

08.2016 | 12.40 EUR

personalmagazin

MANAGEMENT, RECHT UND ORGANISATION

www.personalmagazin.de



Vielfalt statt Einfalt

Flüchtlinge und Jugendliche mit Handicap in die Ausbildung integrieren S. 14

BERATUNG Consultants debattieren über die Zukunft ihrer Branche S. 28

ENTSENDUNG Eine Studie zeigt die größten Herausforderungen für Mobility Manager S. 46

ÜBERLASSUNG Dienstleister äußern sich kritisch zur geplanten Zeitarbeitsreform S. 70

HCM-Software
Wie sich die Digitalisierung auf HR auswirkt

S. 54

AKTUELLES WISSEN FÜR PERSONALER



ISBN 978-3-648-07951-5 | Bestell-Nr. E14018
Buch: € 49,95 [D] | eBook: € 44,99 [D]



ISBN 978-3-648-06645-4
Bestell-Nr. E04507
Buch: € 39,95 [D]
eBook: € 35,99 [D]



ISBN 978-3-648-06651-5
Bestell-Nr. E04344
Buch: € 99,00 [D]
eBook: € 89,99 [D]

NEUE WEGE IN SACHEN ANREIZSYSTEME

Anreizsysteme sind ein Instrument der internen Unternehmenskommunikation und der Mitarbeiterbindung. Welche Möglichkeit gibt es, sie wirkungsvoll zu gestalten? Dieses Buch zeigt, wie Sie die Bausteine und Methoden leistungsabhängiger Entlohnungssysteme erfolgreich in Ihrem Unternehmen etablieren und optimieren.

- ✓ Was motiviert Menschen und warum?
- ✓ Bausteine und Methoden anreizbezogener Entlohnung
- ✓ Innovative Formen der motivierenden Vergütung
- ✓ Grenzen und Risiken von Anreizsystemen

**Jetzt versandkostenfrei
bestellen:**

**www.haufe.de/fachbuch
0800 5050445 (Anruf kostenlos)
oder in Ihrer Buchhandlung**

Liebe Leserinnen und Leser,

ein Kreis von Dax-Personalvorständen hat das Positionspapier „Die digitale Transformation gestalten – Was Personalvorstände zur Zukunft der Arbeit sagen“ vorgelegt, das Christian Scholz exklusiv für das Personalmagazin analysiert hat. Das Ergebnis seiner Analyse ist klar, aber wenig schmeichelhaft: Der Saarbrücker Personalforscher erkennt viele Denkfehler und Leerformeln (siehe Seite 52ff.).

Vor allem ein Punkt deckt sich mit meiner Erfahrung, die ich als



„Drohszenarien helfen für die Gestaltung der Digitali-

sierung nicht weiter, sie erzeugen Hilflosigkeit.“

Reiner Straub, Herausgeber

Zuhörer auf vielen Kongressen mache: Die Digitalisierung wird häufig als eine Art Tsunami beschrieben, der aus Kalifornien über uns kommt. Diesem „Naturereignis“ (Scholz nennt das Technikdeterminismus) sollen wir uns fügen. Was beim Zuhörer dann häufig zurückbleibt: Hilflosigkeit. Man fühlt sich an die Wand gedrückt.

Dieselben Leute echauffieren sich gleichzeitig über die Personalmanager, die scheinbar nichts tun, und verstärken damit unabsichtlich die beklagte Situation. Hegel schrieb zwar „Wo Gefahr ist, wächst das Rettende“, woran sich gegenwärtig viele Digitalisierungs-Apokalyptiker zu orientieren scheinen. Doch moderne Hirnforscher widersprechen. „Wer Angst hat, kann nicht lernen“, sagte Manfred Spitzer jüngst auf dem BPM-Personalmanagementkongress.

Der Titel des Positionspapiers redet zwar von der „Gestaltung“ der Digitalisierung und weist damit in die richtige Richtung. Um diesen Weg zu gehen, brauchen wir eine Abrüstung bei den pauschalen Drohszenarien, mehr Differenzierung und mehr Beispiele für die Umsetzung im Unternehmenskontext. Dann sind Lernfortschritte möglich.

Reiner Straub



Gesundheitsmanagement - erfolgreich umsetzen!

BGM-Konzept im Betrieb selbst gestalten

Durch die Qualifikation Ihrer Mitarbeiter in Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) bauen Sie eigene Kompetenzen im Unternehmen auf und sind somit unabhängig. Ihre Mitarbeiter erarbeiten nicht nur ein individuell zugeschnittenes BGM-Konzept, sondern entwickeln dieses immer weiter.

BSA-Lehrgänge

Die BSA-Qualifikationen kombinieren Fernunterricht mit regionalen Präsenzphasen. Diese sind staatlich geprüft, zugelassen und teilweise BBGM zertifiziert, z. B.

- Fachkraft BGM mit IHK-Zertifikat
- Betrieblicher Gesundheitsmanager

Bachelor-/Master-Studiengänge

Die Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement bietet dazu passende Studiengänge, z. B.

- Dualer Studiengang:
Bachelor of Arts Gesundheitsmanagement
- Master of Arts Prävention und Gesundheitsmanagement

Tel. +49 681 6855 400 • dhfpg.de/personal



Deutsche Hochschule
für Prävention und Gesundheitsmanagement
University of Applied Sciences



BSA-Akademie
Prävention, Fitness, Gesundheit
School for Health Management

personal magazin

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

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

„Wir wollen weiter wachsen“

BPM-Präsidentin Elke Eller zieht nach einem Jahr im Amt Bilanz.



11



14

SZENE

06 News und Events

- 10 Weniger Strahlkraft**  Personalmanagementkongress 2016
- 12 Serie: HR-Start-ups**  Diesmal: Talente finden mit Telanto

TITELTHEMA

- 14 Vielfalt statt Einfalt**  Jugendliche mit Förderbedarf in die Ausbildung integrieren
- 16 Integrative Diagnostik**  Wie Sie die Potenziale künftiger Azubis ohne formale Qualifikationsnachweise erkennen
- 20 Inklusive Einblicke**  Wie die Ausbildung von Jugendlichen mit Handicap gelingt
- 24 „Filialleiter trotz Lernschwäche“**
Ein Bildungsexperte erklärt, wie man Hauptschüler mit schlechtem Abschluss als Azubis fördern kann

MANAGEMENT

26 News und Dienstleistungsmarkt

- 28 Gipfeltreffen der Berater**
Neun Consultants trafen sich in Berlin und diskutierten die Auswirkungen der Digitalisierung auf ihre Branche
- 32 Ende gut, Anfang gut**
Eine Studie hat untersucht, wie Unternehmen Trennungsprozesse managen
- 36 Serie: Agile Tools**
Neue Methoden für Agiles Arbeiten: Das Spiel „Universe of Culture“
- 38 Die gläsernen Mitarbeiter**
Neue Technologien erweitern die Überwachungsmöglichkeiten. Doch es ergeben sich rechtliche Probleme – und moralische

ORGANISATION

40 News und Softwaremarkt

- 42 Kleine Fehler, große Folgen**  Schon kleine Patzer in Prüfanträgen können geplante Entsendungen platzen lassen
- 46 Trends bei Entsendungen**
Studie zu den größten Herausforderungen für Mobility Manager
- 48 Spannungsfeld Führungsspanne**
Mit welcher Methode die Techniker Krankenkasse die jeweils optimalen Führungsspannen ermittelt
- 50 Prävention im Arbeitsalltag**
Wie die Deutsche Rentenversicherung Unternehmen im Gesundheitsmanagement unterstützt
- 52 Direktorin Gundula Roßbach**
erläutert, was der Firmenservice der Deutschen Rentenversicherung bietet



© TOBIAS MAUNZ

Vielfalt statt Einfalt

Im Titelthema lesen Sie, wie Sie Flüchtlinge und Jugendliche mit Handicap oder ohne Schulabschluss in die Ausbildung integrieren und speziell fördern können.

Getrieben von der Digitalisierung

Wie gelingt die digitale Transformation? Personalvorstände aus dem Dax haben ein Positionspapier verfasst, das viele Fragen aufwirft.



© NIMEDIA / ADOBESTOCK

SPEZIAL

54 Denkfehler und Leerformeln

Professor Christian Scholz von der Universität des Saarlandes kommentiert das Digitalisierungspapier der Dax-Personalvorstände

58 Wer sitzt am Steuer?

Wer die Digitalisierung in den Unternehmen vorantreibt und welche Rolle HR spielt

60 „Fokus auf Linienmanager“

Lumesse-Geschäftsführer Carsten Busch über Talent Management in der Cloud

RECHT

62 News

63 Aktuelle Urteile

64 Form-, Frist- und Teilzeitfragen

Seit einem Jahr gelten neue Regeln zur Elternzeit. Was Arbeitgeber in der Praxis beachten müssen

66 Klassische Kunstfehler

Schärfere Prüfvorschriften erhöhen die Relevanz der Künstlersozialversicherung – auch für Entgelt-abrechner

70 „Equal Pay“ definieren, bitte!

Stimmen zur Zeitarbeitsreform: Die Begeisterung hält sich in Grenzen

73 Doch noch nicht ganz papierlos

Warum die digitale Personalakte das Papier nicht abschaffen wird

PERSÖNLICH

74 News und Weiterbildung

76 Mit den Augen der HR-Kunden

Wie Sie Ihre Personalarbeit bedarfsgerecht ausrichten

78 Buchtipps

82 Ganz persönlich

Isabell Hametner, Senior Vice President HR beim OMV-Konzern, beantwortet den Fragebogen

RUBRIKEN

03 Editorial

79 Impressum, Rückblick

82 Vorschau

Stellenwechsel

SYBILLE REISS

Am 1. Juli wurde Sybille Reiß zur neuen Personal-Geschäftsführerin und Arbeitsdirektorin der Tui Deutschland berufen. Sie folgte auf Peter Schmidt, der Anfang 2015 das damals neu geschaffene Personalressort übernommen hatte und das Unternehmen aus familiären Gründen verlassen hat. Er wurde Anfang Juli zum Kanzler der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Wiesbaden berufen. Sybille Reiß ist Sozialwissenschaftlerin und Betriebswirtin. Sie startete ihre berufliche Laufbahn 2004 im Recruiting des Reisekonzerns. Ab 2010 zeichnete sie für das Internationale Traineeprogramm sowie die Personalbetreuung und -entwicklung verantwortlich. Zuletzt war sie als HR Director Group Functions für die strategische und operative Personalarbeit der Holdingfunktionen der Tui Group zuständig.



© TUI/WWERWA



© KRANKENHAUSGESELLSCHAFT ST. VINZENZ MEIN

JÖRG BAUMANN

Am 1. Juni übernahm Jörg Baumann die Personalleitung der Krankenhausgesellschaft St. Vincenz. Der 48-jährige Betriebswirt folgte auf Ludwig Schmitt, der nach 28 Jahren als Personalleiter Ende Mai in den Ruhestand ging. Jörg Baumann blickt auf mehr als 20 Jahre Berufserfahrung zurück. Unter anderem war er für strategische und operative Personalarbeit sowie für die Beratung und Unterstützung der Geschäftsführung und Führungskräfte in arbeitsrechtlichen, personellen und organisatorischen Fragestellungen verantwortlich. Zuletzt leitete er den Personalbereich der Duser GmbH Anhausen.

STEFAN GRÖTECKE

Am 1. Juni übernahm Stefan Grötecke die Leitung des Bereichs Human Resources bei Samsung Electronics in Schwalbach. Der neue Director Human Resources will zusammen mit dem bestehenden Team die lokale Personalpolitik gestalten und die Unternehmensbereiche in HR-Fragen beraten. Er verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung im Personalbereich, etwa als Director Human Resources bei Colt Telecom und als Vice President Human Resources DACH bei Monster Worldwide Deutschland. Sein Vorgänger, Jakob Leufgens, hat am 1. Juni die neu geschaffene Stelle des Vice President Operations übernommen.



© SAMSUNG ELECTRONICS GMBH

BARBARA DITZLER

Rauschenberger Catering & Restaurants hat seit Juni sein Führungsteam mit Barbara Ditzler als Leiterin Human Resources verstärkt. Ditzler, die zuvor bei Villeroy & Boch als Chief Human Resources Officer tätig war, verantwortet bei Rauschenberger unter anderem die Personal- und Führungskräfteentwicklung, die Rauschenberger Academy und die Nachwuchsförderung. Die Position wurde neu geschaffen.

PETER MANTSCH

Neuer Leiter Human Resources bei der Schweizer Mediengruppe Tamedia wird Peter Mantsch. Der Diplom-Informatiker und -Volkswirt folgt auf Markus Zbinden, der den Personalbereich seit Februar interimistisch führte. Derzeit arbeitet Peter Mantsch als Human Resources Director Sales & Service Worldwide für die DMG Mori Gruppe.

THOMAS TEETZ

Seit Mai leitet Thomas Teetz den Bereich Personalmarketing & Rekrutierung bei Rohde & Schwarz. Zuvor hat Teetz als Senior-Projektleiter HR und davor als Head of Global Employer Branding bei der Deutschen Telekom gearbeitet.

MATTHIAS WIEDENFELS

Der 43-jährige promovierte Jurist hat vorübergehend den Vorstandsvorsitz bei Stada übernommen, da der bisherige CEO Hartmut Retzlaff das Amt aufgrund einer schweren Erkrankung bis auf Weiteres ruhen lassen muss. Matthias Wiedenfels verantwortete bislang das Ressort Unternehmensentwicklung & Zentrale Dienste, zu dem auch der Personalbereich zählte. Vor seinem Wechsel in den Vorstand leitete er die Rechtsabteilung bei Stada und war Chief Compliance Officer.

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



OLIVER ERB erhielt von Westpress und dem W&V Job-Network den Titel „Personalmarketing Innovator 2016“ verliehen. Der Personalreferent bei EnBW Energie Baden-Württemberg hatte als einer der Ersten 360-Grad-Videos für das Azubimarketing eingesetzt.

Drei Fragen an ...

... Oliver Erb, den Personalmarketing Innovator 2016

Frage eins: *Wie kamen Sie vor zwei Jahren auf die Idee, 360-Grad-Videos im Employer Branding einzusetzen? So etwas gab es zu diesem Zeitpunkt noch nicht als Maßnahme für das Azubimarketing.*

Oliver Erb: Ein Auslöser war, dass ich damals das Ausbildungsmarketing übernommen hatte und überlegte, welche Maßnahmen wir weiterführen sollten und mit welcher neuen Maßnahme wir bei der Zielgruppe der Schüler für Aufmerksamkeit sorgen könnten. Ich war auf der Suche nach einer ganz neuen Idee. Gleichzeitig habe ich das Thema 360-Grad-Videos/Virtual Reality, das aus der Ecke der Computerspiele kommt, immer verfolgt. Mich haben die

technischen Möglichkeiten interessiert – und dann fragte ich mich, warum wir diese Technik nicht für das Azubimarketing nutzen könnten.

Frage zwei: *Was sind aus Ihrer Sicht die Vorteile von 360-Grad-Videos für das Azubimarketing?*

Erb: Die Schüler sind die Zielgruppe mit den unklarsten Vorstellungen vom Berufsleben. Sie haben zwar irgendwo ein Praktikum gemacht – aber sie haben meist noch keine richtig klaren Bilder von den verschiedenen Berufen. Deshalb war die grundlegende Überlegung: Wie können wir Schülern ein konkretes Bild vermitteln, zum Beispiel wie eine Ausbil-

dungswerkstatt aussieht? Hierfür trifft die 360-Grad-Technik, bei der sich der Betrachter virtuell in der Ausbildungswerkstatt umschaut, genau unsere Anforderungen. Wir vermitteln Schülern greifbare Eindrücke, indem sie sich sozusagen mitten in den Raum reinstellen und etwas vom Arbeitsalltag erleben können.

Frage drei: *Wollen Sie weitere 360-Grad-Videos produzieren?*

Erb: Ja. Zwar werden sie die klassischen Employer-Branding-Videos nicht ersetzen. Das sind zwei Formate, die parallel laufen. Aber wir sind gerade dabei, neue Videos zu drehen. Kürzlich habe ich mir einen schönen Sonnenbrand in einem Hochspannwerk geholt. Dort haben wir ein Fotoshooting durchgeführt und dann mit allen Azubis, die vor Ort waren, noch ein 360-Grad-Video gedreht. Aktuell ist die Kamera in Hamburg, wo wir ein Offshore-Büro haben. Danach wird sie in die Ostsee gehen, zum Windpark Baltic II der EnBW, damit auch dort Aufnahmen gemacht werden. Das ist auch ein Vorteil der eigenen Kamera: Wir können sie einfach an andere Standorte versenden und die Kollegen bitten, Videos zu drehen. So entdecken selbst wir noch ganz spannende Arbeitsplätze, die uns vorher gar nicht bekannt waren.



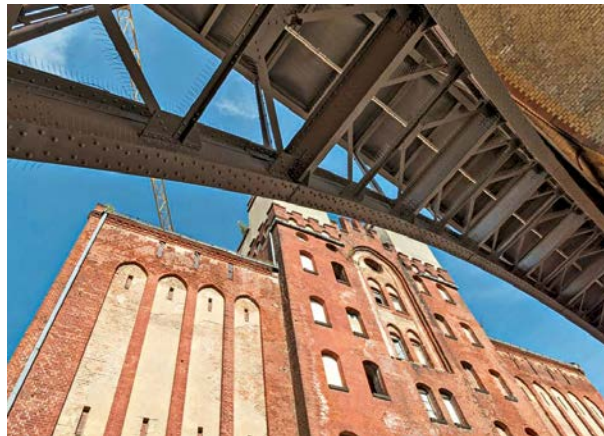
HR weiter gedacht.

Intelligente HR-Lösungen bilden Ihre Prozesse klar und effizient ab. Software und Services – so wie Sie es brauchen.

- » PERSONAL-BESCHAFFUNG
- » PERSONAL-ENTWICKLUNG
- » PERSONAL-MANAGEMENT
- » BILDUNGS-MANAGEMENT
- » PERSONAL-ABRECHNUNG
- » ABRECHNUNGS-SERVICE
- » PERSONAL-ZEITWIRTSCHAFT
- » PERSONAL-EINSATZPLANUNG
- » MOBILE LÖSUNGEN

Slammende Recruiter

Im vergangenen Jahr ging in Stuttgart erstmals der „Recruiter Slam“ über die Bühne, bei dem acht HRler poetische Vorträge über ihr Leben als Recruiter hielten. Damals gewann Blogger und Recruiting-Coach Henrik Zaborowski den Slam. Wer in diesem Jahr die Trophäe als bester Slammer mit nach Hause nimmt? Diese Frage wird am 9. November beantwortet: Dann treten die diesjährigen Kandidaten im „Wize-mann“ in Stuttgart gegeneinander an. Als Slammer angekündigt haben sich bereits Nora Jarzynski von Voith, Heiko Schomberg von Bayer, Soeren Frickenschmidt von Boehringer-Ingelheim, Florian Schrott von Direct Line und Robindro Ullah von der Deutschen Employer Branding Akademie. Insgesamt werden maximal sechs Unternehmensvertreter und zwei Dienstleister gegeneinander antreten. www.recruiterslam.de



Im Kühlhaus in Berlin wird Ende September der „HR Next Generation Award“ verliehen.

Beim DGFP-Lab werden die Nachwuchstalente 2016 gekürt

Am 29. und 30. September geht im Kühlhaus Berlin die Zukunftsplattform für HR-Professionals und Young Professionals der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP), das DGFP-Lab, in eine neue Runde. Das diesjährige Motto lautet: „Prototyping HR“. Die Veranstaltung bietet – losgelöst von traditionellen Vortragssituationen – viele Gelegenheiten zu agilen Experimenten und kreativen Workshop-Formaten. Ein Höhepunkt des DGFP-Lab wird wie bereits in den Vorjahren die Verleihung des „HR Next Generation Award“ sein, mit dem junge HR-Talente ausgezeichnet werden, die am Beginn ihrer Karriere Außergewöhnliches leisten. Alle fünf Finalisten des Award präsentieren sich und ihre Arbeit am 29. September vor den Teilnehmern des Lab – nach einem professionellen Coaching. Wer Jury und Publikum am meisten überzeugt, erhält am Ende zusätzlich zur Finalisten-Urkunde die Trophäe des Gesamtsiegers. www.lab.dgfp.de

TERMINE

14. September, Mainz	8. HR-Forum Tel. 06131 628-0 www.hs-mainz.de
14. und 15. September, Berlin	Vision Forum 2016 Tel. 07143 408561 www.vision-forum.de
21. und 22. September, Hamburg	12. Gesundheitswirtschaftskongress Tel. 030 49855031 www.gesundheitswirtschaftskongress.de
22. September, Melle bei Osnabrück	Leadership Development Congress Tel. 05401 8495708 http://ld21.de/congress

Innovations-Award ausgelobt

Um innovativen Personallösungen mehr Sichtbarkeit zu verschaffen, wird auf der Messe Zukunft Personal erstmals der „HR Innovation Award“ verliehen. Noch bis zum 20. September können sich Anbieter von HR-Produkten und -Dienstleistungen bewerben. Gefragt sind Lösungen, die eine wirkliche Neu- oder signifikante Weiterentwicklung bisheriger Angebote darstellen. Wichtigstes Kriterium für die Bewertung ist der Fortschritt der Lösung im Vergleich zum aktuellen Stand des Markts. Neben Innovationskraft, Kreativität und dem Alleinstellungsmerkmal sind auch Marktreife, Implementierungszeit, Preis-/Leistungsverhältnis und die wissenschaftliche Fundierung entscheidend. Die besten der einzelnen Kategorien werden in einem mehrstufigen Bewertungsprozess und durch eine Jury aus Wissenschaft, Verbänden, Medien und HR-Management bestimmt. Am 18. Oktober werden auf der Zukunft Personal die Preisträger der Kategorien „Soft- und Hardware“, „Dienstleistung und Recruiting“, „Weiterbildung und E-Learning“ sowie der Sonderkategorie „Start-up“ präsentiert. www.hr-innovationaward.de

Jetzt ab
€ 440,- zum
Frühbuchertarif
anmelden!

Herausforderung für HR

Innovation Valley statt Industrie 4.0

Industrie 4.0 darf kein technisches System werden.

Unsere Unternehmen und Deutschland brauchen
ganzheitliche soziale, digitale und technische Innovation.



Veranstalter



ZUKUNFTSALLIANZ
ARBEIT & GESELLSCHAFT
Die ÜbermorgenMacher

Foto credit: Miguel A. Padriñán | pexels.com

14./15. September 2016 | Allianz Forum, Berlin | www.vision-forum.de

Premium-Partner

accenture **HAUFE.** **randstad**
High performance. Delivered.

ALNATURA **HR** Management Consultants
pepper
Jobware **VOITH** **XING**

managerSeminare

PERSONALIntern

personalmagazin

Weniger Strahlkraft

KONGRESS. Der siebte Personalmanagementkongress des BPM zog 1.600 Teilnehmer an. Doch inhaltlich wehte in diesem Jahr wenig frischer Wind.

Von **Reiner Straub** (Red.)

Die Zahlen des Bundesverbands der Personalmanager (BPM) sind nach wie vor stark: 1.600 Teilnehmer kamen zum Personalmanagementkongress nach Berlin. Erstmals wurden drei Unkonferenzen ins Programm integriert, das aus über 70 Vorträgen bestand. Darunter befanden sich zahlreiche gute Einzelsessions.

Nachholbedarf bei der Digitalisierung

Unter dem Dreiklang Mensch-Technik-Organisation zeigte BPM-Präsidentin Dr. Elke Eller die Herausforderungen für HR auf und diagnostizierte – auf Grundlage einer Mitgliederbefragung – einen erheblichen Nachholbedarf bezüglich der Digitalisierung: Eine gute digitale Reife gebe es nur bei 40 Prozent der befragten Unternehmen, während 90 Pro-

zent damit rechnen, dass sie sich in den nächsten Jahren damit auseinandersetzen müssen. Diese Kluft müsse schnell geschlossen werden, so Eller. Der BPM wolle seinen Beitrag leisten.

Mit der digitalen Disruption beschäftigte sich auch Christoph Keese in der ersten Keynote. Aus Sicht des Axel-Springer-Managers stellen die amerikanischen Internetfirmen eine große Bedrohung für die deutsche Wirtschaft dar. Die Digitalwirtschaft erfordere jedoch ein neues Führungsmodell, Netzwerke seien Hierarchien überlegen, so Christoph Keese. Auf lebendige Art präsentierte er einen Vortrag, den er wenige Wochen zuvor bei der Konkurrenz (DGFP) am selben Ort (Berlin) für dasselbe Publikum (HR-Fachleute) gehalten hat. Das mag für die meisten Teilnehmer unproblematisch sein, doch das Wiederholen von Bewährtem war in

diesem Jahr kein Einzelfall: Christian Illek, Personalchef der Telekom, hatte seine provokativen Thesen bereits auf dem DGFP-Kongress vertreten. Richard David Precht und Professor Manfred Spitzer hatten schon auf der Zukunft Personal gesprochen. Um nicht missverstanden zu werden: Das waren alles gute Vorträge und für den Großteil der Teilnehmer vermutlich neu. Doch für den Anspruch, frischen Wind in die Szene zu bringen, hat zumindest ein neuer Kopf gefehlt.

