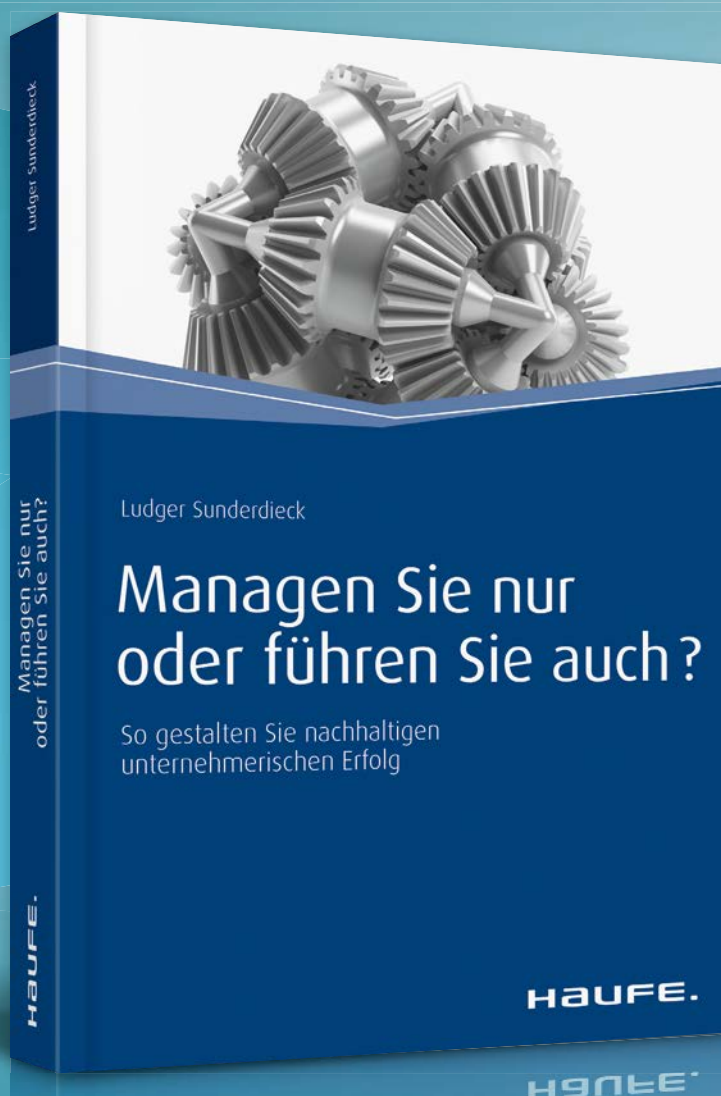
RECHT

Fallstricke bei der Betriebsratsanhörung

PERSONLICH

HR-Studiengänge

Das nächste Personalmagazin erscheint am 22. September 2015



Neuerscheinung 2015, 392 Seiten
Bestell-Nr. E10128
ISBN 978-3-648-07870-9
Print: € 49,95 [D]
eBook: € 44,99 [D]



Neuerscheinung 2015,
224 Seiten
Bestell-Nr. E10119
ISBN 978-3-648-06836-6
Print: € 24,95 [D]
eBook: € 21,99 [D]



Neuerscheinung 2015,
367 Seiten
Bestell-Nr. E10117
ISBN 978-3-648-06679-9
Print: € 49,95 [D]

So führen Sie Ihr Unternehmen zum Erfolg!

Erfahrung zahlt sich aus: Nutzen Sie das Buch als Kompass, um Ihr Unternehmen auf die Erfolgsschiene zu führen. Ludger Sunderdieck zeigt erprobte Erfolgsrezepte, mit denen Sie die Performance mittelständischer Unternehmen nachhaltig verbessern. Das Buch bietet Ihnen Führungswissen für Finanzen, Kundengewinnung, Produktion und Personal. Viele Beispiele, Checklisten, Praxistipps, Fragebögen und Auswertungen unterstützen Sie direkt in der Praxis.

Jetzt bestellen!

shop.haufe.de (Bestellung versandkostenfrei),
0800 5050445 (Anruf kostenlos) oder in Ihrer Buchhandlung

HAUFE.

Konzepte für einen gesunden Führungsstil



312 Seiten
ISBN 978-3-648-05588-5
Bestell-Nr. E10100
Buch: € 29,95 [D]
eBook: € 25,99 [D]

464 Seiten
ISBN 978-3-648-04947-1
Bestell-Nr. E01069
Buch: € 39,95 [D]
eBook: € 35,99 [D]



397 Seiten
ISBN 978-3-648-03707-2
Bestell-Nr. E04192
Buch: € 49,95 [D]
eBook: € 44,99 [D]



Gesundheit und Produktivität sind kein Widerspruch

Führungskräfte sind täglich großen Herausforderungen ausgesetzt, zunehmend auch hohen psychischen Belastungen. Doch wie erreicht man dennoch ein sinnerfülltes (Berufs)Leben? Mit Erkenntnissen aus der aktuellen Glücksforschung sowie aus der Psychologie und der Managementlehre spannt das Buch einen faszinierenden Bogen: von der Analyse heutiger Arbeitsbedingungen und ihren gesundheitlichen Auswirkungen bis hin zu konkreten Handlungsempfehlungen für eine gesundheitsorientierte Betriebsführung. Mit einem Geleitwort von Prof. Randolf Rodenstock.

Jetzt informieren: www.haufe.de/fachbuch (Bestellung versandkostenfrei),
0800 5050445 (Anruf kostenlos) oder in Ihrer Buchhandlung

HAUFE.



Möchten Sie nicht auch Ihre Personalmanagement-Kompetenzen erweitern und Ihre Ziele leichter erreichen?

Kontinuierliche Qualifizierung und Weiterbildung helfen Ihnen, den komplexen Anforderungen im **Personalmanagement** professionell und sicher zu begegnen.

Wir unterstützen Sie dabei mit

- aktuellen Seminaren, Trainings und Workshops,
- intensiven Qualifizierungsprogrammen und
- zertifizierten Lehrgangskonzepten.

**Brandaktuell: Mindestlohn -
Sind Sie fit für die Kontrolle?
www.haufe-akademie.de/2199**

Profitieren Sie vom Praxis-Know-how renommierter Referenten!

Informieren Sie sich gleich ausführlich über unsere Veranstaltungen und finden Sie die für Sie passende Weiterbildungsmöglichkeit:
www.haufe-akademie.de/personalmanagement



Unternehmen: auf Wachstums-Kurs.

Personalabteilung: auf Sorglos-Kurs.

Mit Software von DATEV.

Als Personalverantwortlicher übernehmen Sie viele anspruchsvolle Aufgaben im Unternehmen. Schön, wenn Sie dafür auch professionelle Unterstützung erhalten. Mit Software von DATEV und Ihrem Steuerberater setzen Sie auf ein sicheres und effizientes Rundum-sorglos-Paket – von der Lohn- und Gehaltsabrechnung über die Personalverwaltung bis hin zu speziellen Schulungs- und Weiterbildungsangeboten.

Informieren Sie sich auf www.datev.de/sorglos oder unter 0800 1001116.



Zukunft gestalten. Gemeinsam.

Besuchen Sie uns auf der Zukunft Personal in Köln vom 15.–17.09.2015.