Ein Highlight des Kongresses war der Auftritt von Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig, die grundsätzlich über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sprach. Mit einer grandiosen Performance inszenierte sich SAP-Personalvorstand Stefan Ries: In Turnschuhen, T-Shirt und Jeans schwebte er mit Klängen von Udo Lindenberg auf die Bühne und versuchte mit Coolness, den Personalern Mut zu machen. Er postulierte drei Erfolgskriterien für eine gute Personalarbeit: Standardisierung, Simplifizierung und Kundenzufriedenheit. Und eine weitere Botschaft hatte er im Gepäck: Zahlen, Daten, Fakten seien für Personaler extrem wichtig. „Wir brauchen dabei kein Big Data, wir müssen smart denken“, sagte Stefan Ries. ■



SAP-Personalvorstand Stefan Ries postulierte Erfolgskriterien für Personalarbeit.

BILDERGALERIE

Eindrücke vom diesjährigen Kongress und von der feierlichen „Nacht der Personaler“ erhalten Sie in einer Bildergalerie in der Personalmagazin-App.

„Wir wollen weiter wachsen“

INTERVIEW. Nach einem Jahr als BPM-Präsidentin zieht Elke Eller im Interview mit dem Personalmagazin Bilanz – und gibt einen Ausblick auf neue Themen.

personalmagazin: Was waren die Highlights Ihres ersten Jahrs als BPM-Präsidentin?

Elke Eller: Inhaltlich haben wir an den drei Themen Migration, Gender und Personalmanagement 4.0 gearbeitet. Wir haben neue Plattformen entwickelt und einige neue Formate. Ein Highlight für mich ist die BPM-App, mit der wir unser Netzwerk unterstützen wollen. In der ersten Version können sich Mitglieder für Veranstaltungen anmelden, sehen, wen sie dort treffen und sich Nachrichten schreiben. Zudem gibt es einen sogenannten Mystery Lunch, bei dem sich Mitglieder mit einem anderen Personalmanager in ihrer Stadt treffen können. Das ist die Technik, mit der wir den Mitgliederdialog modernisieren wollen.

personalmagazin: Gibt es zu den Inhalten Positionspapiere?

Eller: Ja. Wir haben kürzlich ein Positionspapier zum Thema Personalmanagement 4.0 verabschiedet, in dem wir sieben Kern-Handlungsfelder definiert haben, darunter Arbeitsorganisation, Big Data und Führung. Es geht darum, dass wir als HRler frühzeitig verstehen, was die digitale Revolution organisatorisch und betriebswirtschaftlich verändert, damit wir uns selbst darauf vorbereiten können, aber auch die Menschen in den Unternehmen.

personalmagazin: Und die anderen Themen?

Eller: Beim Thema Migration haben wir in einer Studie betrachtet, wie die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in den Betrieben gelingen kann. Zum Thema Frauen in Führungs-



DR. ELKE ELLER ist Vorstand für das Ressort Personal und Arbeitsdirektorin der TUI Group und seit Juni 2015 BPM-Präsidentin.

positionen haben wir einen Zehn-Punkte-Plan veröffentlicht und uns bei Podiumsdiskussionen in die öffentliche Debatte eingebracht. Ich selbst habe in der Jury des Bundesfamilienministeriums zum Unternehmenswettbewerb „Erfolgsfaktor Familie“ teilgenommen. Für mich ist aber nicht nur wichtig, was wir tun. Mir ist genauso wichtig, dass wir im Präsidium als Team zusammenarbeiten. Zur Stärkung unseres inhaltlichen Profils haben wir im Präsidium einzelne Themenpaten benannt.

personalmagazin: Wie hat sich die Mitgliederzahl des BPM entwickelt?

Eller: Wir haben jetzt 4.300 Mitglieder und uns sportlich die Zahl 5.000 vor-

genommen. Wir wollen kontinuierlich weiter wachsen. Bislang sind wir zum Beispiel in Ostdeutschland schwach aufgestellt. In allen westdeutschen Bundesländern haben wir gute Teilnehmerzahlen. Wir werden uns ansehen, in welchen Regionen es Potenzial gibt und werden zudem die Nachwuchsförderung intensivieren. Für junge Leute, die von der Hochschule kommen, ist es interessant, einem lebendigen Netzwerk wie dem BPM beizutreten und sich mit erfahrenen Personalern auszutauschen. Auch über unsere Themen wollen wir neue Mitglieder anziehen.

personalmagazin: Wie wollen Sie den Kongress weiterentwickeln?

Eller: Wenn ein Konzept erfolgreich ist, führt man keine Revolution durch. Unser diesjähriger Teilnehmerrekord bestärkt unseren Ansatz. Natürlich wollen wir uns stetig verbessern. Wir haben in diesem Jahr noch mehr dialogische Formate, einen neuen HR-Start-up-Award, mehrere „Unconferences“ und wir werden im nächsten Jahr automatisch Veränderungen haben, weil der Kongress nicht mehr im Estrel Hotel stattfindet, sondern im BCC. Wir holen nach jedem Kongress das Feedback der Teilnehmer ein. Inhaltlich nehme ich von diesem Kongress mit, dass das Thema Personalmanagement 4.0 sich noch stark auf der Metaebene befindet. Wir benötigen Beispiele, damit die Menschen die Veränderungen begreifen können. ■

Das Interview führten **Reiner Straub** und **Daniela Furkel**.

Wer hat's gegründet?

Telanto wird von einem internationalen Managementteam geleitet, zu dem **Christian Acosta-Flamma** (44) und **Timo Kerzel** (36) zählen. Christian, der bis vor kurzem noch Vice President bei der SAP und dort zuständig für das HCM Solution Management und Mobile Enterprise war, ist Gründer und hat die wesentlichen Produktideen von Beginn an begleitet. Er promovierte an der ESADE (Ramon

Llull University) und ist dort weiterhin Teil des Forschungslehrstuhls „Future of Work“. Timo Kerzel verfügt ebenso über zehn Jahre SAP-Erfahrung im Global Marketing und Business Development. Beide Ex-SAP-Führungskräfte waren vor ihrer Tätigkeit im Konzern in diversen Branchen unternehmerisch aktiv. Telanto besitzt seit 2015 Niederlassungen in München und Barcelona.



Telanto besitzt Niederlassungen in München und Barcelona. Das Foto zeigt das Telanto-Team in Barcelona.



In unserer Serie stellen wir Ihnen Jungunternehmer aus dem HR-Bereich mit ihrer Idee vor. In dieser Ausgabe das Unternehmen **Telanto**.

Was ist die Idee dahinter?

Telanto entwickelt und baut das Academic Business Network (ABN) auf. Das Netzwerk, basierend auf einer interaktiven Cloud-Lösung, bringt Unternehmen mit Universitäten und Forschungsinstituten zusammen. Ziel ist es, einen effizienten Talent- und Wissenstransfer zwischen akademischen Einrichtungen und Unternehmen zu ermöglichen. Telantos ABN vereint neben einem sozialen Netzwerk Konzepte wie Crowdsourcing und Crowdfunding mit neuen Talent-Management-Prozessen. Durch den Zugang zu realen unternehmerischen Herausforderungen für Forschungsinstitute und Universitäten (und somit für Studierende) erhalten diese eine praxisnahe und digitale Lernerfahrung. Unternehmen erhalten auf diesem Weg frische Ideen und Lösungen sowie Zugriff auf junge Talente, bevor diese in den Arbeitsmarkt eintreten.

Wie war die Entwicklungszeit?

Das Academic Business Network war zunächst als Enterprise Suite geplant, um Talente in Unternehmen zu identifizieren und in Innovationsprojekte einbinden zu können. Als Start-up trafen wir damit – auch bei großen Firmen – den Nerv der Zeit, hatten jedoch mit Vorurteilen gegenüber Start-ups zu kämpfen. Die Folge waren zu lange Vertriebszyklen und der Entschluss, die Strategie zu ändern.

Der neue Plan sah vor, Talente zu identifizieren, bevor sie in eine Firma kommen. Dazu haben wir eine weitere Integration des „Talent-Life-Cycle“ vorgenommen, um mit Talenten bereits während ihrer akademischen Ausbildung zusammenzuarbeiten. Das „Academic Business Network“ war geboren.

Was soll noch geändert werden?

Wir dürfen leider noch nicht alles verraten an dieser Stelle. Nur so viel: Die Strategie-änderung weg von der alleinigen Fokussierung auf Universitäten als kostenpflichtige Nutzer der Plattform hin zu einem Service für Unternehmen und Universitäten zugleich beschäftigt uns noch eine Weile. Doch damit sind wir jetzt bestens aufgestellt, um gute Leute frühzeitig zu erkennen, sie schon während ihrer universitären oder anderweitigen Ausbildung weiter zu entwickeln und so ihre Employability messbar zu erhöhen.

Was können etablierte Unternehmen von Ihnen lernen?

Viele Unternehmen tun sich schwer darin, die passenden Talente für eine Position zu finden und dann richtig anzusprechen. Wir haben einen neuen Weg gefunden, diese Talente mit den Herausforderungen (oder auch „Challenges“) aus den Unternehmen zusammenzubringen, der dazu noch beiden Seiten Spaß macht! Diese Identifizierung der passenden Skills für nachhaltige Formen der Zusammenarbeit und natürlich feste Anstellungen ist ein wesentlicher Bestandteil unserer Philosophie.



VIDEO

„The Future of Work“: In der Personalmagazin-App sehen Sie ein Video, in dem Dr. Simon Dolan, Professor an der ESADE Business School, erklärt, wie sich die Arbeitswelt in Zukunft verändert.



Akademie

Schirmherrschaft:



www.deutscher-bildungspreis.de

Bis 31. Oktober 2016

für den Deutschen Bildungspreis bewerben!

- ➔ Lernen von den Besten: Die Gewinner des Deutschen Bildungspreises werden für ihr herausragendes Bildungs- und Talentmanagement ausgezeichnet.
- ➔ Praxisaustausch, Netzwerken, Weiterbilden: Profitieren Sie von Workshops, Fachvorträgen und dem Networking-Dinner!
- ➔ Publikumswirksame Auszeichnung: Als Teilnehmer, Finalist oder Gewinner – Engagement in Medien, Internet und Ihren Publikationen zeigen.

Entwickeln Sie Ihr Bildungsmanagement durch die Teilnahme am Deutschen Bildungspreis!



DEUTSCHER
BILDUNGSPREIS

Premiumpartner:



Medienpartner:



Vielfalt statt Einfalt

ÜBERBLICK. Noch nie gab es so wenige Azubis wie 2015. Dennoch werden Flüchtlinge, Jugendliche mit Handicap und Hauptschüler als Zielgruppe bislang vernachlässigt.

Von **Andrea Sattler** (Red.)

Kurz vor Redaktionsschluss dieses Hefts Anfang Juli hat das Deutsche Handwerk erfreuliche Zahlen zur Berufsausbildung veröffentlicht: Nach jahrelangem Rückgang ist die Zahl der Ausbildungsverträge wieder deutlich gestiegen, wie unter anderem www.faz.net berichtete. In Euphorie verfallen wollten die Handwerker aber nicht: Die Zahlen könnten sich bis Ende 2016 noch relativieren. Wenig Optimismus hatte Ende April auch schon Bildungsministerin Johanna Wanka verbreitet, als sie die Ergebnisse des Berufsbildungsberichts 2016 vorlegte: Über alle Branchen hinweg hat sich demnach die Zahl der abgeschlossenen Ausbildungsverträge weiterhin nach unten entwickelt, so das zentrale Ergebnis des jährlichen Berichts, der auf einem Datenreport des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) beruht. Die jährliche

Ausbildungs-Analyse des Statistischen Bundesamts, die im Gegensatz zum BIBB-Report nicht das Ausbildungs-, sondern das Kalenderjahr 2015 betrachtet, stimmt sogar noch pessimistischer: Die Statistiker aus Wiesbaden sprechen gar von einem „Allzeittief“ bei den Ausbildungsverträgen. Statistiker zeichnen auch für die kommenden Jahrzehnte ein schwarzes Bild: Laut IHK-Studie wird für das Jahr 2030 ein massiver Azubimangel in kaufmännischen Berufen erwartet.

Wanka will mit Kampagne punkten

Wie in den Vorjahren auch waren Politiker, Gewerkschafts- und Wirtschaftsvertreter nach Veröffentlichung des Berufsbildungsberichts prompt zur Stelle, um sich mit Gegenmaßnahmen zu positionieren. Wanka will mit einer breit angelegten Info-Kampagne punkten, die die gesellschaftliche Bedeutung von Lehrberufen verdeutlichen soll. Zu diesem Zweck hat sie die Kampagne „Du + Deine Ausbildung = Praktisch unschlagbar“ gestartet. Auf großflächigen Plakaten und im Internet werden nun „Gesellschaftsbeweger“, „Alleszusammenhalter“ und „Fachkräfte für Weiterkommenwollen“ gesucht.

Doch nur den Jugendlichen ins Gewissen zu reden, reicht wohl nicht. Es gilt, auch die Lobby jener „Weiterkommenwoller“ zu stärken, die bislang in der Ausbildung regelrecht ignoriert werden: Flüchtlinge, Jugendliche mit Migrationshintergrund, Azubis mit Handicap, Hauptschüler mit Förderbedarf. Bislang hat laut einer Studie der Bertelsmann-Stiftung nur jeder vierte Ausbildungs-

So bunt geht es in Ausbildungsbetrieben bislang selten zu: Meist herrscht dort Einfalt statt Vielfalt.

Es gilt, die Lobby der „Weiterkommenwoller“ zu stärken, die bislang regelrecht ignoriert werden – etwa Flüchtlinge oder Jugendliche mit Handicap.

ka verbreitet, als sie die Ergebnisse des Berufsbildungsberichts 2016 vorlegte: Über alle Branchen hinweg hat sich demnach die Zahl der abgeschlossenen Ausbildungsverträge weiterhin nach unten entwickelt, so das zentrale Ergebnis des jährlichen Berichts, der auf einem Datenreport des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) beruht. Die jährliche



betrieb in Deutschland Jugendliche mit Behinderung ausgebildet. Eine weitere Bertelsmann-Studie zeigt: Fast 60 Prozent haben noch nie einen Jugendlichen mit Migrationshintergrund als Azubi eingestellt. Auch den Hauptschülern ergeht es nicht besser. Laut DGB-Analyse schließt die Mehrheit der Ausbildungsangebote in der IHK-Lehrstellenbörse diese Zielgruppe von vornherein aus. Doch es gibt auch gute Beispiele für die Integration dieser Gruppen. Einige möchten wir Ihnen in unserer Titelseite vorstellen: Der Beitrag „Integrative Eignungsdiagnostik“ dreht sich um

ein Tool, das helfen kann, die Kompetenzen von Flüchtlingen zu identifizieren und ihre Passung zum Ausbildungsplatz zu überprüfen. Wie Jugendliche mit Behinderung besser integriert werden können, berichten zwei Ausbildungsbetriebe im Beitrag „Inklusive Einblicke“. Abschließend erläutert Weiterbildungner Jochen Stargardt, wie sich Hauptschüler als Azubis fördern lassen. In unserer App finden Sie zudem ein Erklärvideo zur Assistierten Ausbildung, ein Video zur Integration von Flüchtlingen und die Zusammenfassung einer IAB-Analyse zur Inklusion in der Ausbildung. ■



© YOUTUBE

VIDEO

Wie das System der Assistierten Ausbildung funktioniert, können Sie sich in der App in einem Erklärvideo der Deutschen Angestellten-Akademie ansehen.



© BILLIONPHOTOS.COM

Integrative Eignungsdiagnostik

INSTRUMENTE. Bewerbung ohne Zeugnis? Für viele Flüchtlinge ist das Realität. Ein spezielles Diagnostikverfahren kann helfen, Potenziale künftiger Azubis zu erkennen.

Von **Andreas Frintrup** und **Maik Spengler**

Ohne die Dokumentation bisheriger Ausbildungsleistungen und Berufserfahrung ist es für Migranten schwierig, die Befähigung für den Arbeitsmarkt nachzuweisen. Zusätzliche Sprachdefizite reduzieren die Chancen eines Direkteinstiegs auf ein Minimum. Wenn gleichzeitig Fluchtkosten refinanziert werden müssen, ist der Druck, schnell Geld zu verdienen, hoch. Doch auf dem Weg zum ersten bezahlten Job sind viele Hürden zu überwinden. Daher ist es für Migranten zentral zu erkennen, welche beruflichen Optionen Erfolgsaussichten bieten. Nur wenn klar ist, welche Fördermaßnahmen Erfolg versprechen, sind Bildungsinvestitionen rentabel – für die Person selbst und die Gesellschaft. Hierfür bedarf es eines Abgleichs individueller Ressourcen und Interessen mit den Anforderungen des Arbeitsmarkts. Kompetenzfeststellungen müssen deshalb zunächst breit angelegt werden; erst im weiteren Verlauf des Erkenntnisgewinns sollte enger fokussiert werden, damit keine Potenziale vernachlässigt werden.

Dies gilt umso mehr, weil viele Menschen, die ohne Ausbildungsnachweise eingereist sind, auch keine faktische Erfahrung mit hierzulande üblichen Berufsbildern haben. Klassische Arbeitsproben, wie sie die Handwerkskammern häufig vorsehen, sind ein gutes Instrument der Fähigkeitsbeurteilung, allerdings sind die Arbeitsprozesse in den Herkunftsländern von Flüchtlingen häufig nur schwer mit jenen hierzulande

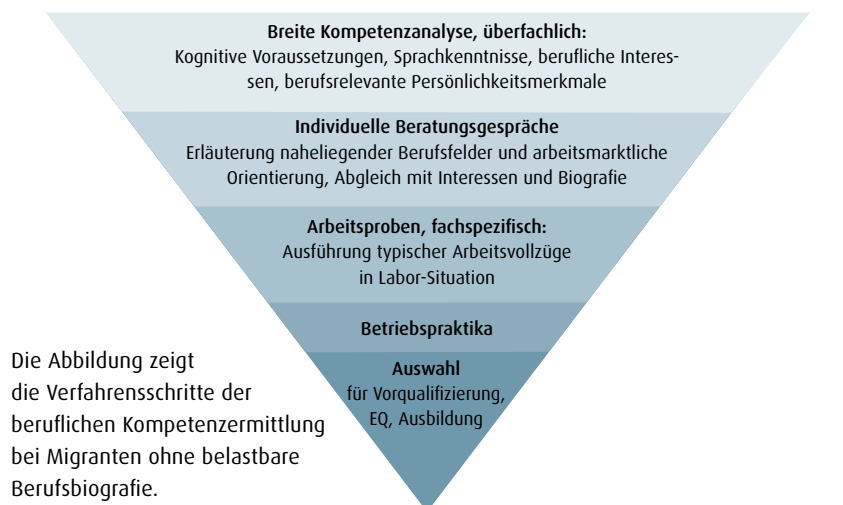
vergleichbar. Wo die berufliche Biografie ein nach unseren Maßstäben unbeschriebenes Blatt ist, sollte zu Beginn der individuellen Berufsorientierung eine breit angelegte, ergebnisoffene und gleichzeitig für große Teilnehmerzahlen skalierbare Methode der Kompetenzanalyse stehen. In anschließenden Schritten können in Abhängigkeit von der Erstanalyse zielgerichtete Gespräche, Arbeitsproben oder -erkundungen sowie Praktika wirtschaftlich sinnvoll geplant werden.

Kompetenzanalyse für Flüchtlinge

Für diesen Einsatzzweck wurde „Caidance-R“ entwickelt, eine Kompetenzanalyse speziell für Flüchtlinge. Der Produktname setzt sich aus den englischen Begriffen „Career“ und „Guidance“ zu-

sammen, das „-R“ wiederum verweist auf die spezifische Umsetzung für Refugees, also Flüchtlinge. Das Verfahren prüft mit sprachfreien und sprachgebundenen Methoden einen breiten Kanon berufsrelevanter Merkmale und hilft so, individuelle Stärken und Talente zu identifizieren. Dabei kommen wissenschaftlich evaluierte psychologische Testverfahren zur Anwendung, die aus Gründen der Skalierbarkeit webbasiert umgesetzt sind und auf PC, Laptop oder Tablet bearbeitet werden können. Somit eignet sich „Caidance-R“ auch für die Nutzung in Großgruppen. Die Teilnehmer wählen selbst die Bearbeitungssprache – zur Wahl stehen Deutsch, Englisch, Arabisch und Persisch (Farsi). Für alle Tests liegen psychometrische Kennwerte zu Objekti-

KOMPETENZERMITTLUNG



Die Abbildung zeigt die Verfahrensschritte der beruflichen Kompetenzermittlung bei Migranten ohne belastbare Berufsbiografie.



VIDEO

Wie Unternehmen Flüchtlinge erfolgreich in Ausbildung bringen, zeigt ein Beispielformat der Deutschen Welle, das Sie in unserer App ansehen können.

vität, Reliabilität und Konstrukt- sowie Kriterienvolatilität vor, womit die Güte des Verfahrens sichergestellt wird. Die Ergebnisse der Kompetenzanalyse liegen unmittelbar nach Abschluss des zweistündigen Tests vor. Der Bericht, hier nur ausschnittsweise gezeigt, stellt die gemessenen Kompetenzen grafisch und numerisch dar (siehe Abbildung „Ergebnisprofil“). Hervorstechende Stärken, Interessen und Entwicklungsfelder werden einzeln benannt. Zudem ist ein berufliches Interessenprofil verfügbar.

Talente auf dem Radar

Das „Jobradar“ bietet einen Überblick zu individuell passenden Berufsgruppen. Hierbei werden 63 Berufsgruppen auf drei verschiedenen Fähigkeitsniveaus unterschieden. Die Darstellung der Passung zu den Anforderungen einzelner Berufsfelder erlaubt eine arbeitsmarktorientierte Beratung der Person und erleichtert die Wahl geeigneter Qualifizierungs- und Ausbildungsmaßnahmen. Im Zentrum des „Jobradars“ (siehe Abbildung) steht die Testperson. Kreisförmig um sie herum sind die Berufsgruppen abgebildet. Der Abstand der Punkte zum Zentrum dokumentiert die Passung der jeweiligen Berufsgruppe: Je größer der Abstand, desto geringer sind die Erfolgchancen im jeweiligen Bereich. Die Unterteilung der Berufsgruppen in sechs Kreissegmente erfolgt auf Basis der mit den jeweiligen Berufsgruppen verbundenen Interessensdomänen. Eine gleichzeitige Kenn-

ERGEBNISPROFIL VON CAIDANCE-R

Kompetenzen	Z	PR
Problemlösung	99	45
Bearbeitungsgeschwindigkeit gesamt	104	64
Bearbeitungsgeschwindigkeit verbal	106	72
Bearbeitungsgeschwindigkeit numerisch	94	26
Bearbeitungsgeschwindigkeit figural	110	85
Konzentration	103	63
Kognitive Flexibilität	111	86
Integrität	104	66
Motivation	94	28
Aufgabenorientierung	92	20
Lernorientierung	96	36
Erfolgsorientierung	104	67
Initiative	96	36
Karriereorientierung	90	15
Gewissenhaftigkeit	89	13
Emotionale Stabilität	78	1
Verträglichkeit	87	9
Extraversion	94	29
Offenheit	110	84
Wissbegier	113	91
Selbstvertrauen	82	4
Soziale Kompetenz	108	80
Kundenorientierung	80	2

Berufliches Interessensprofil

R = Praktisch-technisches Interesse

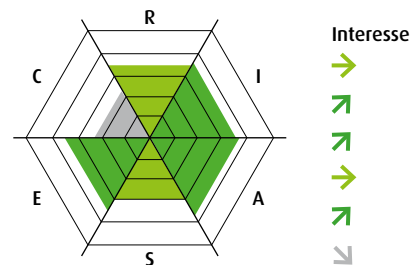
I = Intellektuell-forschendes Interesse

A = Künstlerisch-sprachliches Interesse

S = Soziales Interesse

E = Unternehmerisches Interesse

C = Konventionelles Interesse



Aktuelle Deutschkenntnisse (Leseverständnis)

Erweiterte Kenntnisse

Die Ergebnisse der zweistündigen Kompetenzanalyse werden grafisch und numerisch als Standardwerte („Z“) und mit Prozentrang („PR“) des Teilnehmers dargestellt.

QUELLE: HR DIAGNOSTICS

zeichnung der bei der Person besonders ausgeprägten Berufsinteressen (grüne Einfärbung) ermöglicht eine sowohl eignungs- als auch interessenbasierte Berufsberatung sowie eine Kombination aus beiden Perspektiven.

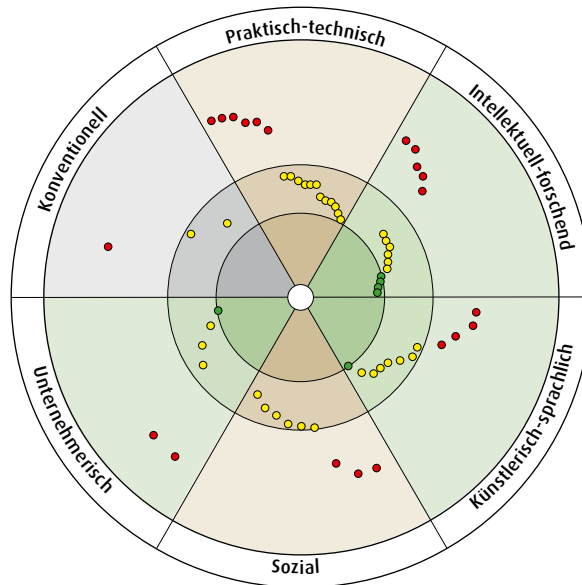
Vergleichbarkeit ist gegeben

Für Flüchtlinge verschiedener Nationalitäten liegt eine eigene Normbasis vor, die den Vergleich mit einer für den deutschen Arbeitsmarkt typischen Stichprobe aus verschiedenen Berufsumwelten erlaubt. So können die individuellen Testergebnisse nicht nur innerhalb der Stichprobe – also mit den Testergebnissen anderer Migranten – verglichen werden, sondern auch mit Ergebnissen deutscher Arbeitnehmer in Bezug gesetzt werden.

Anwendung bei Continental

Das Technologieunternehmen Continental mit weltweit mehr als 212.000 Mitarbeitern in 55 Ländern nutzt Caidance-R in einem Projekt zur beruflichen Integration von Flüchtlingen in Deutschland. Die Flüchtlinge sollen in eine Einstiegsqualifizierung aufgenommen werden, die sie fit für die Ausbildung macht. Bisher konnten mit zehn Personen Verträge für die Maßnahme unterschrieben werden. Nach erfolgreichem Abschluss ist eine Berufsausbildung bei Continental möglich. Die Identifikation von Kandidaten für den Auswahlprozess erfolgt in Kooperation mit den lokalen Arbeitsagenturen. Seit März 2016 bis Ende Juni konnten rund 150 Profile in den systemgestützten Prozess einmünden. Vorgehen ist eine Testung von bis zu 500 Profilen sowie einer gleich großen Zahl langzeitarbeitsloser Jugendlicher unter 25 Jahren. Flüchtlinge und langzeitarbeitslose Jugendliche absolvieren dabei beide die Kompetenzanalyse Caidance-R als Auswahlverfahren. Die Identifikation von möglichen Profilen durch die lokalen Arbeitsagenturen ist ein Engpass für den gesamten Auswahlprozess und gestaltet die Auswahl von passenden Programmteilnehmern teilweise schwierig.

JOBRADAR



Matching-Ergebnisse (basierend auf den gemessenen Kompetenzen)

Match	Berufsgruppe	Interesse
73,1 %	Naturwissenschaftliche Helferberufe	↗
72,8 %	Naturwissenschaftliche Ausbildungsberufe	↗
71,6 %	Unternehmerische Helferberufe im Bereich Wissenschaft oder Technik	↗
70,9 %	Künstlerisch-sprachliche Ausbildungsberufe	↗
70,4 %	Forschende Ausbildungsberufe im Bereich Kunst oder Unterhaltung	↗
70,1 %	Kaufmännische Helferberufe	↗
68,3 %	Wissenschaftlich-technische Helferberufe	→
67,3 %	Verwaltende Helferberufe in Wissenschaft oder Technik	→
66,8 %	Unternehmerisch-praktische Helferberufe	→
66,2 %	Unternehmerische Ausbildungsberufe im Bereich Wissenschaft oder Technik	↗

Interessens-Passung: ↑ Sehr hoch ↗ Hoch → Mittel ↘ Niedrig ↓ Keine

Das Jobradar bietet einen Überblick zu Berufsgruppen, die für die Testperson passend sind – möglich wird damit eine eignungs- und interessenbasierte Berufsberatung.

QUELLE: HR DIAGNOSTICS

Auch Berichte anderer Unternehmen auf Integrations-Symposien und Erfahrungsaustauschen beschreiben größere Schwierigkeiten, Teilnehmer für Integrationsprojekte zu gewinnen.

„Caidance-R“ umfasst ebenfalls einen Schnelltest deutscher Sprachkompetenzen (Lesen, Verstehen). Dieser Diagnosebestandteil ist überall dort wichtig, wo über die betriebliche Integrationsfähigkeit entschieden werden soll. Da der Test jedoch viel Diagnosezeit bean-

sprucht, ist für Spätsommer 2016 eine Zusatzversion geplant, die in 90 anstatt 120 Minuten absolviert werden kann. Mit der Lösung kann somit eine schnelle Berufsorientierung ohne Feststellung der Sprachkompetenzen erfolgen. ■

ANDREAS FRINTRUP ist Vorstand der HR Diagnostics AG in Stuttgart.

MAIK SPENGLER ist wissenschaftlicher Leiter der HR Diagnostics AG.

DISRUPT. INNOVATE. SUCCEED.

**Reichen Sie jetzt Ihre
HR Innovationen ein!**

Mehr Informationen auf:
www.hr-innovationaward.de

Hauptmedienpartner: 

#HRINNO



Inklusive Einblicke

PRAXIS. Die Hürden für die betriebliche Ausbildung von Jugendlichen mit Handicap sind bislang hoch. Doch sie kann gelingen: Zwei Ausbildungsbetriebe zeigen, wie.

Von **Leonhard Fromm**

Der 28-jährige Tobias Maunz arbeitet an der Sortier- und Schredderanlage auf dem Firmengelände des Entsorgungs- und Recyclingunternehmens DU. Er fährt unter anderem einen 250 PS starken Radlader, mit dem er mannsgroße Pakete verschiebt. Der Lernbehinderte ist seit sechs Jahren fest bei dem Göppinger Unternehmen angestellt. Seine Chefin, die Unternehmerin Beate Schwarz, ist froh, mit Maunz einen fleißigen Mitarbeiter zu haben, der in das junge, dreizehnköpfige Team passt. Die Geschäftsführerin kann sich noch gut an die Bewerbung des damals 22-jährigen freiwilligen Feuerwehrmanns erinnern. „Tobias Maunz hatte weder Schul- noch Ausbildungsabschluss“, erklärt die Chefin von 190 Mitarbeitern. Aber er hatte sich auf eine Zeitungsanzeige beworben, zeigte also Eigeninitiative. Das gefiel der Familienunternehmerin und sie lud den jungen Mann ein, ein vierwöchiges Praktikum zu absolvieren. Dabei überzeugte er. „Mein Anspruch ist es, ein Umfeld zu schaffen, in dem Menschen mit Behinderung ohne Hindernisse arbeiten können“, sagt die Chefin und Mutter zweier Kinder. Maunz' Vorgesetzter hatte die Aufgabe, seinen acht Jahre jüngeren Kollegen mit Bedacht in einzelne Arbeitsschritte einzuweisen. „Nach einem halben Jahr hatte Tobias es drauf“, sagt sein Chef nicht ohne Stolz. Gemeint ist, dass Maunz eigenständig Wareneingangs- und -ausgangslisten liest und ankommende LKW mit dem

© BEATE SCHWARZ



Unternehmerin Beate Schwarz hat in ihrem Recyclingunternehmen DU einen jungen Mann mit Lernbehinderung ausgebildet, der keinen Schulabschluss vorweisen konnte.

Gabelstapler ent- und belädt. Danach trainierte Maunz als Maschinenhelfer. Inzwischen übernimmt er die wöchentlichen Reinigungsintervalle der Anlage, die aus Papierfasern und Gerstenspelz Biokohle produziert.

Ziel: Integration ins Arbeitsleben

Seine Vorbereitung auf das Arbeitsleben hat der junge Mann nach dem Besuch der Förderschule bei institutionellen Berufsförderlehrgängen genossen. Einen solchen können eingeschränkte Jugendliche beispielsweise bei der ÜAG

in Jena absolvieren. Diese Kurse helfen lernschwachen Schülern ohne Hauptschulabschluss ins Arbeitsleben. „Bei uns können Teilnehmer einen Schulabschluss nachholen. Hauptziel ist aber, sie ins Arbeitsleben zu bringen“, sagt Christin Görmar, bei der ÜAG Sozialpädagogin im Bereich Bildung. Die Maßnahme dauert ein Jahr und vermittelt eine Mischung aus Arbeit im Betrieb und Fachtheorie. In etwa sechs Wochen nehmen die Jugendlichen an Betriebspraktika teil. In verschiedenen Bereichen – wie Holztechnik, Metalltechnik,



Für Falko Keller von der Erdt-Gruppe ist die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung Normalität.

Elektrotechnik, Raumgestaltung, Bautechnik, Textiltechnik, Hauswirtschaft oder Agrartechnik. „Hat es einmal zwischen dem Betrieb und dem Jugendlichen ‚gefunkt‘, absolviert er jedes weitere Praktikum dort“, erläutert Görmar das Konzept. So lernen sich Firmen und Behinderte besser kennen. Wenn alles klappt und der Gehandicapte gut eingearbeitet ist, bekommt er dort einen Arbeitsplatz.

Vom realen Arbeitsleben abgeschildert

Görmar kann allerdings Unternehmen gut verstehen, die Scheu davor haben, selbst auszubilden: „Die Hürden sind hoch und die Förderung, die es von staatlicher Seite aus gibt, sind zu unflexibel und zu gering“, so die Sozialpädagogin. Unternehmerin Beate Schwarz kann diese Herausforderungen bestätigen: „Wir hatten vor Jahren einmal versucht, einen körperbehinderten Jugendlichen bei uns kaufmännisch auszubilden“, erzählt Beate Schwarz von ihrer Erfahrung als inklusive Ausbilderin. Die Geschäftsführerin und ihr Ausbildungsteam stießen dabei schnell an ihre Grenzen. „Es war ein enormer Betreuungsaufwand. Der Junge war sehr unsicher und unselbstständig.“ Obwohl sie dem Auszubildenden einen Gleichaltrigen zur Seite stellte, fand er sich im normalen Leben nicht zurecht und war den Anforderungen in ihrem Betrieb nicht gewachsen. Der Grund: In seiner Förderschule war der junge Mensch

vom realen Arbeitsleben abgeschildert worden. „Unsere Ausbilder und ich sind nicht pädagogisch geschult. Wir haben festgestellt, dass wir diese Aufgabe nicht erfüllen können.“ Tatsächlich, so Görmar, müssen Betriebe, die inklusiv ausbilden wollen, spezielle Qualifikationen mitbringen. Einer der Ausbilder muss die Fortbildung zum „Fachpädagogen für berufliche Rehabilitation“ absolviert haben. Diesen Lehrgang zu absolvieren

können werden“, sagt der pädagogische Leiter der Werkstatt. Stellt man ihnen, wie vom Gesetzgeber vorgeschlagen, in der assistierten Ausbildung einen sozialen Betreuer an die Seite oder lässt diese Menschen mit Handicap in einem gesonderten Bereich innerhalb der Firma arbeiten, schaffe man wieder eine Ausnahme-Welt. So werde sich die Sonderlösung bloß von der Behindertenwerkstatt in den Betrieb verlagern.



„Meiner Erfahrung nach ist es enorm wichtig, junge Behinderte so früh wie möglich zu inkludieren.“

Robert Freumuth, Geschäftsführer der Stiftung My Handicap

dauert 320 Stunden. Theoretisch darf eine Fachkraft mit dieser Qualifikation auch nicht von extern, etwa über einen Bildungsträger, eingekauft werden.

In der aktuellen Novelle des Behindertengleichstellungsgesetzes (BGG) der Bundesregierung, wird gefordert, dass junge Menschen zukünftig stärker in Unternehmen ausgebildet werden. Gerd Wielsch von den Neckartalwerkstätten in Stuttgart sieht diesen Wunsch kritisch. „Es kommt auf die Zielgruppe an. Allerdings gibt es behinderte Jugendliche oder solche mit sozialen Störungen, die nie selbstständig arbeiten

Gerade die Menschen, die als nicht ausbildungsfähig gelten, werden auch in Betrieben nicht klarkommen. Und Wielsch spricht hier weniger von Jugendlichen mit geistiger Behinderung, als von Personen, die sich den normalen Regeln eines Berufslebens nicht unterwerfen können und in Aggression, Gewalt oder Kriminalität verfallen. „Dieser Gruppe zu helfen ist sehr schwer. Die Jugendlichen zählen sich selbst nicht zu den Behinderten, sie haben hohe Ansprüche an ihre Arbeit und die Entlohnung, wollen sich aber nicht anpassen.“ Durch ihre starken kognitiven Einschränkungen,

LINKTIPPS

Ansprechpartner für Inklusion

Unternehmen, die inklusiv ausbilden wollen, sehen sich mit einer Vielzahl an Herausforderungen und sehr unterschiedlichen Regularien und behördlichen Zuständigkeiten konfrontiert.

Je nach Behinderung sind verschiedene Ämter oder Einrichtungen zuständig. Beispielsweise macht es einen Unterschied, ob die Einschränkung von einer Krankheit oder einem Unfall herrührt. Arbeitgeber sollten sich am besten nach einem konkreten Fall erkundigen. Wer schon einen Mitarbeiter im Auge hat, tut sich bei seinen Recherchen leichter. Ein erster Schritt ist es, mit dem Integrationsamt Kontakt aufzunehmen. Dieses verweist gegebenenfalls auf die Rentenkasse oder die Agentur für Arbeit. Konkrete Fragen stellen können Arbeitgeber im Online-Forum bei My Handicap. Hier können sie sich auch als Arbeitgeber mit offenen Stellen für Behinderte listen lassen.

www.myhandicap.de/behinderung-informationen-zum-thema/

www.bibb.de/de/1301.php

www.integrationsaemter.de/Aktuell/72c/index.html

beispielsweise verursacht durch psychische Erkrankungen, bringen diese jungen Erwachsenen keinen regulären Schulabschluss oder Berufsausbildung mit. „In mehr als zehn Jahren seit ich hier arbeite, haben wir nur wenige Menschen auf den allgemeinen Arbeitsmarkt vermittelt“, „Wir können aber betriebsintegrierte Arbeitsplätze in Firmen anbieten oder in eines unserer Integrationsunternehmen vermitteln, wo dann ein Angestelltenverhältnis entsteht“, erzählt Wielsch.

Einen solchen Integrationsbetrieb gründete der Bildungsträger ÜAG im Jahr 2013. Von dessen 40 Mitarbeitern in Hauswirtschaft oder Garten- und Landschaftsbau sind heute 20 schwerbehindert. Geschäftsführer David Hirsch kann ein Lied von der wirtschaftlichen Situation singen: „Die staatlichen Zuschüsse belaufen sich auf etwa 30 Prozent des Arbeitslohns eines jeden schwerbehinderten Mitarbeiters. Die restlichen zwei Drittel müssen die Angestellten mit ihrer Arbeit erwirtschaften“, erklärt der Geschäftsführer, wie er in seiner Bilanz eine schwarze Null erreicht. Von Gewinn

sei erst einmal nicht zu sprechen. Eine solche Anstrengung sei von den Unternehmen der freien Wirtschaft kaum zu erwarten, glaubt Hirsch. Außerdem führe diese Situation dazu, dass sich die Unternehmen unter den Behinderten die arbeitsfähigsten herauspicken und der Rest keine Chance bekommt.

HR hat unklares Bild von Behinderung

Werkstattleiter Wielsch würdigt jeden Versuch, Behinderte in die Arbeitswelt zu integrieren: „Sich mit behinderten Menschen auseinanderzusetzen, ist für Unternehmer eine Chance, die eigenen Strukturen und Prozesse unter die Lupe zu nehmen“, betont er die Vorteile für Firmen. In naher Zukunft, so vermutet er, können wir es uns nicht mehr erlauben, Menschen, die nicht ins Sche-

ma passen, aus der Arbeitswelt auszuschließen. Denn Fachkräftemangel und Demografie machen jede Arbeitskraft wertvoll. Auch die Behinderter.

„Es gibt Fortschritte, wenn auch nur kleine. Erneut hat sich die Lage schwerbehinderter Menschen auf dem ersten Arbeitsmarkt 2015 im Vergleich zum Vorjahr leicht verbessert“, heißt es im aktuellen Inklusionsbarometer der Aktion Mensch. Auch wenn nicht alle Betroffenen davon profitieren können: Es tut sich etwas auf dem deutschen Arbeitsmarkt. So nähert sich die Beschäftigungsquote Schwerbehinderter mit 4,67 Prozent immer weiter dem gesetzlich vorgeschriebenen Wert von fünf Prozent an, berichtet die Initiative. Insgesamt sind rund 1,15 Millionen schwerbehinderte Menschen auf dem ersten Arbeitsmarkt beschäftigt – so viele wie noch nie. Auch geben 77 Prozent der Arbeitgeber an, keine Leistungsunterschiede zwischen Menschen mit und ohne Behinderung zu erkennen. Allerdings zeigt sich, dass Personalverantwortliche oftmals ein unklares Bild von Behinderung haben. Meist denken sie an Mitarbeiter mit einer körperlichen oder geistigen Behinderung, doch tatsächlich haben rund 80 Prozent diese erst im Laufe ihres Erwerbslebens, beispielsweise durch eine schwere Krankheit, erworben. Knapp die Hälfte der Unternehmen (49 Prozent) hat Zielvorgaben für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung festgehalten und 41 Prozent der Unternehmen haben Maßnahmen im Bereich Ausbildung in schriftliche Grundsätze oder einen Plan zur Inklusion von Menschen mit Behinderung gegossen.

Ausbildung erhöht Selbstbewusstsein

Zu den Voraussetzungen für eine erfolgreiche Inklusion im Betrieb gehöre auch, dass Unternehmer auch die Berufsschule auf ihrer Seite haben, sagt Robert Freumuth von der Stiftung My Handicap in München. Es ist nach seiner Meinung enorm wichtig, junge Menschen mit Behinderung so früh wie mög-

ADD-ON

In der Personalmagazin-App lesen Sie die **Zusammenfassung einer IAB-Analyse** zu Inklusionsmaßnahmen für Azubis.



Tobias Maunz arbeitet seit sechs Jahren beim Recyclingunternehmen DU. Der Lernbehinderte hat seine Vorgesetzten während seiner Berufsausbildung von sich überzeugt.

lich zu inkludieren. „Wer von Anfang an eine inklusive Regelschule besucht hat, eine inklusive Ausbildung absolviert oder mit anderen studiert, kommt mit einem besseren Selbstbewusstsein daher und findet sich im Arbeitsleben besser zurecht“, sagt der Geschäftsführer aus Erfahrung. Auch er ist der Meinung, dass es sich Firmen bald nicht mehr leisten können, auf Fachkräfte mit einer Behinderung und deren individuelle Stärken zu verzichten. Das zeige sich an Konzernen wie SAP, die gerne Menschen mit Asperger-Syndrom, einer Form des Autismus, einstellen. Ähnlich sei es bei behinderten Absolventen technischer Studiengänge. Diese bekommen oftmals schon Jobangebote, bevor sie ihr Abschlusszeugnis in der Tasche haben. Insgesamt stellt der Mitarbeiter von My Handicap fest, dass Branchen, die über Fachkräftemangel klagen, gegenüber Menschen mit Handicap aufgeschlossener seien. „Innerhalb der Zielgruppe suchen sich Firmen naturgemäß die besten Talente heraus.“

Jeder Bewerber wird gleich behandelt

Wie die Inklusion von behinderten Jugendlichen und Erwachsenen zur Normalität werden kann, zeigt das Beispiel der Erdt-Gruppe aus Viernheim. Schon seit Jahren beschäftigt Erdt Mitarbei-

Jeder Bewerber werde gleich behandelt. Nach erfolgreicher Probezeit wird der Mitarbeiter übernommen. 2015 machte der Viernheimer Bürgermeister die Erdt-Gruppe auf einen jungen Mann

einem ersten Gespräch war uns relativ schnell klar, dass genau dieser Mitarbeiter zu uns passt“, sagt Marketingleiter Keller. Nachdem der Gehandicapte alle möglichen Arbeitsgebiete durchlaufen hatte, waren sich die Fachbereichsleiter einig, dass sie einen neuen, engagierten und den Alltag bereichernden Mitarbeiter gefunden hatten. Noch heute kommt regelmäßig ein Betreuer zu Erdt, um die Kollegen des behinderten Mannes zu unterstützen, mögliche Konflikte gemeinsam zu lösen. „Es ist nichts Besonderes, Mitmenschen mit Behinderung zu beschäftigen“, fasst Keller die Überzeugung seines Unternehmens zusammen, „sie sind ein Teil von uns und leisten ihren Beitrag zu unserem Unternehmenserfolg“.



„In naher Zukunft können wir es uns nicht mehr erlauben, Behinderte aus der Arbeitswelt auszuschließen.“

David Hirsch, Geschäftsführer des Bildungsträgers ÜAG

ter, die eine körperliche oder geistige Behinderung haben. „Weil wir Interesse daran haben, Mitmenschen zu integrieren. In der Regel suchen wir die Mitarbeiter nicht, sondern diese bewerben sich ganz normal bei uns“, sagt Unternehmenssprecher Falko Keller.

aufmerksam. Er hatte aufgrund seiner Behinderung schon mehrere erfolglose Versuche hinter sich, im Arbeitsmarkt Fuß zu fassen. Nach Ablauf der Förderdauer eines Programms wurde er in der Vergangenheit nicht weiter in dem jeweiligen Betrieb beschäftigt. „Nach

LEONHARD FROMM ist Journalist und Kommunikationsberater.

„Filialleiter trotz Lernschwäche“

INTERVIEW. Hauptschüler mit schlechtem oder ohne Abschluss fallen als Bewerber oft durch. Bildungsexperte Jochen Stargardt erklärt, wie man sie als Azubis fördern kann.

personalmagazin: Eine DGB-Studie hat gezeigt, dass viele Ausbildungsangebote Hauptschüler von vornherein ausschließen. Gibt es überhaupt Betriebe, die diesen Jugendlichen eine Chance geben?

Jochen Stargardt: Die gibt es, etwa in Gastronomie oder Einzelhandel. Beide Branchen sind aufgrund niedriger Gehälter und unattraktiver Arbeitszeiten wenig gefragt bei Schulabgängern. Dass diese Betriebe dann Jugendliche mit einem schlechten oder gar keinem Hauptschulabschluss einstellen, muss kein Nachteil sein. Im Umgang mit Kunden oder mit der Ware bringen die jungen Menschen häufig gute Leistungen.

personalmagazin: Worauf sollte ein Personaler achten, wenn er schwächeren Bewerbern eine Chance geben will?

Stargardt: Er sollte sich einen persönlichen Eindruck von dem Jugendlichen verschaffen. Versuchen herauszubekommen, wie dessen soziale Strukturen sind. Auch zu wissen, was er in seiner Freizeit macht, ist hilfreich. Meinen Kunden empfehle ich außerdem, Praktika zu nutzen – hier merken beide Seiten schnell, ob sie zusammenpassen.

personalmagazin: Geben Sie mal ein Beispiel dafür aus der Praxis.

Stargardt: Ein großer Filialist, der auch Schwachen eine Chance gibt, organisiert für seine Auszubildenden interne Schulungen. Die Azubis vertiefen den Berufsschulunterricht in kleinen Gruppen und lernen anhand von Praxisbeispielen ihren Arbeitgeber besser kennen. Da entsteht schnell ein Gemeinschaftsgefühl.



© STARCONTRA GMBH

JOCHEN STARGARDT ist Partner des Bildungsinstituts Karriere & More. Dort gibt er mit seinem Trainerteam unter anderem Seminare für Jugendliche mit Förderbedarf.

Die Stärkeren ziehen die Schwächeren, auf denen dort mein Hauptaugenmerk liegt, mit. Alle diese Lehrlinge legen meist eine überdurchschnittlich gute Abschlussprüfung ab. Es gibt sogar Fälle, in denen aus Azubis mit Lernschwäche Filialleiter geworden sind.

personalmagazin: Wie kann das Personalmarketing für Hauptschüler aussehen?

Stargardt: Einer meiner Kunden geht intensiv auf Hauptschulen zu. Dort referiert er in einer Schulstunde über das Berufsbild Kaufmann im Einzelhandel. So hat der Geschäftsmann bereits einige Nachwuchskräfte rekrutiert. Gerade für kleinere Betriebe ist das eine gute Chan-

ce, sich lokal bekannt zu machen. Unternehmer sollten sich dabei von einem ersten Nein von einer Schule nicht abschrecken lassen: Während es einigen Lehranstalten zu werblich ist, sind andere sehr offen für solche Maßnahmen. Auch Berufsschulen mit Förderklassen für Jugendliche ohne Ausbildungsplatz sind eine gute Plattform.

personalmagazin: Was raten Sie Chefs lernschwacher Jugendlicher?

Stargardt: Dafür sorgen, dass die Jugendlichen sich in den Betrieb integrieren und viel Geduld haben. Es darf nicht passieren, dass Lernschwache in eine Außenseiterposition gedrängt oder gar gemobbt werden. Außerdem empfehle ich beiden Seiten, die Probezeit intensiv zu nutzen. Chef und Heranwachsender sollten prüfen, ob die jeweiligen Erwartungen zueinander passen. Hilfreich sind auch Mentoren. Sie geben den Jugendlichen Orientierung und Sicherheit.

personalmagazin: Haben Sie weitere Tipps?

Stargardt: Manche Arbeitgeber arbeiten mit einem Patensystem: Jedem Azubi wird ein erfahrener Mitarbeiter zugeteilt. In anderen Betrieben gibt es einen Wohlfühlmanager, der sich darum kümmert, dass es allen gut geht. Außerdem empfehle ich, zusätzliche Bildungsangebote zu nutzen. Von Persönlichkeitstraining bis hin zu Projektmanagement gibt es Angebote für Azubis, die über Berufsschulinhalte hinausgehen und je nach Bedarf eingesetzt werden können. ■

Das Interview führte **Leonhard Fromm**.



GREAT
PLACE
TO
WORK®

DEUTSCHLANDS
BESTE ARBEITGEBER
2017

Anmeldeschluss:
14. Oktober 2016

Jetzt zur aktuellen
Befragung anmelden!

www.greatplacetowork.de

Arbeitgeberattraktivität messen – Entwicklung gestalten – Auszeichnung gewinnen

Gehört Ihr Unternehmen schon zu den besten Arbeitgebern?

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

Chef für einen Tag

Was würden Mitarbeiter ändern, wenn sie einen Tag lang in die Rolle ihres Chefs schlüpfen könnten? Das hat die Personalberatung von Rundstedt 1.035 Personen gefragt. Die Antworten zu den konkreten Änderungswünschen überraschen: Denn mitnichten würden die Befragten nur an sich selbst denken – also sich etwa selbst eine Beförderung oder eine Gehaltserhöhung gönnen. Vielmehr würden sie vor allem daran arbeiten, die tägliche Zusammenarbeit zu verbessern: Knapp zwei Drittel würden als Chef ausführlich mit ihren Mitarbeitern sprechen, um zu erfahren, was diese beschäftigt und dies bei künftigen Entscheidungen berücksichtigen. Mehr als die Hälfte der Befragten würde außerdem die Arbeit so im Unternehmen verteilen, dass jeder für die Themen zuständig ist, in denen er besonders gut ist und an denen er am meisten Spaß hat. Lediglich 34 Prozent würden den Mitarbeitern oder sich selbst als Chef eine Gehaltserhöhung geben. Noch weniger, nämlich 20 Prozent, würden sich selbst befördern. www.haufe.de

Die Zeit läuft: Was Mitarbeiter tun würden, wenn sie einen Tag lang Chef wären? Eine Studie gibt Aufschluss.



pm ABGEHAKT

Das Ende des Bewerberbilds?

In Deutschland prangt es auf fast jedem Lebenslauf, in Ländern wie den USA findet es sich selten, in Kanada ist es gar verboten: das Bewerberbild. Nun hat Siemens-Personalchefin Janina Kugel angekündigt, ihr Unternehmen erwäge, künftig darauf zu verzichten. So wolle man unbewussten Denkmustern („Unconscious Bias“), die zur Diskriminierung von Bewerbern führen, entgegenwirken. Kugels Vorstoß facht einmal mehr die Debatte um die anonymisierte Bewerbung an, bei der Daten wie Bewerbername, Geburtstag und -ort geschwärzt werden. Unternehmen wie l'Oréal und Mydays haben sie bereits vor Längerem erprobt – und konnten so die Diversität im Unternehmen steigern. Das deckt sich mit Studienergebnissen, die belegen, dass die anonymisierte Bewerbung die Diskriminierung von ausländischen Bewerbern verringern und auch den Frauenanteil erhöhen kann. Durchgesetzt hat sie sich bislang dennoch nicht. Vielleicht gelingt es Siemens ja nun, den Stein ins Rollen zu bringen.

NEWS DES MONATS

Optimiert Die Digitalisierung als Chance: Das ist die Einschätzung der Weiterbildungsanbieter, die an der diesjährigen Mitgliederbefragung des Branchenverbands Wuppertaler Kreis teilgenommen haben. So erwarten die Befragten etwa, dass Weiterbildungsmaßnahmen dank der Digitalisierung künftig deutlich interaktiver würden – weil sich die Lerner etwa per Chatfunktion austauschen können.

Motiviert Während der Fußball-Europameisterschaft haben viele Arbeitgeber ihren Mitarbeitern wieder die Gelegenheit gegeben, Spiele beim Public Viewing im Unternehmen anzuschauen – offenbar nicht ganz uneigennützig: Laut einer Befragung des Personalberaters Robert Half glaubt gut jeder zweite der 200 befragten HR-Manager, das sogenannte „Corporate Viewing“ steigere die Mitarbeitermotivation.

Interestimiert Viele Unternehmen verlassen sich bei Innovationsprozessen noch zu wenig auf die eigenen Mitarbeiter, so das Ergebnis einer Studie des Digital Business Transformation (DBT) Center der IMD Lausanne. Stattdessen vertrauten sie lieber auf neue IT-Technologien.

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



Viele Bewerber verzweifeln am undurchsichtigen und zeitaufwendigen Bewerbungsprozess.

Komplizierte Bewerbungen

Kompliziert, zeitaufwendig, nicht bewerberfreundlich – der Bewerbungsprozess entspricht häufig nicht den Erwartungen der Kandidaten. 42 Prozent der bei der Indeed-Bewerbungsstudie 2016 befragten Kandidaten haben schon einmal einen Bewerbungsprozess abgebrochen, weil dieser zu kompliziert war. Fast jeder vierte Kandidat hat sogar schon einmal eine Stelle ausgeschlagen, weil er sich im Bewerbungsprozess nicht genug wertgeschätzt fühlte. Besonders hoch ist laut Studie die Differenz zwischen „wird von Personalern verlangt“ und „wird von Bewerbern als nützlich bewertet“ beim Anschreiben: 50 Prozent der Kandidaten empfinden die Formulierung des Anschreibens als den nervenraubendsten Teil einer Bewerbung. Aber 69 Prozent der befragten Personalern wollen am Anschreiben die Ausdrucksfähigkeit beurteilen, 45 Prozent sehen das Anschreiben als notwendige Fleißaufgabe.

www.indeed.com

Interaktive Stellenanzeige

Voith Industrial Services und Stellenanzeigen.de haben mit „Vine Plus“ eine Online-Stellenanzeige gestaltet, die auf das Verhalten der User reagiert und Storytelling mit Recruiting verbindet. Die Kacheloptik der Anzeige erleichtert den Betrachtern die Entscheidung, zu welchen Inhalten sie weitere Informationen haben wollen – ein Klick auf eine Kachel genügt. Die Anzeige funktioniert auf allen Endgeräten, wurde aber unter dem „Mobile First“-Prinzip konzipiert: Mit einem Fingerwisch wechseln Bewerber zwischen den Inhalten hin und her. Zusätzlich wachen im Hintergrund zahlreiche Algorithmen darüber, wie sich die Anzeige dem potenziellen Bewerber präsentiert. Ein Beispiel: Erfolgt länger keine Interaktion mit der Anzeige, so sucht diese selbst die Interaktion mit dem User. Beispielsweise wird Content eingeblendet, der für den Bewerber zu diesem Zeitpunkt von Interesse sein könnte.

www.stellenanzeigen.de

Neues von den Stellenmärkten

ÜBERSICHT. Mit dem Jobbörsen-Kompass ist ein neues Bewertungsportal für Jobbörsen und Karriereportale gestartet, das auf Umfragen unter Arbeitgebern und Jobsuchenden basiert. Betreiber ist der Crosswater Job-Guide. www.jobboersen-kompass.de

MOBILE RECRUITING. Meinstadt.de hat seine Apps „Jobbörse“ und „Ausbildung“ um weitere Anwendungen erweitert: Über das Feature „Suchabos“ abonnieren Nutzer gezielt Arbeitgeber, Berufsfelder oder individuelle Suchanfragen. Der „Neuigkeiten-Feed“ liefert eine individualisierte und kompakte Zusammenstellung dieser Abos. www.meinstadt.de

NEUAUFSTELLUNG. Die Personalwerk Gruppe besteht künftig aus vier Bereichen: Personalwerk Communications in Wiesbaden (früher Personalwerk) entwickelt Employer-Branding-Strategien. Personalwerk Media in Karben (früher Mediaintown) kümmert sich um die Veröffentlichung und Platzierung von Stellenanzeigen. Personalwerk Sourcing (früher Kraft von Wantoch) übernimmt die Personalsuche und das Handling von Bewerbungen. Unter der Marke Personalwerk Interactive bündelt die Gruppe ihre technischen Lösungen und Dienstleistungen. Alle vier Bereiche agieren selbstständig.

www.personalwerk.de

STUDIE. Karrierewebsites von Zeitarbeitsunternehmen bieten zu wenige Informationen für Bewerber, fand Index Research heraus. Besonders gravierend waren laut der Untersuchung die Mängel bei vertiefenden Informationsangeboten sowie bei der Aktualität der Informationen. Testsieger der Studie wurde die Ferchau Engineering GmbH, die immerhin 83 Prozent der möglichen Punkte erreichte. Auf den Plätzen zwei und drei folgten die Erste Reserve Personalservice Spreen GmbH und Adecco. www.index-research.de

Gipfeltreffen der Berater

DISKUSSIONSRUNDE. Ersetzen Plattformen künftig Consultingwissen? Stehen Consultants vor disruptiven Veränderungen? Neun Consultants trafen sich in Berlin.

Von **Reiner Straub** (Red.)

In einem Kreuzberger Hinterhof, in dem die HR-Beratung HR Pepper logiert, traf sich eine gemischte Gruppe aus jungen und erfahrenen und renommierten Beratern, um über die Zukunft der Consultingbranche zu diskutieren. Manche der versammelten Berater sind direkte Konkurrenten. Bis heute ist die Scheu groß, sich mit einem Konkurrenten an einen Tisch zu setzen. Man will sich nicht in die Karten schauen lassen. Christian Völkl, Berater von HR Pepper und Moderator der Runde, hatte sich deshalb zur Einstimmung ein interaktives Format überlegt, um Vertrauen zwischen den Teilnehmern aufzubauen. Jeder Teilnehmer musste einen kurzen Steckbrief inklusive einem gezeichneten Selbstporträt verfassen und an einer Pinnwand befestigen. So kamen die Konkurrenten miteinander ins Gespräch, ehe man sich in einem lockeren Halbkreis zur Diskussion zusammensetzte.

Digitale Beratungskompetenz

Die Digitalisierung ist für alle Teilnehmer ein großes Thema, das in den aktuellen Beratungsprojekten eine immer größere Rolle spielt. Doch woran erkennen die Kunden eigentlich, dass der Berater in digitalen Themen kompetent ist? In Zweiergruppen mussten sich die Berater das überlegen. Am Ende war man sich über zwei Punkte einig: Die Kundenkommunikation wird digital und das beginnt mit der Website des Beraters. An dieser könne man erken-

nen, wie gut die digitale Kompetenz der Beratung sei, sagte Matthias Meifert, Geschäftsführer von HR Pepper. Fabian Kienbaum, Geschäftsführer der Kienbaum Unternehmensgruppe, sprach vom „Interface zum Kunden“.

Auch das Beratungsverständnis ist bei einer digitalen Beratung anders. Während früher der Berater mit Expertenwissen zu überzeugen versuchte, ist das heute nicht mehr zeitgemäß. Viel Beratungswissen sei heute im Internet frei zugänglich, sodass sich der Beratungsansatz verändere. „Wir entwickeln gemeinsam mit dem Kunden das Prototyping des Projekts“, erläuterte Sophia von Rundstedt, Geschäftsführerin von Rundstedt. Fabian Kienbaum stimmte zu, meinte aber, dass die Beratungsunternehmen die gestellten Anforderungen nur teilweise einlösen. „Wir brauchen die Verbindung von klassischen Unternehmensstrukturen und Start-ups – auch in unseren internen Strukturen.“

Zwischen Panik und Realität

Auf Kundenseite sei die Digitalisierung ein Thema, das gelegentlich Panik auslöse, berichtete Sophia von Rundstedt. Barbara Heitger, Geschäftsführerin der Heitger Consulting Group of Experts, erzählte, dass sich viele Kunden fragen, ob die Digitalisierung nur ein Hype sei, mit dem man viel Geld verbrenne, oder ob sie wirklich relevant für ihre Unternehmen sei. „Darauf können wir oft keine verlässliche Antwort geben“, gestand Heitger ein und ergänzte: „Digitalisierung und das Scanning ihrer strategischen Optionen muss ein Dauerthema

in jedem Unternehmen werden und die Landkarten dazu müssen wir erst noch erarbeiten.“ Matthias Meifert sprang ihr bei und veranschaulichte das Dilemma mit einem Vergleich, der in unterschiedlichen Versionen im Netz zirkuliert: „Digitalisierung ist wie Teenagersex: Jeder spricht darüber. Keiner weiß wirklich, wie es geht. Alle denken, dass die anderen es tun, also behauptet jeder, dass er es auch tut.“

Verlust an Arbeitsplätzen

Dass die Digitalisierung auf die Unternehmen einen Veränderungsdruck ausübe, darüber waren sich die Teilnehmer einig. Unsicherheit herrscht aber darüber, mit welcher Wucht und in welchem Tempo der Veränderungsdruck auf die Unternehmen zukommt. Kai Anderson nahm die Rolle des „Challengers“ ein, der mit revolutionären Veränderungen rechnet: „Es wird nicht nur alles digitalisiert, was digitalisiert werden kann. Es wird auch automatisiert, was automatisiert werden kann. Die Kombination aus Digitalisierung und Automatisierung schafft einen Veränderungsdruck, den wir alle unterschätzen. Da wird kein Stein auf dem anderen bleiben.“

Carsten Wember, Partner bei der KPMG, blies in dasselbe Horn und beobachtet in administrativen Bereichen der großen Konzerne, dass sich Führungskräfte und Mitarbeiter um ihre Zukunft Sorgen machen. „Es gibt Unternehmensbereiche, die durch die Digitalisierung verschwinden werden oder deutlich an Bedeutung verlieren. Die Frage ist nur noch, wann und in welchem Umfang

die Unternehmen die Veränderung anpacken.“ Parallel zum Trend der Industrialisierung, mit der Arbeitsplätze wegrationalisiert werden, beobachten die Berater den konträren Trend zur Personalisierung von Produkten und Dienstleistungen. „Es gibt Kundengruppen, die wollen individuell angesprochen und betreut werden. Auch darauf müssen die Unternehmen Antworten finden“, erläuterte Matthias Meifert die Herausforderungen, die er beim Kunden erlebt. Es war Barbara Heitger, die dazu die entscheidende Frage stellte: „Werden sich diese konträren Entwicklungen gegenseitig aufheben oder gehen in Summe Arbeitsplätze verloren?“

Eine Antwort darauf versuchte Kai Haake, Geschäftsführer beim Bundesverband der Unternehmensberater (BDU), zu finden und verwies auf die Immobilienbranche. Mit Immobilienscout 24 wurde schon vor 18 Jahren eine Plattform für

die Vermittlung von Immobilien geschaffen, die sich etabliert hat und die Branche dominiert. „Trotz der Digitalisierung des Vermittlungsgeschäfts ist die Zahl der Vollerwerbsmakler weitgehend konstant geblieben“, erläuterte Haake und schob auch die Begründung für dieses überraschende Ergebnis nach: „Bequemlichkeit und Vertrauen der Kunden.“

Wird der Beratungskuchen kleiner?

Wird der Beratungskuchen kleiner oder größer? Darüber gab es weitgehend Einigkeit. Kai Haake blickte auf die letzten zehn Jahre zurück: „Der Umsatz der Beraterbranche hat sich fast verdoppelt“, analysierte er. Michael Kramarsch, Geschäftsführer HKP, erwartet weiteres Wachstum für die Branche. „Das hängt schlicht damit zusammen, dass die Unternehmen keine Experten vorhalten wollen.“ Sophia von Rundstedt sprang ihm bei: „Insourcing von Beratungsleis-

tungen wird in Zeiten des Wandels für die Unternehmen nicht attraktiv sein. Co-Working bleibt eine wichtige Säule für das Beratungsgeschäft.“ Die Berater rechnen nicht nur mit einem weiteren Wachstum, ihnen mangelt es auch nicht an Selbstbewusstsein, was ihre Rolle angeht. „Unsere Wirtschaft ist derzeit so stark, weil Consulting Teil der Arbeitsteilung ist“, formulierte Kai Anderson, dem in diesem Punkt niemand widersprechen wollte.

Plattformen liefern nur Daten

Die Teilnehmer des Roundtables erwarten Wachstum allerdings nicht bei allen Beratungsleistungen, sondern zeichneten ein heterogenes Bild. Barbara Heitger sprach gar von „tektonischen Veränderungen“. Ersetzbar werden Beratungsleistungen, mit denen nur Information und Wissen zur Verfügung gestellt werden. Michael Kramarsch, der



Von links nach rechts: Fabian Kienbaum (Kienbaum), Kai Haake (BDU), Michael Kramarsch (hkp), Sophia von Rundstedt (von Rundstedt), Matthias Meifert (HR Pepper), Carsten Wember (KPMG), Barbara Heitger (Heitger Consulting Group of Experts), André Häusling (HR Pioneers), Kai Anderson (Promerit), Christian Völkl (Moderation).

mit Vergütungsberatung groß geworden ist, sieht damit das Geschäftsmodell der Vergütungsberatung nicht bedroht: „Mehr Daten heißt nicht mehr Wissen. Die Firmen brauchen die Berater weiterhin, um die Daten zu interpretieren und die Projekte durchzuführen.“

Der Super-Senior-Berater

Doch die digitalen Entwicklungen reichen weiter. Carsten Wember berichtete davon, dass KPMG mit künstlicher Intelligenz erste Lösungen pilotiert, die den heutigen Berater ersetzen können. Es entstehen technische Lösungen, die die Arbeit der Experten deutlich verändern bis wegfallen lassen.

Beratungsgesellschaften brauchen künftig verstärkt hoch qualifizierte Persönlichkeiten, die umfassende Erfahrungen mitbringen. Barbara Heitger sprach vom „Super-Senior-Berater“. Das Erfahrungswissen betrachtet auch André Häusling zukünftig als zentrales Asset. „An Wissen mangelt es nicht, aber an der Umsetzung im jeweiligen Unternehmenskontext.“

Neue Geschäftsmodelle

Eine große Kontroverse entfachte auch die Frage, ob „Zeit gegen Geld“, wie das bisherige Geschäftsmodell zwischen Beratern und Kunden beschrieben werden kann, eine Zukunft hat. André Häusling positionierte sich eindeutig: „Zeit gegen Geld ist ein Auslaufmodell. Die Vorstellung, dass ich möglichst viel Aufwand produzieren muss, um Geld zu verdienen, passt nicht mehr in unsere Zeit“, sagte er. Zusammen mit dem Kunden sollten Key Performance Indicators (KPI) definiert werden, für die Provisionen bezahlt werden. Er machte das am Beispiel eines Call-Center-Projekts deutlich. „Wenn weniger Tickets anfallen und sich die Bearbeitung beschleunigt, hat der Kunde einen wirtschaftlichen Vorteil, an dem ich als Berater beteiligt werden möchte.“ Dem Kunden sei es egal, ob der Berater zur Zielerreichung drei oder fünf Workshops brauche.



Die Diskussion wurde durch moderne Moderationselemente unterstützt: Stimmungsbilder wurden erhoben, der Erkenntnisfortschritt am Board festgehalten.

Auch Sophia von Rundstedt findet daran Gefallen. „Wir experimentieren mit Modellen, bei denen es eine Vergütung on top gibt, wenn sich die Retentionquote innerhalb von zwölf Monaten entsprechend der vereinbarten KPIs entwickelt.“

Barbara Heitger sieht solche Ansätze kritisch. „Wenn wir für unternehmensinterne Entscheidungen Verantwortung übernehmen, geraten wir in Gefahr, die Beraterrolle zu verlassen.“ Carsten Wember teilt diese Einschätzung und ergänzt: „Die Mandanten fällen letztlich die Entscheidungen und wir können damit nicht gänzlich das unternehmerische Risiko tragen.“ Bei aller Unterschiedlichkeit ist man sich einig, dass „Zeit gegen Geld“ das vorherrschende Geschäftsmodell bleibt, doch Experimente zunehmen werden.

Eine Gemeinsamkeit bestand auch in der Beobachtung, dass sich das Verhältnis zwischen Kunde und Berater ändere. Während früher das Verhältnis als „Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung“ beschrieben wurde, reden die Berater heute von Kollaboration, Ko-Creation und fluiden Grenzen zwischen Kunden und Beratern.

Welche Veränderungen erwarten die Berater in den nächsten fünf Jahren? Nach Auffassung von Kai Anderson kommen die Veränderungen durch die Digitalisierung in rasantem Tempo auf uns zu. „In fünf Jahren ist das Thema vom Tisch. Digitale Prozesse und Geschäftsmodelle sind dann eine Selbstverständlichkeit.“

Tempo der Veränderungen

Barbara Heitger rechnet damit, dass sich digitale Tools etabliert haben und Berater mit anderen Partnern wie Programmierbuden oder Werbeagenturen zusammenarbeiten werden. Das sieht auch Fabian Kienbaum so: „Beratungshäuser werden anders aufgestellt sein. Die Kommunikation wird sich ändern und wir werden verstärkt Start-up-Erfahrung in der Beratung haben.“

Sophia von Rundstedt glaubt, dass der Kunde in Projekten oft nicht mehr wisse, ob der Projektleiter ein Berater oder ein interner Mitarbeiter ist. „Die Zusammenarbeit wird enger.“ André Häusling, der viel im IT-Umfeld unterwegs ist, setzt einen anderen Akzent: „In fünf Jahren wird sich nicht dramatisch viel verändert haben. Die Veränderungen kommen viel langsamer, als wir zurzeit glauben.“ ■

Agile Organisation

Digitalisierung

Führungskultur

Leistungsbereite Mitarbeiter

**Holen Sie sich Impulse mit
der Unternehmensbefragung**

„Neue Arbeit – neue Führung“

Weitere Informationen unter
www.hr-impulsgeber.de/leadership
www.zeb-bs.de/fuehrungsstudie

**Identifizieren Sie Ihre Handlungsfelder
und Lösungsansätze.**

Die Studie wurde gemeinsam mit Führungskräften, Betriebsräten und Mitarbeitern entwickelt und eignet sich als Mitarbeiterbefragung, die einen hohen Mehrwert bietet. Aufgrund des wissenschaftlichen Anspruches liegen die Kosten deutlich unter dem Markt.

Kontakt: Prof. Dr. Hackl / Prof. Dr. Hasebrook

Forschungscluster HR|Impulsgeber, Tel. 089 33988999; zeb. business school, Tel. 0251 97128707; analyse@hr-impulsgeber.de

Eine Kooperation von

personalmagazin

 **HR|Impulsgeber**
Forschung. Positionen. Anwendung.

 **zeb business school**
der Steinbeis-Hochschule Berlin

Ende gut, Anfang gut!

STUDIE. Unternehmen bieten nur in Einzelfällen Mitarbeitern, von denen sie sich trennen, eine New-Placement-Beratung an. Dadurch verschenken sie viele Chancen.

Von **Gabriele Euchner** und **Bernd Fricke**

Trennungsmanagement ist für viele Unternehmen und Führungskräfte nach wie vor ein Tabu-Thema. Obwohl Trennungen fester Bestandteil und eine Notwendigkeit einer atmenden Organisation sind, gibt es häufig noch Vorbehalte, damit offen und konstruktiv umzugehen. Deshalb hat die Beratungsgesellschaft Kienbaum erstmals eine Studie hierzu initiiert: Ziel der Studienautoren war es, hinter die Kulissen der Unternehmen zu schauen und herauszufinden, wie weit Anspruch und Wirklichkeit im Trennungsmanagement auseinanderliegen.

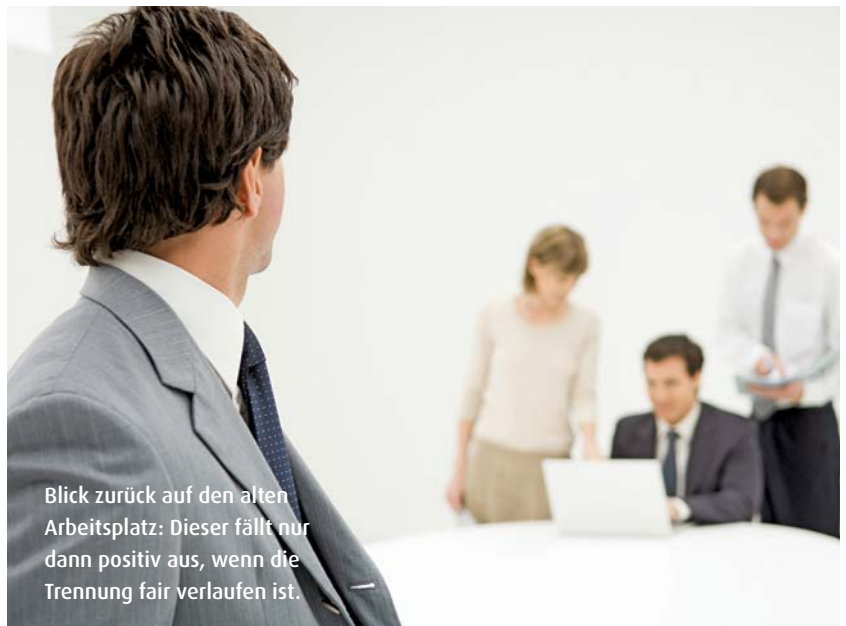
Für die Studie „Trennungsmanagement 4.0 – Themen, Trends und Best Practice“ hat Kienbaum in Form einer anonymen Online-Umfrage im März 2016 rund 2.000 Führungskräfte, Personalleiter, Geschäftsführer, Vorstände und HR-Business-Partner aus Unternehmen in Deutschland befragt. Die Rücklaufquote betrug fast 25 Prozent.

Worauf es bei Trennungen ankommt

Das mit Abstand wichtigste Element bei einem Trennungsprozess ist der Studie zufolge Fairness. Für 81 von 275 Antwortenden ist dies der entscheidende Erfolgsfaktor für eine gelingende Trennung. Auf Platz zwei folgen das Eröffnen von Zukunftsperspektiven und die Unterstützung bei der Neuorientierung sowie eine klare Kommunikation mit jeweils 23 Nennungen. Dahinter folgen die Faktoren Wertschätzung und Offenheit (jeweils 20 Nennungen), Ehrlichkeit

(16 Nennungen), Transparenz und das Finden einer für beide Seiten akzeptablen Lösung (jeweils 15 Nennungen). Eine Abfindung (drei Nennungen), psychologische Beratung und Mediation (jeweils zwei Nennungen) landen auf den hinteren Rängen. Es sind also eher die weichen Faktoren, die vorrangig über Erfolg oder Misserfolg von Trennungen entscheiden. Hingegen spielen harte Faktoren wie klare Vereinbarungen oder faire vertragliche Regelungen (sechs Nennungen) eine eher untergeordnete Rolle.

Besonders relevant wird das Thema „Trennungsmanagement“, wenn man es mit den positiven und nach vorn gerichteten Parametern Mitarbeiter-Engagement



Blick zurück auf den alten Arbeitsplatz: Dieser fällt nur dann positiv aus, wenn die Trennung fair verlaufen ist.

und Employer Branding in Verbindung setzt: 81 Prozent der Befragten stimmen der Aussage zu, dass ein professionelles Trennungsmanagement einen positiven Einfluss auf das Engagement der verbleibenden Mitarbeiter und ihr Vertrauen dem Unternehmen gegenüber hat. Und 70 Prozent sind der Ansicht, dass es das Image eines Unternehmens negativ beeinflusst, wenn Trennungen unprofessionell ablaufen, weil sich das zum Beispiel auf den einschlägigen Online-Plattformen wie Kununu herumspricht.

Status quo: Es hakt noch bei Kultur, Strategien und Prozessen

Problem erkannt, aber noch nicht genannt: So lässt sich der Status quo in

EXTERNE UNTERSTÜTZUNG BEI TRENNUNGEN

Out-/New-Placement-Beratung 85

Rechtliche Beratung 53

Coaching 24

Strategieberatung 8

Kommunikationsberatung 7

Sonstige 4

Outplacement/New Placement ist mit großem Abstand die am meisten genutzte externe Beratungsleistung bei Trennungsprozessen.

QUELLE: STUDIE „TRENNUNGSMANAGEMENT 4.0“, KIENBAUM 2016

Sachen Trennungsmanagement in den meisten Unternehmen treffend beschreiben. Zwar haben viele Firmen inzwischen erkannt, dass ein nicht vorhandenes oder unprofessionelles Trennungsmanagement vielfältige negative Konsequenzen hat, an der Umsetzung eines wertschätzenden und zielführenden Trennungsmanagements hapert es aber häufig noch.

Eine Trennungskultur verlangt klare Prozesse und Anleitungen. Deshalb sehen immer mehr Firmen inzwischen die Notwendigkeit, Strategien und Prozesse des Trennungsmanagements schon weit vor der tatsächlichen Umsetzung einer Trennung aufzusetzen. Konkrete Maßnahmen sind in diesem Kontext zum Beispiel Trainings, in denen Führungskräfte befähigt werden, Trennungsgespräche wertschätzend und professionell zu führen. Immer mehr Firmen bieten Mitarbeitern, von denen sie sich trennen, auch sogenannte Perspektivenberatungen an – und das noch vor der Unterschrift unter den Aufhebungsvertrag.

Externe Unterstützung beim Trennungsmanagement

Neben solchen Inhouse-Maßnahmen und der Implementierung einer Trennungskultur, einer geeigneten Strategie und zielführenden Prozessen greifen die Unternehmen bei Trennungen auf die Unterstützung von externen Beratern zurück. Laut der Kienbaum-Studie buchen derzeit 58 Prozent der Unter-

nehmen solche Berater. Im Branchenvergleich sind es die Sektoren Energy & Utilities, Financial Services und IT & Telecommunications, die am häufigsten Berater engagieren. Drei Viertel der Firmen aus diesen Branchen setzen auf diese externe Unterstützung. In der Gesundheitswirtschaft nutzt hingegen nur gut ein Drittel der Unternehmen die Dienste von Beratern.

Schaut man sich an, wie häufig Unternehmen welcher Größe Berater hinzuziehen, lässt sich eine klare Tendenz erkennen: Je größer die Firma, desto häufiger sind Berater bei Trennungen involviert. 53 Prozent der von Kienbaum befragten Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern engagieren einen Berater, 63 Prozent der Firmen mit einer Mitarbeiterzahl zwischen 2.000 und 10.000 tun dies und 77 Prozent der Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern. Dies spiegelt sich auch in dem Ergebnis wider, dass es eher die größeren Unternehmen sind, die über klar definierte Prozesse, Instrumente, Vorgaben oder Erfolgskennzahlen im Trennungsmanagement verfügen.

Bevorzugt: Outplacement oder New-Placement-Beratung

Mit großem Abstand ist eine Out- beziehungsweise New-Placement-Beratung die am häufigsten genutzte Art der externen Unterstützung bei einer Trennung: 85 Prozent der von Kienbaum befragten Firmen, die auf externe Unterstützung

zurückgreifen, setzen beim Trennungsmanagement auf die Dienste von darauf spezialisierten Beratern. Gut die Hälfte der Firmen nutzt darüber hinaus eine rechtliche Beratung und knapp ein Viertel setzt auf externe Coachings. Kaum verbreitet sind hingegen eine strategische Beratung in Trennungsfragen und Kommunikationsberatung (siehe Abbildung).

Die Ergebnisse zeigen, dass sich eine Out- oder New-Placement-Beratung als Standardelement bei Trennungen durchgesetzt hat. Allerdings zeigt die Praxis in den Unternehmen, dass hierbei noch große Potenziale in der optimalen Wirkungsentfaltung ungenutzt sind. Diese liegen oftmals in der Positionierung der New-Placement-Beratung im Trennungspaket, wie weiter unten gezeigt wird.

New-Placement-Beratung oft nur im Einzelfall im Trennungspaket

Nur zwölf Prozent der Unternehmen bieten Fach- und Führungskräften, von denen sie sich trennen, immer eine New-Placement-Beratung an. Viel häufiger ist hingegen die Praxis in deutschen Firmen verbreitet, diese Unterstützung nur im Einzelfall in das Trennungspaket aufzunehmen.

Im Branchenvergleich sind es Unternehmen aus dem IT-/Telecommunications-Sektor, die ausscheidenden Mitarbeitern am häufigsten standardmäßig eine New-Placement-Beratung anbieten: 35 Prozent haben dieses Angebot in der Regel im Abfindungspaket. Im Konsumgüterbereich und in der Gesundheitswirtschaft bietet hingegen keines der von Kienbaum befragten Unternehmen eine solche Beratung als Standard an.

Betrachtet man die Studienergebnisse anhand der Unternehmensgröße, gilt auch hier: Je mehr Mitarbeiter die Firma hat, desto öfter ist eine New-Placement-Beratung Standard und desto öfter wird sie darüber hinaus im Einzelfall angeboten. Fünf Prozent der Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern offerieren diese Leistung in der Regel im Trennungsfall, 55 Prozent im Einzelfall und

40 Prozent gar nicht. Hingegen bieten 22 Prozent aller Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern in der Regel eine New-Placement-Beratung an, weitere 72 Prozent tun dies im Einzelfall und nur sechs Prozent inkludieren diese Leistung gar nicht in ihre Trennungspakete.

Unternehmen wünschen Beratung zum gesamten Trennungsprozess

Zwei Dinge sind Unternehmen, die ihren Mitarbeitern New-Placement-Beratung anbieten, besonders wichtig: Zum einen müssen die externen Dienstleister Beratung zum gesamten Trennungsprozess offerieren und zum anderen regelmäßig über den Fortschritt im Beratungsprozess mit dem jeweiligen Mitarbeiter berichten. Rund zwei Drittel der befragten Unternehmen legen hierauf besonderen Wert (siehe Abbildung „Leistungsumfang“). Deutlich geringeren Stellenwert nehmen hingegen die Beratung zur Entwicklung einer Trennungskultur, das Erarbeiten einer Kommunikationsstrategie und eine Mediation im Trennungsprozess auf der Prioritätenliste der Auftraggeber einer New-Placement-Beratung ein.

Ehemalige Mitarbeiter sind künftige Kunden – oder erneut Mitarbeiter

Dieser Wunsch nach Berichten über den Fortschritt der Beratung kann als wertschätzendes Interesse der Unternehmen an der beruflichen Zukunft der ausscheidenden Fach- und Führungskräfte gewertet werden. Diese These wird durch ein weiteres Ergebnis der Studie gestützt: 28 Prozent der Befragten stimmen demnach der Aussage zu, dass Führungskräfte, von denen sie sich getrennt haben, Kandidaten für eine zukünftige Einstellung sein können. Zugleich sehen immerhin 55 Prozent ihre ehemaligen Führungskräfte, von denen sie sich getrennt haben, als zukünftige Kunden des Unternehmens. Und nicht zuletzt sind ehemalige Mitarbeiter auch immer Botschafter der Arbeitgebermarke.

Am stärksten ausgeprägt ist jedoch die Erwartung der befragten Unternehmen,

LEISTUNGSUMFANG

Beratung zum gesamten Trennungsprozess	66
Beratung zum Thema „Trennungskultur“	31
Erarbeiten einer Kommunikationsstrategie	37
Trennungsworkshops für Führungskräfte	49
Mediation im Trennungsprozess	39
Berichte über den Fortschritt der Beratung	64
Sonstige	10

Die Abbildung zeigt die Erwartungen, die Unternehmen an den Leistungsumfang der New-Placement-Beratung stellen.

QUELLE: STUDIE „TRENUNGSMANAGEMENT 4.0“, KIENBAUM 2016

über den gesamten Trennungsprozess beraten zu werden. Und der setzt bereits ein, bevor überhaupt ein Trennungsgespräch geführt wird.

Trennungspaket: Unternehmen verschenken Chancen

Bei der Ausgestaltung ihrer Trennungspakete verschenken die Unternehmen immer noch erhebliches Potenzial für eine schnelle und faire Trennung: Denn knapp ein Drittel der Firmen bietet ausscheidenden Fach- und Führungskräften zwar eine Abfindung an, eine New-Placement-Beratung aber nur auf Nachfragen des Mitarbeiters. Knapp ein Fünftel überlassen die Organisation und die Kosten einer New-Placement-Beratung komplett dem ausscheidenden Mitarbeiter. Damit vergeben sie die Chance, proaktiv ein attraktives Gesamt-Trennungspaket anzubieten. Die Personalverantwortlichen geben so ohne Not das Steuer aus der Hand – und damit ihren Einfluss darauf, ob und wann der ausscheidende Mitarbeiter den Aufhebungsvertrag unterschreibt. Denn es gilt als erwiesen, dass ein attraktives und proaktiv angebotenes Trennungspaket inklusive einer New-Placement-Beratung darüber entscheidet, wann beziehungsweise ob der betreffende Mitarbeiter überhaupt einen Aufhebungsvertrag unterschreibt. Diese letzte

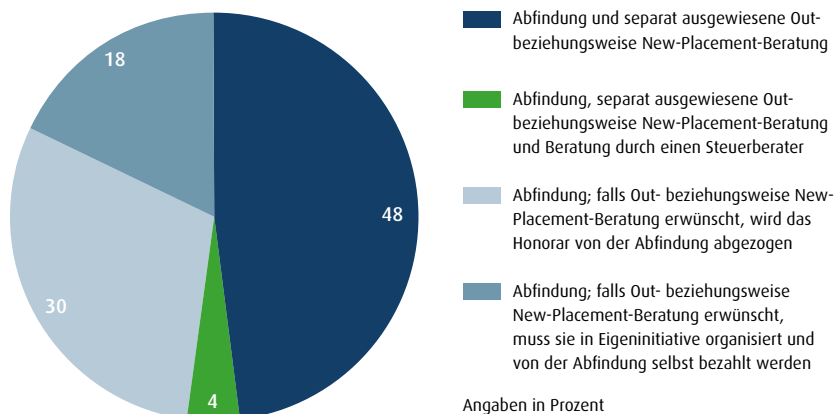
Meile kann sich so im ungünstigen Fall zu einer unangenehmen Stolperfalle entwickeln.

In einem Großteil der Unternehmen beginnt die New-Placement-Beratung erst nach der Unterschrift unter den Aufhebungsvertrag: Zwei Drittel der Firmen handhaben das auf diese Weise und verschenken damit wiederum die Chance auf eine bestmögliche Trennung für beide Seiten. Das macht heute immerhin schon ein Drittel der von Kienbaum befragten Unternehmen besser: Sie lassen die New-Placement-Beratung im Sinne einer Perspektivenberatung schon vor der Unterzeichnung des Aufhebungsvertrags beginnen. Dadurch schaffen sie eine Win-win-Situation für alle Beteiligten – sowohl für den ausscheidenden Mitarbeiter als auch für das Unternehmen selbst.

Frühzeitiges Beratungsangebot an den Mitarbeiter senkt Prozessrisiko

Jüngst lässt sich in Beratungsmandaten ein Trend zu dieser frühzeitig startenden New-Placement-Beratung feststellen: Dadurch können die Unternehmen das Prozessrisiko einer Trennung erheblich senken, beeinflussen die Kommunikation nach innen und außen positiv und sorgen dafür, dass der betroffene Mitarbeiter mit der Bewältigung der Trennung und der Neuorientierung nicht allein gelassen wird.

TRENNUNGSPAKET



Mehr als die Hälfte der Unternehmen bietet eine New-Placement-Beratung als Teil des Trennungspakets an und übernimmt hierfür die Kosten.

QUELLE: STUDIE „TRENNUNGSMANAGEMENT 4.0“, KIENBAUM 2016

Weitere Vorteile kommen hinzu: Durch die frühzeitige professionelle Begleitung des von der Trennung betroffenen Mitarbeiters kann dieser etwaige Fehler im Bewerbungsprozess vermeiden, Berater und Mitarbeiter können schon in einem frühen Stadium der Beratung neue Perspektiven erarbeiten, sodass der Kandidat keine wertvolle Zeit bei der beruflichen Neuorientierung verliert.

Exkurs: Trennungsgespräche führen will gelernt sein

Viel zu wenige Führungskräfte werden systematisch darauf vorbereitet, Trennungsgespräche zu führen: In zwei Drittel der für die Kienbaum-Studie befragten Unternehmen fehlt eine solche Vorbereitung, nur ein Drittel macht seine Führungskräfte fit für diese Aufgabe. Dabei liegt in einem professionell und wertschätzend geführten Trennungsgespräch der Schlüssel für einen erfolgreichen Trennungsprozess.

Hört man in die Unternehmen herein, die ihre Führungskräfte nicht auf Trennungsgespräche vorbereiten, herrscht folgender Tenor vor: Wir setzen voraus, dass eine Führungskraft solche schwierigen Mitarbeitergespräche führen kann – das ist eine Kern-Führungsaufgabe. Aber dies ist in der Realität oft nicht der Fall: Trennungsgespräche misslingen – und das hat fatale Folgen: Für den betrof-

fenen Mitarbeiter bedeutet dies neben dem Verlust des Arbeitsplatzes und der damit verbundenen Existenzangst eine zusätzliche emotionale Belastung sowie oftmals einen Gesichtsverlust, der für viele Menschen nur sehr schwer zu bewältigen ist. Mit der missglückten Trennung beschäftigen sich aber auch die verbleibenden Mitarbeiter – und das zu Lasten ihrer Motivation und Produktivität. „Regretted Leavers“, also ungewollte Trennungen, können die Folge sein. Auch nach außen, zum Beispiel auf Kundenbeziehungen oder die Rekrutierung von Mitarbeitern, kann sich eine unprofessionell durchgeführte Trennung auswirken: Gerade durch soziale Netzwerke verbreiten sich negative Botschaften schnell und häufig nahezu unkontrolliert. Zudem können die direkten Kosten der Trennung durch ein gescheitertes Trennungsgespräch steigen, weil der betroffene Mitarbeiter als „Schmerzengeld“ eine deutlich höhere Abfindungssumme fordert.

Fazit: Trennungsmanagement gewinnt an Bedeutung

Viele Unternehmen scheinen auf dem richtigen Weg hin zu einem professionellen Trennungsmanagement zu sein, weil sie inzwischen erkannt haben, welche Vorteile dies hat, aber vor allem welche Nachteile aus misslingenden

Trennungen entstehen – neben höheren Kosten sind das negative Effekte auf Stimmungslage, Motivation und Engagement der Belegschaft, Imageverluste in Bezug auf Produkte, aber auch als Arbeitgeber, also letztlich ein negativer Effekt auf das Business insgesamt.

Zwar nutzt inzwischen ein Großteil der Unternehmen die Dienste von externen Beratern und speziell New-Placement-Beratern beim Trennungsmanagement, viel zu häufig aber nur im Einzelfall und oftmals zu spät: Denn die Erfahrung zeigt, dass New-Placement-Berater idealerweise bereits aktiv werden sollten, bevor die jeweilige Trennung ausgesprochen wird. So können die Unternehmen schon im Vorfeld mögliche Trennungsrisiken minimieren. Hinzu kommt, dass New-Placement-Beratung zunehmend nicht nur als Leistung für den betroffenen Mitarbeiter verstanden wird, sondern zugleich als gesamtunternehmerische Maßnahme, um Motivation und Produktivität der verbleibenden Belegschaft aufrechtzuerhalten.

Das bedeutet: Trennungsmanagement in seiner gesamten Tragweite ist inzwischen ein Management-Thema, das auch außerhalb der Personalarbeit an Bedeutung gewinnt. Zugleich rückt das Thema „Trennungsmanagement“ weiter nach oben auf der Agenda der Unternehmensführung: Das Management hat immer öfter den Anspruch, sich mit dem Thema professionell und transparent auseinanderzusetzen, um für alle Beteiligten langfristig die beste Lösung zu finden. Auch das Management hat erkannt: Es lohnt sich – für beide Seiten. ■



GABRIELE EUCHNER, Principal im Beratungsbereich New Placement/Karriereberatung bei Kienbaum, München



BERND FRICKE, Principal im Beratungsbereich New Placement/Karriereberatung bei Kienbaum, Frankfurt am Main

AGILE TOOLS

André Häusling und seine Kollegen von der Managementberatung HR Pioneers stellen in einer Serie Methoden, Spiele und Ideen für agiles Arbeiten vor. Diesmal: **Universe of Culture**.



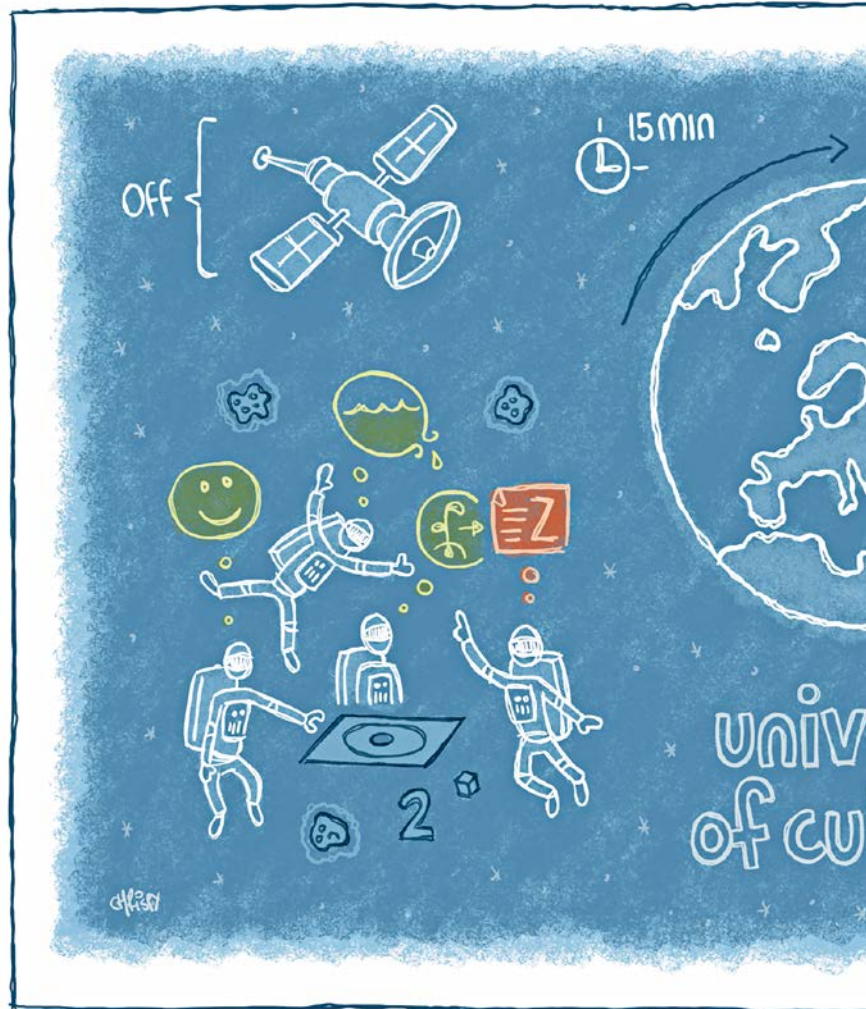
Ziel des Spiels

Das Brettspiel „Universe of Culture“ sensibilisiert für die Kultur-Dimension eines agilen Wandels. Die Spieler erfahren, wie wichtig ein gemeinsames Verständnis von agilen Werten ist und wie diese zur besseren Zusammenarbeit in selbstorganisierten Teams beitragen können. Ebenso wird während des Spiels deutlich, dass zu den Regeln der Zusammenarbeit ein Austausch stattfinden muss, um als Team und Unternehmen erfolgreicher zu werden.



Erfinder des Spiels

„Universe of Culture“ entstand als Gemeinschaftsprojekt von Scalamento, Forty Games und der Universität Nürnberg. Es wurde als Team-Building-Spiel konzipiert und basiert auf dem Klassiker „Mensch ärgere dich nicht“, weshalb die Grundzüge rasch verstanden werden können. Auf dem Spielbrett ist ein kreisförmiges Feld abgebildet, das, dem Titel des Spiels entsprechend, in abstraktem Galaxie-Design gehalten ist. Das Set beinhaltet zudem Figuren und Spielsteine aus Plastik. Für den Einsatz als Team-Building-Maßnahme sind mehrere Sets nötig. Diese können bezogen werden unter: http://scalamento.de/universe_of_culture.php



Anzahl der Spieler

Das Spiel wird für einen optimalen Effekt mit mindestens drei Gruppen von jeweils drei bis acht Personen gespielt. Für jede Gruppe ist ein eigenes Spiel-Set nötig. Ein Turnier mit mehr als drei Gruppen (bei gleicher Gruppengröße) ist möglich.



Nutzen des Spiels

Der Lerneffekt entsteht dadurch, dass alle Spieler meinen, mit der gleichen Spielanleitung zu spielen. Tatsächlich aber weichen diese leicht voneinander ab. Mit jeder neuen Runde prallen die unterschiedlichen Spielweisen aufeinander und sorgen für Verwirrung. Nach dem Turnier reflektieren die Spieler, wie sie die Unterschiede beobachtet, interpretiert und darauf reagiert haben.

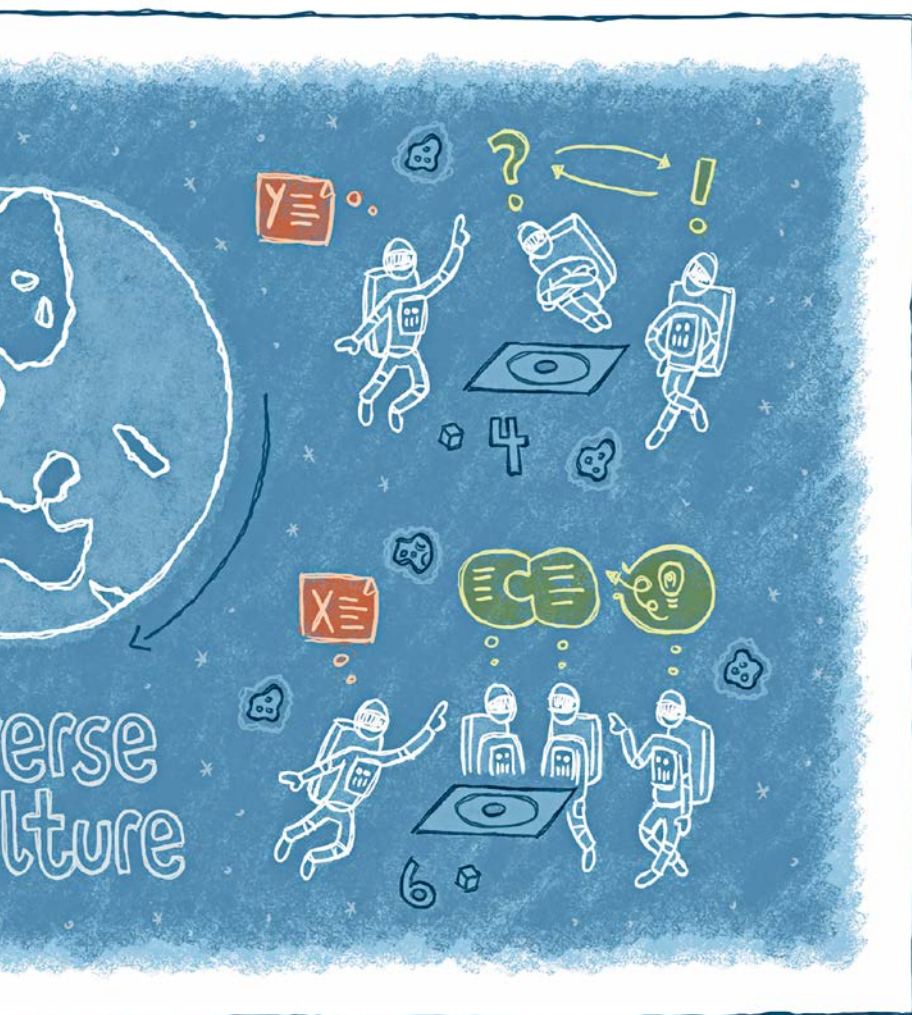


Spielvorbereitung

„Universe of Culture“ wird als Turnier gespielt. Idealerweise stehen mindestens drei Spiele-Sets zur Verfügung und das Team teilt sich entsprechend in drei Gruppen von drei bis acht Personen auf. Der Trainer verteilt die drei Spiel-

bretter auf drei Tische. Eine räumliche Trennung der Tische ist hilfreich, jedoch nicht zwingend. Der Trainer vergibt den Tischen jeweils eine Nummer. Auf jedem Tisch befindet sich nun: ein Spielbrett, ein Würfel, acht mal vier

Spielfiguren, eine Spielanleitung pro zwei Spieler (zwei bis vier Anleitungen pro Tisch) und ausreichend Spielsteine („Energies Steine“). Wichtig ist, dass die Spielanleitungen zu Beginn verdeckt auf den Tisch gelegt werden.



© ILLUSTRATIONEN: CRISPY SIMON, BERLIN



Spieldurchführung

Der Trainer führt zu Beginn in das Spiel ein und macht den Grundsatz des Turniers klar: Es darf ab sofort nicht mehr gesprochen werden. Nur nonverbale Kommunikation (Gesten, Mimik et cetera) ist noch erlaubt. Auch Laute oder Töne sind nicht gestattet. Danach erklärt der Trainer den Spielern, dass das Spiel im Wesentlichen wie „Mensch ärgere dich nicht“ funktioniert. Man habe aber, da es sonst zu einfach wäre, die Regeln leicht angepasst. Ziel des Spiels sei es, möglichst viele Energies Steine zu sammeln. Dann weist der Trainer allen Gruppen jeweils einen Tisch zu und gibt 15 Minuten Zeit, damit die Spielanleitungen jeweils von zwei Personen durchgelesen werden können. Danach machen die Spieler unter sich nonverbal aus, welche Farbe der Spielfiguren jeder Spieler bekommt. Der Trainer sammelt dann alle Spielanleitungen ein. Nun beginnt das eigentliche Turnier mit Spielrunden von jeweils 15 Minuten. Die Spieler spielen gemäß der ihnen bekannten Anleitung. Nach jeder Spielrunde wechseln die Spieler mit folgender Logik die Tische: Der Sieger geht zur nächsthöheren Tischnummer, der Verlierer zur nächstniedrigen. Die anderen Spieler bleiben am bisherigen Tisch. Jede Spielrunde ist in sich geschlossen, das heißt, es werden keine Energies Steine in die nächste Spielrunde übertragen. Es können bis zu fünf Spielrunden gespielt werden. Die meisten Spieler werden jedoch bereits nach drei Runden die Kernaussage des Spiels verstanden haben. Nach Abschluss des Turniers reflektiert der Trainer mit dem Team den Verlauf des Turniers und die Lerneffekte.



HR-Pioneers-Erfahrungsbericht

Unsere Erfahrung zeigt, dass mit „Universe of Culture“ in allen Teams ein „Aha-Effekt“ erzeugt werden kann. Die Spieler lernen, dass Regeln nicht in Stein gemeißelt sind, sondern durch das selbstorganisierte Team adaptiert werden. Sie erkennen die Bedeutung von gemeinsamen Werten und Regeln sowie von Kommunikation für die team-interne und team-übergreifende Zusammenarbeit.

Die gläsernen Mitarbeiter

SERIE. Neue Technologie bedeutet neue Überwachungsmöglichkeiten. Das wirtschaftliche Interesse ist groß, doch es ergeben sich rechtliche Probleme – und moralische.

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

Die Debatte um „Arbeit 4.0“ dreht sich selten um die schier unbegrenzten Überwachungsmöglichkeiten durch Arbeitgeber. Wenn aber etwa der Daily Telegraph eine kleine Box namens „Oc-cupeye“ in den Büros einführt, wenn Amazon die Geschwindigkeit und Effektivität der „Picker“ in der Logistik misst, wenn Apps wie „Betterworks“ oder „Xora“ rund um die Uhr zur Produktivitätskontrolle eingesetzt werden und eine Mitarbeiterin wegen der Deinstallation der Tracking-Software gefeuert wird, wenn also die technischen Möglichkeiten zur Überwachung von Mitarbeitern auch in der Freizeit und fernab des Arbeitsplatzes lückenloser werden, während die Kosten dafür sinken, dann ist es angebracht, über die Eindämmung der Kontrollmöglichkeiten zu diskutieren.

Was man sich merken sollte

Anhand einer Fülle von zum Teil alarmierenden Gerichtsverfahren zeigen die Autoren der Studie, mit der wir uns diesmal beschäftigen, dass und wie US-

amerikanische Firmen ihre Mitarbeiter nicht nur überwachen, sondern auch zu gewünschtem Verhalten erziehen (siehe Abbildung „Arbeitsplatz-Kontrolle“).

Zentrales Thema sind Apps zur Überwachung der Produktivität, also Software, mit deren Hilfe die Leistung von Mitarbeitern gemessen, ausgewertet und gesteigert werden soll. Teil dieses Elf-Milliarden-Dollar-Geschäfts sind Anwendungen, die E-Mails, Tastenanschläge, Mausbewegungen, Webseitenaufrufe und vieles mehr analysieren. Längst messen Unternehmen über Salesforce oder ähnliche Software, was etwa Top-Vertriebsleute ausmacht. Das Wissen um deren Netzwerke erlaubt Vorhersagen darüber, wer ein guter Verkäufer ist oder sein wird. Damit wird klar, warum Microsoft viel Geld für LinkedIn ausgeben und Facebook einen Ableger im Geschäftsumfeld gegründet hat („Facebook at Work“): Analysieren zu können, wer mit wem vernetzt ist und wie oft diese Person mit wem in Meetings steckt, (ver-)heißt Leistungsdaten oder sogar Umsatzzahlen vorhersagen zu können. Ein aktueller Trend ist die Verknüpfung von reinem Zählen mit Kollegenbewer-

tungen und spielerischen Anreizen zur Selbstoptimierung. Ein Anbieter, Betterworks, bietet eine solche Umgebung, die Elemente sozialer Medien mit spielerischer Selbstoptimierung verbindet: Mitarbeiter sollen Ziele erreichen, um in den nächsten Level aufzusteigen – und alle Kollegen können das sehen und bewerten, ganz im Sinne der Online-Kultur. In der digitalen Arbeitswelt steht der Mensch wirklich im Mittelpunkt – der aber entpuppt sich als Brennpunkt.

Das zweite Thema der Studie sind Gesundheitsprogramme. So lässt beispielsweise der Handelsriese Walmart die Daten seiner Mitarbeiter daraufhin untersuchen, welche Arzneien sie verschrieben bekommen haben oder wann sie Verhütungsmaßnahmen absetzen. In Deutschland kaum denkbar – und trotzdem bleibt klar: Datensammlung und Verhaltenssteuerung durch „Well-being-Programme“ gibt es in fast jedem großen Unternehmen. Nicht selten werden persönliche Gesundheits-Bestrebung über (monetäre) Anreize und Sanktionen in den Dienst der Optimierung organisationaler Arbeitsleistung gestellt.

Für wen oder was das Ganze gilt

In den USA gibt es keine Gesetze auf Bundesebene, die vor der unbegrenzten Kontrolle schützen. Für europäische Arbeitgeber wird die Datenschutz-Grundverordnung der EU, die ab Mai 2018 zur Anwendung kommt, bindend. Damit existiert ein länderübergreifendes Gesetz, das natürliche Personen stärker schützt als in den USA. Zusätzlich zu datenschutzrechtlichen Themen sind



Zu oft hakt es noch am Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis. Darum stellen der Berater Martin Claßen und der Wissenschaftler Christian Gärtner im Personalmagazin die Kernergebnisse internationaler Studien vor und ziehen Schlussfolgerungen für das deutsche HR-Management. In diesem Serienteil geht es um die Studie „Limitless worker surveillance“, die kommenden Jahr in der Fachzeitschrift „California Law Review“ erscheinen wird. (bej)

ZIELE UND MITTEL DER ARBEITSPLATZ-KONTROLLE

mit den Schlagworten „Arbeit 4.0“ und „Big Data“ arbeitsrechtliche Regelungen verbunden (beispielsweise Arbeitszeitrecht, die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats, Mindestankündigungsfristen beim Arbeiten auf Abruf). Diese Regelungen werden aktuell in Juristenkreisen hierzulande heiß diskutiert.

Der wichtigste und der nachdenklichste Satz

Der wichtigste Satz: „Es ist unbestritten, dass Arbeitgeber ein wirtschaftliches Interesse an der Überwachung ihrer Mitarbeiter haben.“

Der nachdenklichste Satz: „Fragwürdig ist, ob die Mitarbeiterüberwachung auf Bereiche, die bisher als persönlich, selbstbestimmt oder privat betrachtet wurden, ausgeweitet werden darf.“

Konsequenzen fürs HR-Management

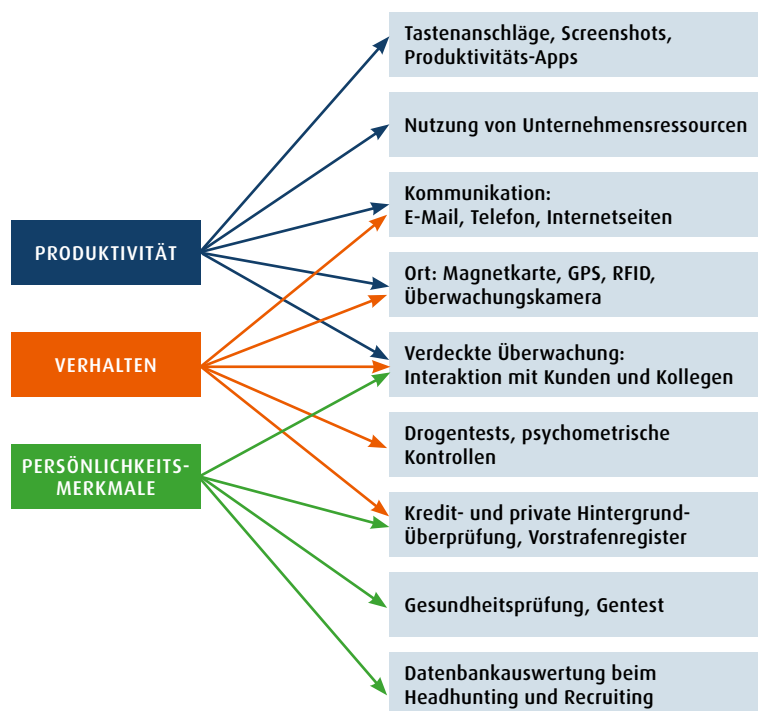
Beobachten, Messen und Steuern waren schon immer Teil des Performance-Managements. Vor dem Hintergrund der voranschreitenden Digitalisierung sollten die Personalabteilungen jedoch gerade in diesen Themenbereichen wachsam bleiben: Es geht nämlich nicht nur um die Frage, ob die Informationsgelüste der Arbeitgeber legal sind, sondern auch darum, ob sie legitim und moralisch akzeptabel sind. Aus Management-Sicht sind zudem unerwünschte ökonomische Folgewirkungen zu bedenken. Beispiel UPS: Der Logistiker stattete seine Trucks mit einer Vielzahl von Messensoren aus, wodurch unter anderem die Stillstandzeiten optimiert wurden. So konnte UPS innerhalb von vier Jahren die Anzahl der verschickten Pakete pro Tag um 1,4 Millionen erhöhen – und die Anzahl an Fahrern um 1000 reduzieren. Die „Verbesserungen“ der Kontrollmechanismen hatten jedoch auch den Effekt, dass Fahrer relevante Sicherheitsbestimmungen umgingen, um Zeit zu sparen – und brachten dadurch

sich und andere in Gefahr. Eine weitere Folge des Zeit- und Leistungsdrucks: Zwar konnte eine höhere Zahl an Paketen ausgeliefert werden, darunter waren aber viele Fehlzustellungen. Dieses Beispiel macht also auch die Schattenseiten deutlich: Während Kosten für die Implementierung von Kontrollinstrumenten stets im Businessplan auftauchen, werden die Kosten auf Seiten der Mitarbeiter kaum beachtet. Darin unterscheidet sich UPS nicht von anderen Logistikern, auch nicht in Deutschland.

Aus Praxissicht weitergedacht

Mit den digitalen Möglichkeiten kommt die Stechuhr zurück, nur subtiler und umfassender. Das steht konträr zu all dem, was unter dem Schlagwort „Arbeit 4.0“ mit netten Floskeln diskutiert wird. Statt Vertrauensarbeitszeit und demokratischen Strukturen kontrolliert hier nur der Arbeitgeber – quasi bis hin zum Pulsschlag. Damit entsteht ein Teufelskreis aus Kontrolle, ausweichendem Verhalten und einer Management-Reak-

tion hin zu noch mehr Kontrolle. Daher ruderten die meisten Firmen bislang wieder zurück und so verschwand auch das „Occupeye“ wieder aus den Büros. Doch allein die Tatsache, dass die totale Überwachung ausgelotet wird, hinterlässt eine Kluft zwischen Überwachern und Untersuchten. Überraschenderweise sind es dabei oft die Start-ups, die im Land der unbegrenzten Möglichkeiten auch jene des unbegrenzten Überwachens wahrnehmen. Das Nebeneinander von „bösen“ Produktivitäts-Apps und „guten“ Feelgood-Managern wird aber etliche Talente abschrecken. ■



Die Abbildung zeigt, was und wie laut der Studie in US-Unternehmen am Arbeitsplatz kontrolliert wird und welche Ziele die Kontrollmaßnahmen für Arbeitgeber haben.

QUELLE: AJUNWA, CRAWFORD, SCHULTZ



MARTIN CLASSEN führt seit 2010 sein Beratungsunternehmen People Consulting.



PROF. DR. CHRISTIAN GÄRTNER ist Inhaber der Professur für BWL an der Quadriga Hochschule Berlin.

pm NACHGEFRAGT

Investition in Humankapital

Die vierte industrielle Revolution steht vor der Tür, ist man sich beim Weltwirtschaftsforum (WEF) einig: Neue Technologien werden die Geschäftsmodelle, Märkte und Wertschöpfungsketten grundlegend verändern, sodass auch die Arbeit selbst nicht mehr dieselbe sein wird, lautet die Prognose. Vor diesem Hintergrund gibt das WEF mit dem „Human Capital Report 2016“ Auskunft darüber, welche Nationen am meisten aus ihren Zukunftspotenzialen machen. Das Ergebnis: Finnland, Norwegen und die Schweiz nutzen das vorhandene Humankapital im Vergleich am besten — mit einer Quote von 85 Prozent. Der Grund dafür, dass diese Staaten einen Großteil der Arbeitnehmer-Potenziale erschließen könnten, sei eine Bildungs- und Entwicklungspolitik, die Talente effektiv auf die Zukunft vorbereiten würde. Mit einem respektablen elften Rang muss allerdings auch Deutschland den Vergleich nicht scheuen: Hierzulande würden noch immerhin 81 Prozent des Humankapitals genutzt. Gute Noten stellt das WEF dabei vor allem der Qualität des hiesigen Bildungssystems aus.



Digitale Tools können helfen, die Belegschaft zu vernetzen und den Informationsfluss zu fördern.

Zusammenarbeit digitalisieren?

Wenn es um die digitale Transformation geht, betonen Vorstände, Geschäftsführer und CIOs gerne den hohen Stellenwert von „Social Collaboration“ in ihrem Unternehmen. Gemeint ist damit der Einsatz verschiedener Tools, die vernetzte Formen der Zusammenarbeit ermöglichen, den Wissenstransfer innerhalb der Belegschaft fördern und Businessentscheidungen beschleunigen sollen. Eine Studie der Technischen Universität Darmstadt und der Unternehmensberatung Campana & Schott hat nun die Verbreitung von „Social Collaboration“ in deutschen Unternehmen untersucht. Ergebnis: Fast drei Viertel der Studienteilnehmer streben durch die vernetzte Zusammenarbeit eine Verbesserung der Unternehmenskultur an. Knapp die Hälfte zielt damit auf die Förderung von Prozess- oder Produktinnovationen. Die Umfrage unter 519 Mitarbeitern von Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen zeigte jedoch auch, dass zwischen den Erwartungen und der Unternehmensrealität noch eine Lücke klafft. Als Kennzahl beschreibt der „Social-Collaboration-Reifegrad“, welche Technologien zur Bearbeitung von Aufgaben genutzt werden. Auf einer Skala von „null“ (vollständig analog) bis „drei“ (vollständig digital) erzielten die befragten Unternehmen einen durchschnittlichen Reifegrad von 1,24. Persönliche Kontakte, Telefonate und E-Mails stehen demnach also weiterhin hoch im Kurs. www.haufe.de/personal

NEWS DES MONATS

Vertändelt 33 Wochenstunden verbringen Arbeitnehmer durchschnittlich mit Tätigkeiten, die nicht zu ihren Kernaufgaben zählen, davon 2,8 Stunden mit Verwaltung. Diese Zahlen nennt der Workforce-Management-Anbieter Kronos in einer aktuellen Studie. Gemessen am durchschnittlichen Jahreseinkommen in Deutschland ergebe sich damit ein beachtliches Einsparpotenzial — 99 Milliarden Euro!

Unbeschäftigt Für Flüchtlinge in Deutschland kommen nach Schätzung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung aktuell rund 154.000 unbesetzte Stellen infrage. Dennoch beschäftigen nur etwa acht Prozent der Unternehmen Geflüchtete, wie das Institut der Deutschen Wirtschaft angibt. Hinderungsgründe: „Fehlende Informationen über das Qualifikationsniveau“ und „bürokratischer Aufwand“.

Altbacken Nur etwa ein Viertel der Unternehmen, die kürzlich vom Konstanzer Zentrum für Arbeitgeberattraktivität befragt wurden, nutzen neue Arbeitsformen wie zum Beispiel flexible Arbeitszeiten, Homeoffice und Desk Sharing in nennenswertem Maße. Ein Fünftel der befragten Unternehmen sei mit dem Transformationsprozess schlicht überfordert, sagen die Forscher mit Blick auf die Studienergebnisse.

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

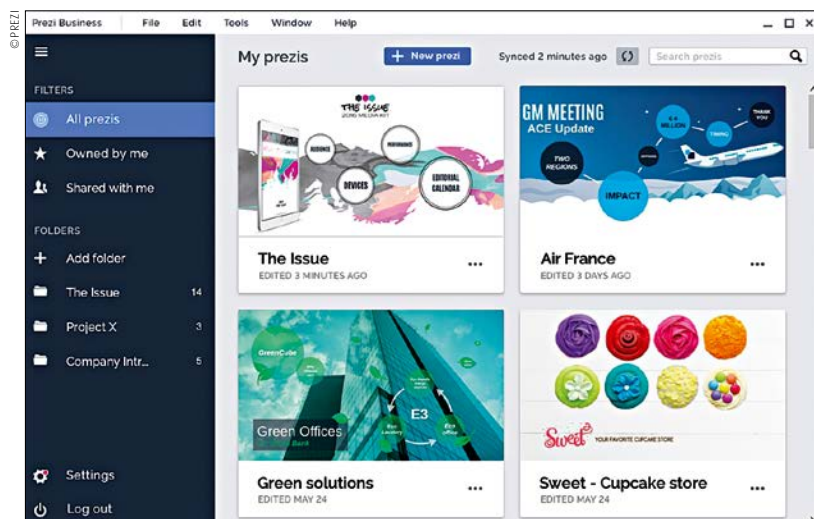


Professionell präsentieren

Prezi, ein cloudbasiertes Präsentationsprogramm, mit dem dynamische Vorträge erstellt werden können, gibt es nun in der Version „Prezi Business“. Neue Features sind eine Bearbeitungs- und Kommentarfunktion zum gemeinsamen Erstellen von Präsentationen, ein Echtzeit-Analyse-System, mit dem

ausgewertet werden kann, welche Aspekte das Publikum besonders interessiert haben, sowie eine Anbindungsmöglichkeit an das Kommunikations-Tool „Slack“. Nutzern steht ein passwortgeschützter, virtueller Meeting-Raum für Video-Präsentationen in HD-Qualität zur Verfügung.

<https://prezi.com/business/>



Mit „Prezi Business“ können farbenfrohe Online-Präsentationen erstellt werden.

App-Store für den Mittelstand

Die Firma Hansalog Services aus Göppingen hat eine neue Onlineplattform entwickelt, über die verschiedene Apps für die Personalarbeit im Mittelstand bezogen werden können. Abgedeckt sind Verwaltungsthemen, wie etwa Datenschutz, Arbeitssicherheit und Mitarbeiter-Kommunikation. Der Vorteil: Die Plattform versammelt Software-Lösungen für unterschiedliche Praxisprobleme und stellt die jeweilige Anwendung zeit- und ortsunabhängig zur Verfügung. Die verschiedenen Apps, die vom Portal heruntergeladen werden können, funktionieren eigenständig und unabhängig vom Endgerät. Der Fokus des Angebots liegt auf der Mitarbeiterverwaltung: So können Führungskräfte mit der entsprechenden Anwendung beispielsweise Fehlzeiten, Kennzahlen und weitere mitarbeiterbezogene Daten abrufen, um etwa Mitarbeitergespräche leichter organisieren zu können. Zielgruppe sind jedoch auch die Personalmitarbeiter: Die App „Bewerberportal“ unterstützt zum Beispiel im Recruiting und stellt sicher, dass der Bewerbungsprozess möglichst reibungslos verläuft. Schulungen im Umgang mit den Anwendungen seien nicht erforderlich, verspricht Hansalog Services.

www.hansalogservices.de

Ihre Auslandsentsendung ist unser Spezialgebiet.

Wir unterstützen Sie bei der Absicherung Ihrer Expats.

AUSLANDSKRANKEN-
VERSICHERUNG

KRANKENTAGEGELD

ARBEITSLOSEN-
VERSICHERUNG

AUSLANDSRECHTSSCHUTZ

UNFALL & HAFTPFLICHT

SEIT 21 JAHREN

FÜR IHRE SICHERHEIT IM AUSLAND.

Besuchen Sie unser Seminar

Einsatz ausländischer Mitarbeiter
in Deutschland

am 15. September 2016 in Hamburg.

Mehr Infos unter www.bdae.com

oder hier:



Kleine Fehler, große Folgen

PRAXIS. Schon kleine Patzer in Prüfanträgen können geplante Entsendungen zum Platzen bringen, wie drei Praxisfälle belegen. Wie sich Formfehler vermeiden lassen.

Von **Omer Dotou** und **Anne-Katrin Schulz**

Egal ob Dienstreise, kurz- oder langfristige Entsendung: Geht es ins Ausland, dann hat dieser Schritt sowohl für den Arbeitgeber als auch für die Mitarbeiter signifikante sozialrechtliche Auswirkungen. Fast immer ist es das Ziel, die Ansprüche der entsandten Mitarbeiter zu wahren und zugleich die Haftungsrisiken des Unternehmens auszuschließen. Damit dieser Spagat gelingt, müssen Unternehmen bei den zuständigen Behörden die richtigen Anträge stellen.

Aktuell ist jedoch jeder zweite bei den Krankenkassen eingereichte Antrag zur Prüfung einer Entsendung fehlerhaft, unvollständig oder unbrauchbar. Die Konsequenz: Auch die daraus resultierenden Prüfbescheide sind fehlerhaft. Für Unternehmen hat dies die unangenehme Folge, dass diese trotz der falschen

Regelungsinhalte rechtlich bindend sind. Im schlimmsten Fall sind somit nicht nur die Weichen für ein Scheitern des Auslandseinsatzes gestellt, sondern auch für Klagen der betroffenen Mitarbeiter.

Dass Anträge fehlerbehaftet sind, liegt bei Weitem nicht immer an den Antragstellern, also den Unternehmen – auch die Behörden urteilen manchmal falsch oder ziehen aus gemachten Angaben falsche Schlüsse. Somit hat selbst nur ein einziges falsch gesetztes Häkchen in einem offiziellen Formular enorme Auswirkungen auf eine Auslandsentsendung. Drei reale Fälle, die von der BDAE-Gruppe betreut worden sind, verdeutlichen, dass der Teufel auch bei den Antragsverfahren einer Entsendung oft im Detail steckt.

Fall 1: Entsendung nach China

Ein deutsches Maschinenbauunternehmen hatte 2011 den Ingenieur Holger R.

+ ADD-ON

Weitere Informationen rund um die Antragsstellung bei Entsendungen haben wir in der App zusammengestellt.

in die chinesische Provinz Tianjin entsandt. Für die zuständige Global Mobility Managerin war die Prüfung der Entsendung reine Routine und sie wusste, was zu tun war. Mitarbeiter Holger R. wollte unbedingt im deutschen Sozialversicherungssystem verbleiben, um keinerlei Anwartschaftszeiten und Leistungsansprüche zu verlieren. Zwar konnte das Unternehmen ihm diesen Wunsch nicht für alle Sozialversicherungszweige erfüllen, aber immerhin hatte Holger R. dank des Sozialversicherungsabkommens zwischen China und Deutschland die Möglichkeit, in der deutschen Renten- und Arbeitslosenversicherung zu bleiben.

Ordnungsgemäß forderte die Personalerin bei der Krankenkasse des Mitarbeiters die Antragsformulare an, die erforderlich waren, um die nötige Bescheinigung über die Weitergeltung der deutschen Sozialversicherungsvorschriften zu erhalten. Das Gesetz sieht nämlich vor, dass der zuständige Träger jeden Auslandseinsatz – sei er auch noch so kurz – grundsätzlich auf eine Entsendung hin prüfen muss (siehe Infokästen „Meldepflicht bei Auslandsentsendungen“ und „Antragspflicht bei Sozialleistungen“ in der Personalmagazin-App). Das Unternehmen muss zudem die dafür erforderlichen Angaben und Informationen

SOZIALVERSICHERUNG

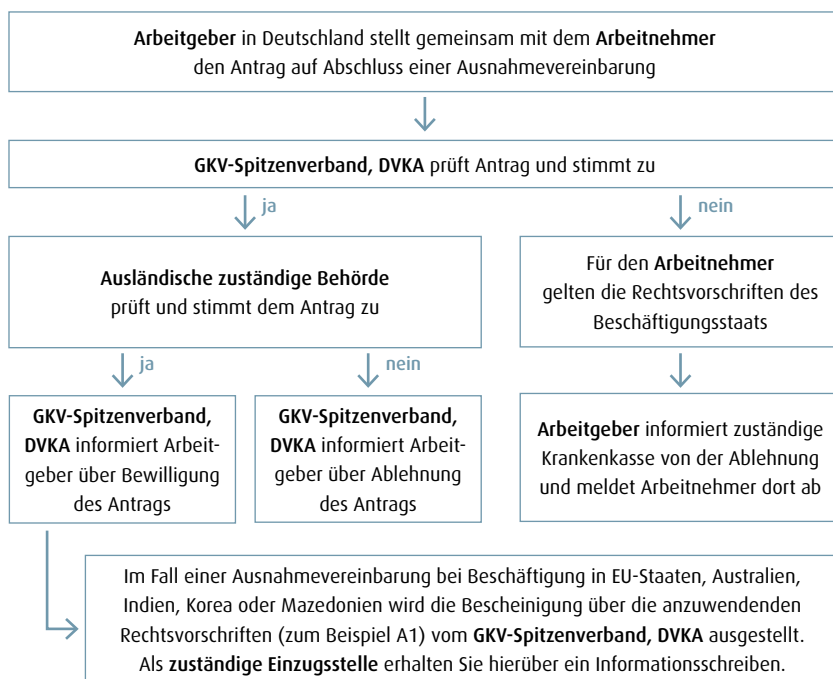
Meldepflicht bei Auslandsentsendungen

Wird ein Mitarbeiter entsandt, ändert sich in der Regel sein Sozialversicherungsstatus. Unternehmen sind laut § 28a Abs. 1 SGB IV dazu verpflichtet, dies zu melden.

Im Einzelnen ist der Arbeitgeber oder ein anderer Meldepflichtiger verpflichtet, der Einzugsstelle für jeden in der Kranken-, Pflege-, Rentenversicherung oder nach dem Recht der Arbeitsförderung kraft Gesetzes Versicherten eine Meldung zu erstatten, und zwar:

- bei Beginn der versicherungspflichtigen Beschäftigung
- bei Ende der versicherungspflichtigen Beschäftigung
- bei Eintritt eines Insolvenzereignisses
- bei Änderungen in der Beitragspflicht.

PRÜFSCHEMA AUSNAHMEVEREINBARUNG



Das Schema stellt den Prozess dar, nach dem Ausnahmevereinbarungen zum Verbleib von Expats im deutschen Sozialversicherungssystem beantragt und geprüft werden.

zwingend einholen. Das bedeutet, dass Personaler diese Pflicht nicht etwa an den zu entsendenden Mitarbeiter delegieren dürfen. Tatsächlich geschieht dies in der Praxis immer wieder – und das, obwohl klar sein sollte, dass die Mitarbeiter die im Antrag gestellten Fragen (siehe Kasten „Typische Fragen bei Anträgen für die Prüfung einer Entsendung“ in der Personalmagazin-App) überhaupt nicht beantworten können.

Beim Antragsverfahren, das die zuständige Global-Mobility-Managerin beim China-Einsatz von Holger R. einleitete, unterlief ihr ein kleiner Fehler mit großen Folgen: Auf die Frage „Sind die Lohn- und Gehaltskosten (teilweise) den Unternehmen im Beschäftigungsstaat weiterzubelasten?“ kreuzte die Personalerin entgegen den Tatsachen (das Gehalt von Holger R. musste nämlich aus steuer-

lichen Gründen an die chinesische Tochtergesellschaft weiterbelastet werden) versehentlich „nein“ an. Die zunächst harmlos erscheinende Folge: Die zuständige Krankenkasse stellte dem Maschinenbauunternehmen die Bescheinigung VRC/D 101 aus, wodurch Holger R. weiterhin ins deutsche Renten- und Arbeitslosenversicherungssystem einzahlte und somit seine Ansprüche sichern konnte.

Die negativen Folgen dieses kleinen falsch gesetzten Kreuzes stellten sich erst vier Jahre später heraus: Im Jahr 2015 sollte der China-Einsatz von Holger R. verlängert werden. Das Sozialversicherungsabkommen zwischen China und Deutschland sieht jedoch nur eine Entsendedauer von vier Jahren vor. Die einzige Möglichkeit, um Expats weiterhin in der deutschen Renten- und Arbeitslosenversicherung zu

belassen, ist eine sogenannte Ausnahmevereinbarung, die bei der Deutschen Verbindungsstelle Krankenversicherung – Ausland (DVKA) gestellt werden muss. Das Verfahren ist mit einer Bearbeitungsdauer von mindestens zwei bis acht Monaten langwierig und vor allem komplex (siehe Abbildung „Prüfschema Ausnahmevereinbarung“).

Die Personalerin des Maschinenbauunternehmens kannte die aufwendige Prozedur und leitete das Verfahren in die Wege. Dazu gehörte es auch, eine Begründung über die Notwendigkeit des verlängerten Auslandseinsatzes zu schreiben, die bisherigen Entsendebescheinigungen der Krankenkasse einzureichen und etliche Fragen in weiteren Antragsformularen zu beantworten. Eine Frage befasste sich erneut mit der Weiterbelastung des Gehalts von Holger R., und diesmal gab die Personalerin wahrheitsgemäß an, dass dieses in den vorangegangenen vier Jahren weiterbelastet worden war.

Diese richtige Antwort brachte den Stein schließlich ins Rollen und hatte zur Folge, dass die DVKA die Verlängerung ablehnte. Begründung: Trägt das entsendende Unternehmen nicht zu 100 Prozent die Gehaltskosten des Expat, so stellt dies bei Ländern mit Sozialversicherungsabkommen ein Ausschlusskriterium für eine Entsendung mit Weitergeltung der heimischen Sozialversicherungspflicht dar. Was bedeutet dies für den Fall Holger R.? Laut bestehender Rechtslage hätte die Entsendung rückabgewickelt werden müssen. Dies wiederum hätte die Nachzahlung der Beiträge zur Renten- und Arbeitslosenversicherung ins chinesische System eingeschlossen. Eine Rückerstattung der fälschlicherweise ins deutsche System eingezahlten Beträge war aufgrund der Verjährungsfrist von vier Jahren nicht möglich. Hinzu wäre die Zahlung von Strafbühnen wegen der fehlenden Anmeldung bei der chinesischen Sozialversicherung und – viel schlimmer – ein Abbruch der Entsendung aufgrund der falschen Abwicklung gekommen. Dass Holger R. alles andere als

erfreut über diese Situation war, versteht sich von selbst.

Was also tun? Die zuständige Behörde in der Provinz Tianjin hatte die Entsendebescheinigung bereits seit vier Jahren vorliegen und warteten auf die Verlängerungsbestätigung der DVKA. Diese würde es jedoch nicht ohne Weiteres geben. Gemeinsam mit dem BDAE versuchte das Maschinenbauunternehmen für die vorangegangenen vier Jahre, die fälschlicherweise als Entsendung unter Ausstrahlung des deutschen Sozialversicherungsrechts bestätigt worden waren, eine rückwirkende Ausnahmevereinbarung zu erwirken. Diese sollte außerdem für die geplanten weiteren vier Jahre gelten. Um dies zu erreichen, mussten eine plausible schriftliche Begründung geliefert und zahlreiche Formulare ausgefüllt werden. Nachdem die DVKA diese übersetzt und an die chinesischen Behörden weitergeleitet hatte, hieß es abwarten. Es war ein Glücksfall (es handelte sich dabei um eine reine Ermessensentschei-

dung), dass diese der DVKA zustimmten und tatsächlich eine Ausnahmevereinbarung für acht Jahre für den Aufenthalt von Holger R. ausstellte. Nichtsdestotrotz gestaltete sich dieses Projekt für alle Beteiligten rückblickend als ein Kraftakt, der viel Zeit, Geld und Nerven kostete.

Fall 2: Entsendung nach Dubai

In einem weiteren Fall, den die BDAE-Gruppe betreute, machte der Personaler eines Finanzdienstleistungsunternehmens ebenfalls einen Fehler, für den er im Grunde nichts konnte. Dort wurde der Geschäftsführer der Firma in die Betriebsstätte nach Dubai – im Fachjargon der Sozialversicherungsexperten sogenanntes „vertragsloses Ausland“ – entsandt. Als es in den Antragsformularen für die Bestätigung der Entsendung um die Frage der Zuordnung der Lohn- und Gehaltskosten ging, hakte der Personalverantwortliche in der Finanzbuchhaltung des Unternehmens nach und fragte, ob diese Kosten zu 100 Prozent

als Betriebsausgabe des Arbeitgebers steuerlich geltend gemacht würden. Die Antwort lautete „ja“. Die Konsequenz: Die für den privat krankenversicherten Geschäftsführer zuständige Behörde stellte die dringend benötigte Entsendebescheinigung für den Auslandseinsatz nicht aus – sehr zum Missfallen des Geschäftsführers in Dubai, der gerne weiterhin im deutschen Sozialversicherungssystem verbleiben wollte.

Entgegen der Feststellung der Behörde erfüllte er die Voraussetzungen dafür tatsächlich – das Problem war nur, dass die Finanzbuchhaltung die Frage nach der steuerlichen Behandlung der Gehaltskosten falsch interpretiert hatte. Jene Kosten wurden durchaus buchhalterisch dem Büro in Dubai zugeordnet, allerdings wurden sie nicht steuerlich geltend gemacht. Erbrachte wirtschaftliche Leistungen können nämlich nur juristischen Personen steuerlich zugeordnet werden. Eine Repräsentanz im Ausland (ein „Representative Office“) ist jedoch im steuerrechtlichen Sinn keine juristische Person, sondern lediglich eine Einheit eines Gesamtunternehmens.

Das Ruder ließ sich noch zugunsten des Unternehmens herumreißen, indem es gemeinsam mit der BDAE-Gruppe einen Widerspruch gegen die Entscheidung der Behörde formulierte und den Fehler der falschen Kostenzuordnung der Personalabteilung einräumte.

Fall 3: Entsendung nach Belgien

Welcher Schaden angerichtet werden kann, wenn ein Unternehmen gar nicht erst seiner Pflicht, den Auslandseinsatz eines Mitarbeiters zu melden, nachkommt, zeigt der Fall einer Entsendung nach Belgien. Ein Thüringer Heizungsbaunternehmen suchte speziell für ein Großprojekt in Belgien einen Techniker. Es fand Ulf K., der praktischerweise gerade bei einem österreichischen Konkurrenten gekündigt hatte, für den er zwei Jahre auf einer Baustelle in Belgien tätig gewesen war. Die Personalabteilung wusste, dass nach Ablauf von 24

AUSWAHL WICHTIGER ANTRÄGE

Antragstyp	zuständige Behörde
Antrag zur Prüfung der Entsendung beziehungsweise Ausstrahlung	Krankenkasse des Arbeitnehmers (bei gesetzlich Versicherten) oder Rentenversicherungsträger (bei privat Versicherten)
Ausnahmevereinbarung	Deutsche Verbindungsstelle Krankenversicherung – Ausland (DVKA)
Antragspflichtverhältnis in der Arbeitslosenversicherung	Agentur für Arbeit
Antragspflichtverhältnis und freiwilliger Antrag in der Rentenversicherung	die Rentenversicherung
Anwartschaftsversicherung in der Krankenversicherung, gegebenenfalls auch in der privaten Krankenversicherung	zuständige Krankenkasse beziehungsweise Rentenversicherungsträger (bei Privatpatienten)
freiwillige Auslandsunfallversicherung bei der Berufsgenossenschaft	DGUV (Deutsche Unfallversicherung)

Der Überblick zeigt eine Auswahl wichtiger Anträge bei Auslandsentsendungen, jeweils zusammen mit den zuständigen Behörden.

Monaten mindestens zwei Monate Pause liegen müssen, um erneut eine zweijährige Entsendung mit Weitergeltung der deutschen Sozialversicherungsvorschriften genehmigt zu bekommen. Allerdings hatte das Unternehmen keine Zeit, zwei Monate bis zum Projektstart zu warten. Deswegen beantragte es eine Ausnahmevereinbarung für Ulf K. Die DVKA forderte den zuständigen HRler auf, die A1-Bescheinigungen für die erste Entsendung über den alten Arbeitgeber einzureichen. Das Problem war nur, dass die vorherige Firma ihrer Meldepflicht nicht nachgekommen war – die nötigen Unterlagen existierten überhaupt nicht. Bis diese Information die verantwortlichen Personen überhaupt erreichte, vergingen einige Monate und Ulf K. war bereits auf der Baustelle in Belgien – ohne die notwendige Ausnahmevereinbarung.

Dort trat das Schlimmstfall-Szenario ein: Ulf K. erlitt einen Arbeitsunfall, bei dem er sich einen komplizierten Splitterbruch im Handgelenk zuzog. Als das Unternehmen den Schaden bei der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) meldete, erhielt es umgehend eine Leistungsverweigerung. Die DGUV wollte für die Unfallkosten nicht aufkommen, da Ulf K. aufgrund seiner Auslandstätigkeit kein Mitglied mehr gewesen sei. Stattdessen solle der Arbeitgeber die Unfallkasse in Belgien informieren. Allerdings hatte die Personalabteilung den Mitarbeiter während der Phase der Antragsprüfung noch nicht im belgischen System angemeldet. Damit galt Ulf K. nicht nur als unversichert, sondern auch als illegal Beschäftigter, denn in Belgien ist die A1-Bescheinigung für die Gültigkeit der Entsendung zentrale Voraussetzung für eine Beschäftigung in einer Auslandsniederlassung.

Die Situation eskalierte schließlich, als Ulf K.s Anwalt damit drohte, sowohl den aktuellen Arbeitgeber als auch den alten auf Schadensersatz zu verklagen. Das Thüringer Heizungsunternehmen beauftragte die BDAE-Gruppe mit der Prüfung der Klage und wollte wissen,

welche Aussichten auf Erfolg diese haben würde. Die entscheidende Frage war, wer Schuld hatte: Ulf K.s vorherige Firma, die ihrer Meldepflicht nicht nachkam, oder die aktuelle Firma, die ihn ohne Ausnahmevereinbarung in Belgien arbeiten ließ. Nach unserer Einschätzung hätten die Richter im Falle einer Verhandlung beide Parteien in die Verantwortung genommen: 70 Prozent der Schuld und damit auch der Schadensersatzsumme hätte wahrscheinlich Ulf K.s ehemalige Firma zahlen müssen und 30 Prozent seine aktuelle. Man einigte sich auf Basis dieser Expertise schließlich außergerichtlich. Eine Prüfung des Versicherungsstatus ergab zudem, dass Ulf K. tatsächlich in Belgien versicherungspflichtig war.

Fehler trotz Fachkompetenz

Die genannten Beispiele zeigen, wie schwierig sich Antragsverfahren gestalten können und dass selbst bei großer Fachkompetenz in Personalabteilungen Fehler mit großen Auswirkungen passieren können. Es empfiehlt sich daher, andere Unternehmensabteilungen (wie die Lohnbuchhaltung) sowie externe Partner (wie die Steuerberatungsgesellschaft des Unternehmens) von Anfang an in den Antragsprozess einzubeziehen und das Viel-Augen-Prinzip anzuwenden. Kaum eine Personalabteilung kann es nämlich leisten, sämtliche Informationen, die den Entsendeprozess eines Mitarbeiters betreffen, allein zu beschaffen. ■



OMER DOTOU ist Berater für internationale Mitarbeiterentsendungen bei der BDAE Gruppe.

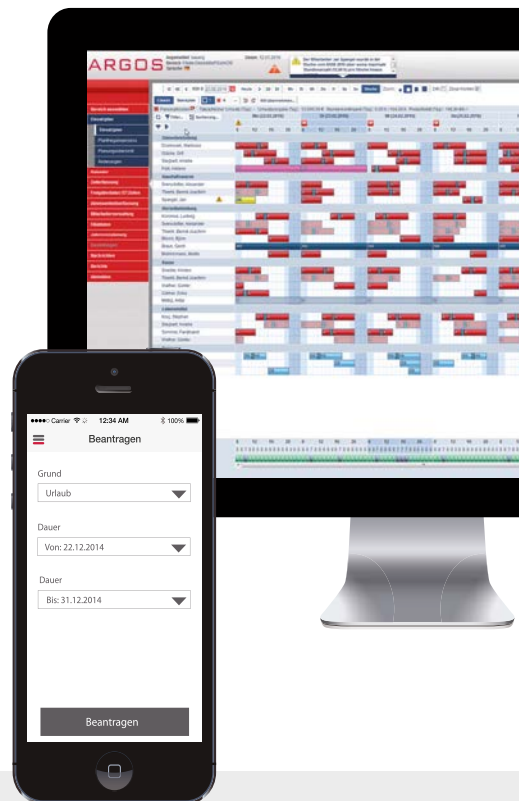


ANNE-KATRIN SCHULZ ist Pressesprecherin der BDAE Gruppe.



ARGOS. Flexible Personalplanung!

ARGOS. Das umfassende Workforce Management.



Workforce Management ARGOS

- ➔ Zeitmanagement
- ➔ Personaleinsatzplanung
- ➔ Bedarfsermittlung
- ➔ Automatischer Planvorschlag
- ➔ Mitarbeiter-Self-Service
- ➔ Controlling
- ➔ ARGOS Logistik



Jetzt informieren unter :
www.etalon.de

Herausforderungen im Griff

STUDIE. Eine jährliche internationale Studie zeigt, wo bei Entsendungen die größten Probleme liegen und analysiert, wie das Entsendemanagement diese vermeiden kann.

Von **Christoph Zeinecker**

Kostenkontrolle, Compliance und Vergütung sind für Unternehmen die größten Herausforderungen bei Auslandsentsendungen. Das zeigt die Studie „2015 Biggest Challenges Survey“ von Cartus. In der Studie wurden 148 Mobility Manager von multinationalen Unternehmen mit insgesamt circa fünf Millionen Mitarbeitern nach den größten Hindernissen und Schwierigkeiten im internationalen Entsendungsmanagement befragt.

Kostenkontrolle: Abgleich der Richtlinien und Flex-Modelle

Wie in den vergangenen drei Jahren auch erklärt der Großteil der Studienteilnehmer (78 Prozent) die unüberschaubaren Kosten zum größten Problem im Entsendemanagement. Besonders beklagt wird von dieser Gruppe die Höhe der Entsendungskosten, die auf Vorjahrsniveau liegen oder noch gestiegen sind. In der näheren Analyse zeigen sich insbesondere zwei Gründe für die Kostensteigerung: Das sind zum einen vom Relocation Management getroffene Ausnahmen von den Richtlinien (62 Prozent) und zum anderen Vereinbarungen von Vorgesetzten außerhalb der Entsendungsrichtlinien (52 Prozent). Das legt den Schluss nahe, dass die Entsendungsrichtlinien nicht den Bedürfnissen des Entsendungsprogramms entsprechen. Als Konsequenz empfiehlt sich eine Überprüfung einzelner Richtlinien-Komponenten oder der gesamten

Richtlinie, idealerweise unter Hinzuziehung von Daten und Statistiken vergangener Entsendungen. Der akkurate Überblick über die Art, Anzahl und sonstigen Merkmale der Ausnahmen bildet die Grundlage für etwaige Veränderungen bei künftigen Entsendungen.

Zusätzlich sollten die verschiedenen Entsendungsrichtlinien auch in Bezug auf ihre Struktur und Flexibilität untersucht werden. Hier könnten weitere Kostensenkungseffekte durch Flexibilisierung der Programme erreicht werden. Mögliche Ergänzungen sind abgestufte Pauschalbeträge oder sogenannte Core/Flex-Modelle. Diese enthalten einen Entsendungsrichtlinien-Grundkern, der den größtmöglichen Nenner der verschiedenen Entsendungstypen regelt; flexibel können fallspezifische Regelungen ergänzt werden. Bei jedem dieser Modelle müssen die Vor- und Nachteile für das Unternehmen und die Mitarbeiter vorsichtig abgewogen werden. Viele Optionen haben auch einen erheblichen Einfluss auf weitere Unternehmensabteilungen (etwa HR und Steuern).

Compliance: Lokale Kenntnis auch in neuen Märkten unerlässlich

Bei vielen Cartus-Kunden haben wir in den vergangenen Jahren einen starken Anstieg der Probleme im Bereich „Compliance“ gesehen. Dies spiegelt sich auch in der aktuellen Studie wider. Als zweitgrößte Herausforderung hat das Thema „Compliance“ den größten prozentualen Anstieg, einen Zuwachs von 17 Prozentpunkten im Vergleich zum Vorjahr, erfahren. In diesem Zu-

ÜBERSICHT

Schwierige Länder für Entsendungen

Das Ranking zeigt die Länder mit den höchsten Herausforderungen für das Entsendemanagement.

Herausforderung Kostenkontrolle



Weitere genannte Länder: Brasilien, Indonesien, Indien, Singapur

Herausforderung Compliance



Weitere genannte Länder: Brasilien, Indonesien, Indien, Singapur

Herausforderung Vergütung



Weitere genannte Länder: Großbritannien, Argentinien, Frankreich, Japan, Russland

QUELLE: CARTUS



Entsendungen in die USA bergen für die Kostenkontrolle im Unternehmen Risiken.

sammenhang wurden wachsende Anforderungen im Bereich Arbeits- und Aufenthaltsgenehmigungen, lange Bearbeitungszeiten und ständig wechselnde rechtliche Grundlagen erwähnt. Wartezeiten für Visa wurden von 63 Prozent als Hauptproblem genannt.

Ein Grund für diesen Zuwachs kann in der Tatsache liegen, dass die Anzahl von Entsendungen in die sogenannten „Emerging Markets“, also Schwellenländer mit Märkten, deren Bedeutung sich gerade erst zu entwickeln beginnt, zunimmt. Rechtliche Regularien sind hier aufgrund ihrer noch sehr kurzfristigen Entwicklungen nicht immer klar verständlich oder nachvollziehbar und werden häufig geändert. Relocation Manager sind hier dem Balanceakt zwischen den lokalen Gegebenheiten und der eigenen Unternehmenskultur ausgesetzt. Diese Gastländer haben in der Regel aufwendige und bürokratische Systeme, verursachen lange Verzögerungen, beeinflussen die geplanten Umzugstermine und somit auch die angestrebte Umsetzung der Entsendung aus Unternehmenssicht. Da jedes Gastland mit seinen eigenen spezifischen Herausforderungen aufwartet, ist es unerlässlich, die lokalen Regularien und Gegebenheiten genau zu kennen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, interne Regularien und Richtlinien klar und rechtzeitig

allen an einer Entsendung beteiligten Parteien wie Mitarbeitern, Vorgesetzten, aber auch beauftragten Dienstleistern zu kommunizieren.

Entsendungsvergütung: Risikomechanismen für instabile Währungen

Drittgrößte Herausforderung im aktuellen Trendbarometer der Cartus-Studie stellt der Bereich Entsendungsvergütung und -kompensation dar. Für mehr als die Hälfte der Befragten (51 Prozent) sind Kompensation und Gehaltsabrechnung erschwert durch schwankende Wechselkurse, oftmals durch politische Instabilität getrieben. Auch unterschiedliche Vergütungsansätze („Split Payroll“), bei denen zwischen Expats („Host Country“) und eigenen Mitarbeitern („Home Country“) in den verschiedenen Regionen und Ländern getrennt wird, wurden als große Herausforderungen benannt. Um durch Inflexibilität im Bereich Gehaltsabrechnung in Entsendeländern Gehaltseinbußen des Expats zu vermeiden, müssen frühzeitig Risikomechanismen eingeplant werden. Zwar etwas weiter hinten auf der Rangliste der Herausforderungen, aber nicht minder problematisch, sind die Themen „Rentenanwartschaft“ und „Deviseneinfuhr- und -ausfuhrkontrolle“.

Befragt nach den Ländern, in denen die Vergütung als besondere Herausfor-

derung gesehen wird, werden an erster Stelle die USA genannt, dicht gefolgt von China auf Platz zwei und Brasilien auf Platz drei.

Fazit: Rechtzeitig planen vermeidet Überraschungen und Frustration

Kostenkontrolle, Compliance und Entsendungsvergütung können enorme Herausforderungen für die Global Mobility Manager bedeuten, wenn diese nicht proaktiv und vorausschauend gemanagt werden. Gerade im Bereich Vergütung erweist sich rechtzeitiges Planen als Schlüssel zum Erfolg – oftmals kann das schon notwendig sein, bevor die Kandidaten für die Entsendung ausgesucht werden.

Weit im Vorfeld müssen Unternehmen die Kosten für die Entsendung kalkulieren und deren Übernahmemöglichkeiten ausloten beziehungsweise verbindlich entscheiden. Fundierte Kostenschätzungen einer Entsendung und das Controlling als solches sind unabdingbar, um bei einer Entsendung unerwartete Kosten und Frustration oder gar den Abbruch der Entsendung vonseiten des Mitarbeiters zu vermeiden. ■



CHRISTOPH ZEINECKER ist Strategic Business Solutions Director bei Cartus Deutschland.

STUDIENAUFTRUF

Gesucht: Ihre größte Herausforderung

Erstmals soll die Erhebung von Cartus speziell für Deutschland durchgeführt werden. Personalmagazin-Leser können sich beteiligen und eine Apple Sport Watch gewinnen.

Jedes Jahr führt Cartus eine internationale Studie zum Thema „Größte Entsendungs-Herausforderungen“ durch. Deutsche Entsendungsverantwortliche zeigten in diesem Zusammenhang ihr Interesse an einer Studie speziell aus Sicht deutscher Unternehmen. Cartus hat diese Idee nun aufgegriffen – Personalmagazin-Leser sind eingeladen, sich an der kurzen Online-Umfrage (zehn Minuten) zu beteiligen. Alle Angaben werden anonymisiert und streng vertraulich behandelt. Teilnehmer der Studie erhalten die Ergebnisse per Mail, unter allen Teilnehmern wird eine Apple Sport Watch verlost.

Zur Teilnahme wenden Sie sich bitte per E-Mail bis zum 29. Juli 2016 an christoph.zeinecker@cartus.com.

Spannungsfeld Führungsspanne

PRAXIS. Eine eigene Bemessungsmethodik für Führungsspannen bei der Techniker Krankenkasse vereint wirtschaftliche Überlegungen und Führungsanspruch.

Von **Thomas Dorn, Andrea Weber** und **Birte Harder**

Das starke Wachstum der Techniker Krankenkasse (TK) führte in den letzten Jahren zu einer hohen Zahl an Mitarbeiterneueinstellungen und Auszubildenden sowie daraus resultierender Teamneugründungen. Daraus entwickelte sich eine hohe Spannweite in der Führung zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen. Während bei einer Einheit die Führungsspanne (FS) wuchs, wurden andere Teams geteilt. So variierten die Führungsspannen in der TK insgesamt zu Projektbeginn zwischen 1:4 und 1:35. Selbst zwischen Organisationseinheiten mit vergleichbaren Aufgaben gab es hohe Schwankungen. Benötigt wurde ein transparentes, standardisiertes und praxisgerechtes Bemessungsverfahren.

Viele HR-Abteilungen kennen das Vorgehen – rückt ein neues Thema in den Vordergrund, wird die wissenschaftliche Literatur zu Rate gezogen und versucht, diese anhand von Best-Practice-Beispielen zu verifizieren. So auch bei der TK: Die drei häufigsten wissenschaftlichen Ansätze wurden mit ihren Vor- und Nachteilen betrachtet sowie bezüglich ihrer Anwendbarkeit auf die TK bewertet.

- **Pauschaler Ansatz:** Per Top-Down-Bestimmung wird eine Soll-FS fixiert. In der Regel wird nur eine Festlegung der Untergrenze getroffen. Positiv: hohe Standardisierung und leichte Umsetzbarkeit. Dagegen spricht: Unterschiedlichkeit der Aufgaben, der Zusammensetzung

der Teams oder eines individuell angemessenen Führungsverhaltens werden nicht berücksichtigt.

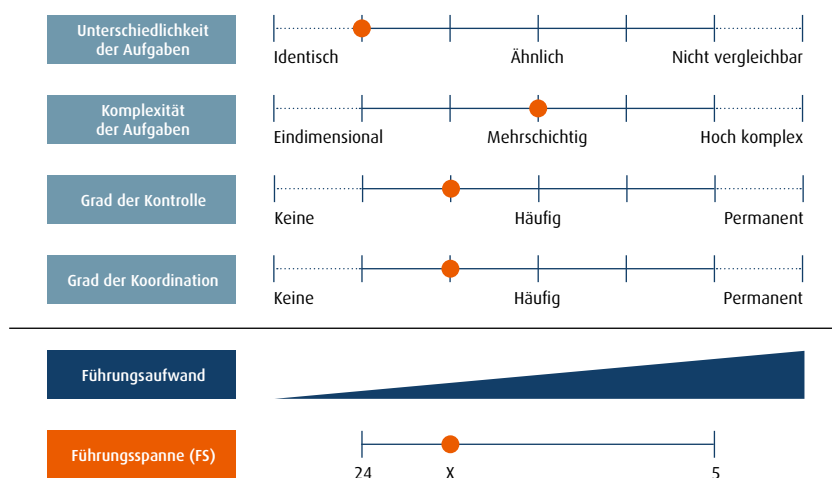
- **Summarischer Ansatz:** Soll-FS werden ebenfalls Top-down festgelegt durch die Aufsummierung mehrerer Einflussfaktoren, die den Führungsaufwand bestimmen. Positiv: Vergleichbarkeit durch die Berücksichtigung einheitlicher Einflussfaktoren für den Führungsaufwand. Negativ: starre Skala mit Beschränkungskriterien, fehlende personenbezogene und situative Faktoren.

- **Analytischer Ansatz:** Dieser Ansatz bedient sich einer Bottom-Up-Berechnung anhand von Zeit- und Mengengrößen. Positiv: Transparente Berechnung, die

personenbezogene oder situative Faktoren berücksichtigt. Negativ: Zeit- und Mengengerüst häufig nicht bekannt, daher eine organisationsweit einheitliche Anwendung kaum praktikabel.

Da diese Ansätze letztlich den Anforderungen der TK nicht gerecht werden konnten, wurde ein weitgehend eigener Ansatz entwickelt. Er sollte der Verschiedenheit der unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche Rechnung tragen, praktikabel sein und Raum für individuelle Besonderheiten lassen. Geeignet erschien es dabei, den summarischen Ansatz mit dessen Top-Down-Betrachtung um eine Bottom-Up-Perspektive zu erweitern. Das Ergebnis bildet ein dreistufiges Modell

BESTIMMUNG DES FÜHRUNGSaufwANDS



Die Kriterien der oberen linken Spalte bestimmen die Einschätzung des Führungsaufwands auf der Skala. Der untere Bereich zeigt die Größen der FS (fünf bis 24 Mitarbeiter).

QUELLE: TECHNIKER KRANKENKASSE DORN/WEBER/HARDER

mit organisationsbezogenen, tätigkeitsbezogenen und bedarfsorientierten Kriterien. Der neue Ansatz wurde iterativ mit einem Pilotbereich entwickelt und getestet. Er besteht aus drei Kriterien und definierten Prozessschritten zur Bestimmung der FS. Ergebnis war ein akzeptiertes und verständliches Vorgehen.

Organisationsbezogener Rahmen

Die organisationsbezogenen Kriterien definieren einen Gesamtrahmen für Unter- und Obergrenzen möglicher FS. Sie basieren auf der Unternehmenskultur, dem Führungsverständnis sowie der Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit. Um dem hohen Anspruch an Führung gerecht zu werden, andererseits aber weiter wirtschaftlich zu bleiben, wurde eine maximale FS von 24 Mitarbeitern festgelegt. Diese Zahl generiert sich aus der Betrachtung gut funktionierender und bewährter FS, aus externen Benchmarkwerten sowie auf internen Grundsatzdiskussionen, wie viel Zeit Führung erfordert (diese Obergrenze ist abgeleitet von den am höchsten standardisierten Tätigkeiten). Die minimale FS wurde auf fünf Mitarbeiter festgelegt, was auch in sehr spezialisierten Einheiten die Wirtschaftlichkeit gewährleistet.

Bestimmung des Orientierungswerts

Im zweiten Schritt werden ein Orientierungswert und ein Führungsspannenkorridor für die jeweilige Tätigkeit definiert. Einen wesentlichen Faktor zur Ermittlung der optimalen FS stellt die Erhebung des Führungsaufwands, und zwar je Tätigkeitscluster, dar. Der Führungsaufwand variiert in Abhängigkeit von der Art der ausgeführten Tätigkeit. Je höher der Führungsaufwand, desto geringer sollte die FS ausfallen. Die Tätigkeitscluster werden team- und abteilungsübergreifend betrachtet. Wichtig bei der Bildung der Cluster ist, dass diese weitestgehend losgelöst von spezifischen Inhalten ermittelt werden. So wurde bei der TK beispielsweise ein Cluster „Leistungsbearbeitung“ iden-

tifiziert, das alle Tätigkeiten, in denen Leistungsanträge geprüft, bearbeitet, bewilligt oder abgelehnt werden, zusammenfasst und zwar unabhängig davon, wo die Tätigkeiten in der Organisationsstruktur abgebildet sind.

Für jedes der ermittelten Tätigkeitscluster wird anschließend der Führungsaufwand basierend auf vier zentralen Kriterien „Unterschiedlichkeit der Aufgaben“, „Komplexität der Aufgaben“, „Grad der erforderlichen Kontrolle“ und „Grad der erforderlichen Koordination“ eingeschätzt. In der Literatur sowie in internen Diskussionen ließen sich neben diesen vier Kriterien viele weitere Aspekte finden, die einen Einfluss auf den Führungsaufwand haben. Um den Ansatz praktikabel zu halten, wurden jedoch diese oben genannten Kriterien als die entscheidenden ermittelt. Die Einschätzung des Führungsaufwands erfolgt jeweils auf einer fünfstufigen Skala. Diese Skala bildet den Bereich ab, der als organisatorischer Rahmen möglicher FS definiert wurde – also 5 bis 24. Die gestrichelte Erweiterung der Skala deutet an, dass es grundsätzlich denkbar ist, die Skala über diese Pole hinaus zu nutzen – insbesondere in Bezug auf eine mögliche Maximierung der FS (siehe Grafik links).

Die Einschätzung der Tätigkeiten erfolgt gemeinsam mit den betreffenden direkten und übergeordneten Führungskräften. Ein Workshop-Format mit offener Diskussion hat sich für die Festlegung auf den Skalen bewährt. HR moderiert die Diskussion, hinterfragt die Einschätzungen kritisch und stellt sicher, dass eine Verhältnismäßigkeit der Einschätzungen innerhalb der TK gegeben ist. Nachdem auf jeder Skala eine Einschätzung der Tätigkeit vorgenommen wurde, wird eine Gesamteinschätzung für den Führungsaufwand durchgeführt, jedoch nicht als bloße mathematische Durchschnittsberechnung.

Neben der Ermittlung der Führungsspanne je Tätigkeitscluster werden externe Benchmark-Werte (aus anderen Unternehmen mit vergleichbaren Tätig-

keiten) und interne Benchmark-Werte (Vergleichswerte anderer Tätigkeitscluster zur Gewährleistung der Passung im internen FSn-Gefüge) genutzt. Weiterhin wird die vorhandene IST-FS zusammen mit einer Einschätzung der jeweiligen Geschäftseinheit, inwiefern diese sich in der Praxis bewährt hat, für die Ermittlung einer Gesamt-Empfehlung der optimalen FS herangezogen. Im Ergebnis wird die optimale FS als Orientierungswert (OW) ermittelt. Hierbei handelt es sich nicht um eine mathematische Durchschnittsberechnung, sondern um die Bewertung des Gesamtbildes.

Bedarfsorientierter Rahmen

Individuelle Faktoren in einem Team rechtfertigen eine Abweichung vom OW – etwa Faktoren in der Struktur des Teams (wie Erfahrung und Stabilität des Teams, Teilzeitquote), in der Führungskraft (wie Wochenarbeitszeit, Aufgaben ohne Führungsbezug, Erfahrung als Führungskraft) oder in strukturellen Besonderheiten (wie geographische Verteilung des Teams). Um diese Faktoren zu berücksichtigen, wird um den OW ein Korridor von +/-5 gespannt, in dem die FS der einzelnen Teams des Tätigkeitsclusters liegen können. Die Auswahl und Gewichtung der bedarfsorientierten Kriterien und dadurch die Festlegung der teamspezifischen FS liegt in der Verantwortung des Bereichs sowie im Rahmen des vorhandenen Budgets. ■



THOMAS DORN ist Leiter Personalprojekte und -controlling bei der Techniker Krankenkasse.



BIRTE HARDER ist Projektleiterin Personal bei der Techniker Krankenkasse.



ANDREA WEBER ist Projektleiterin Personal bei der Techniker Krankenkasse.

Prävention im Arbeitsalltag

PRAXISBERICHT. Mit einem speziellen Firmenservice will die Deutsche Rentenversicherung Mitarbeiter gesund halten. Die Firma Gegenbauer hat das ausprobiert.

Von **Sebastian Walther, Pia** und **Stefan Drauschke**

Prävention ist ein integraler Bestandteil eines strategischen Konzepts fürs betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM). Frühzeitiges Erkennen von Risikofaktoren, etwa aus dem Lebensstil, sowie das einvernehmliche Gegensteuern sichert Unternehmen und Mitarbeitern langfristige Beschäftigungsfähigkeit, insbesondere wenn es besondere individuelle oder arbeitsplatzbezogene Belastungen gibt. Dies hat auch die Deutsche Rentenversicherung erkannt, die mit einem speziellen Programm Präventionsmaßnahmen zur Sicherung der Erwerbsfähigkeit für Versicherte aktiv unterstützt.

Für den bundesweit agierenden Facility-Management-Spezialisten Gegenbauer ist BGM schon lange ein wichtiges Anliegen. Ein Präventionsprogramm ist für die Firma mit ihren mehr als 15.000 Mitarbeitern eine willkommene Ergänzung eines umfassenden betrieblichen Gesundheitskonzepts. So suchte Gegenbauer einen Partner für ein Pilotvorhaben, um die systematische Prävention in das BGM-Konzept zu integrieren.

Seit 1979 bietet das Berliner Reha-

zentrum Westend, das zur Rehavental AG gehört, ambulante kardiologische, angiologische und diabetologische Rehabilitation sowie Physiotherapie an. Besonderes Augenmerk wird hier auf ein ganzheitliches therapeutisches Konzept zum Umgang mit manifesten kardiologischen und angiologischen Erkrankungen und gegebenenfalls begleitenden orthopädischen Funktionseinschränkungen gelegt. Aufgrund dieser Vorerfahrungen lag es für das Rehazentrum nahe, Präventionsmaßnahmen als Partner der Rentenversicherung in die Praxis umzusetzen und damit den Programmnamen Prevental ins Leben zu rufen.

Ziele, Hindernisse, Erfolge

In Berlin sind Gegenbauer und die Reha Westend eine Kooperation mit wechselseitigem Nutzen eingegangen. Es geht im Präventionsprogramm vor allem um eine eigenverantwortliche Lebensstilveränderung und Hilfe zur Selbsthilfe: Arbeitnehmer sollen sich schon lange vor dem Eintritt eventueller Funktionsstörungen aktiv um ihre Gesundheit bemühen. Konkrete Ziele der Präventionsmaßnahmen sind Aktivitätsförderung, besserer Umgang mit psychophysischer

Anspannung, Problembewältigung im Arbeitsalltag, die Förderung einer besseren Körperwahrnehmung und gesundheitsgerechter Verhaltensweisen sowie Schmerzprophylaxe und eine nachhaltige Verhaltensänderung.

Eine erste Herausforderung bei der Umsetzung des Programms birgt meist dessen geringer Bekanntheitsgrad. Um Mitarbeiter für die erste Pilotgruppe zu gewinnen, warb Gegenbauer auf verschiedenen Kommunikationskanälen für die Teilnahme. Bedingungslose Aufklärung, interne Informationskampagnen und ein innovatives Management, das die Prävention im Unternehmen erkennbar unterstützte, zeigten Wirkung. Schnell wurde das Programm aufgrund der Erfahrungen der ersten Teilnehmer mit entsprechender Mundpropaganda zum Selbstläufer.

Die fachgerechte Durchführung des Präventionsprogramms mit zahlreichen diagnostischen und therapeutischen Maßnahmen lag in den Händen eines Teams der Reha Westend unter fachärztlicher Leitung mit Begleitung von Diätassistenten, Psychologen, Sporttherapeuten, Physiotherapeuten, Sozialarbeitern sowie Ergotherapeuten. Prevental beginnt stets, so auch bei Gegenbauer, mit einer über drei Tage gehenden Impulsphase im ambulanten Rehazentrum. Eine Zielvereinbarung für die anschließende dreimonatige berufsbegleitende Motivationsphase beschreibt Aspekte wie Bewegung, Ernährung, Stressmanagement und Selbstführung, damit nachhaltige Effekte erzielt und in den Lebensalltag in der darauf folgenden Integrationsphase übertragen werden können.

KONTAKT

Arbeitgeber, ergänzend aber auch Betriebsärzte, Betriebsräte und Schwerbehindertenvertreter können sich bei Fragen zu den Themen der gesetzlichen Rentenversicherung an den Firmenservice der Deutschen Rentenversicherung wenden. Die kostenlose Beratung erfolgt per Telefon unter 0800 1000453 oder durch einen direkten Kontakt vor Ort.

www.deutsche-rentenversicherung.de/firmenservice



In der Impulsphase: Teilnehmer im Rehasentrum Westend

PRAXIS

Prevental – ein Livebericht

Erste Station für die Pilotgruppe von Gegenbauer war die Impulsphase im ambulanten Rehasentrum Westend. Der Livebericht zeigt, wie diese bei Prevental ablaufen.

Die im Mai im Rehasentrum Westend gestartete Gruppe bestand aus acht Teilnehmern aus verschiedenen Berufsgruppen (zum Beispiel Krankenhaus, Büroarbeit, KFZ- und Techniker-Branche). Alle Teilnehmer wurden für die dreitägige Impulsphase am Donnerstag und Freitag von ihrem Arbeitgeber freigestellt, der letzte Tag fällt als Samstag nicht in die Arbeitszeit.

Tag eins – Donnerstag

Der Donnerstag begann mit einer ärztlichen Eingangsuntersuchung und physiotherapeutischer Erstbefundung, bei denen sich viele orthopädische Beschwerden gezeigt haben. Es folgten die gemeinsame Begrüßungsrunde sowie Koordinations-, Kraft-, Ausdauer- und Bewegungstests, ein Vortrag über „Bewegung und Sport“ und eine Trainingseinheit im Zirkeltraining.

Tag zwei – Freitag

Der Freitag startete mit einem Workshop unserer Psychologin, bevor es mit unserer Sporttherapeutin zum Ausdauertraining (Nordic Walking) in den Schlosspark Charlottenburg ging. Unsere Teilnehmer berichteten, dass es sehr wichtig sei, von kompetenten Leuten den Spaß an Bewegung vermittelt zu bekommen und dass auch das Lachen nicht zu kurz gekommen sei. Anschließend wurden die Teilnehmer an das Thema „Yoga“ herangeführt, bevor auf dem Ergometer unter Last die individuelle Trainingsfrequenz bestimmt wurde. Zum Abschluss des zweiten Tages wurde in der Lehrküche mit unserer Ernährungsberaterin noch etwas Kulinarisches zubereitet und die Teilnehmer waren sehr überrascht über die Vielfältigkeit des Programms. Entsprechend positiv war die Rückmeldung über Therapeuten und das Ärzteteam.

Tag drei – Samstag

Der Samstag begann mit einem gemeinsamen Frühstück und einem kleinen Ernährungsquiz gefolgt von Ergometer-Training und einer ausführlichen Feedbackrunde zum Programm. Die ersten Zeichen für die geänderte Lebensführung: Alle Teilnehmer freuen sich auf das in den nächsten sechs Monaten stattfindende wöchentliche Training.

Schwerpunkte der Motivationsphase sind aktive Therapieelemente wie individuelles Ausdauertraining und Gruppenangebote. Weitere Bestandteile sind Entspannungs- und Stressbewältigungstrainings, Vorträge zu Gesundheitstraining oder Ernährung oder auch die Möglichkeiten zur psychologischen Intervention.

Nach dem umfassenden Abschlussgespräch mit Dokumentation des Präventionsverlaufs folgt die Nachsorgephase: Sie läuft ebenfalls berufs begleitend und dient mit jeweils einem „Refreshertag“ nach drei und sechs Monaten der Verstärkung und Alltagsintegration der erreichten Erfolge.

Ziel erhöhte Arbeitsfähigkeit erreicht

Prävention als integraler Bestandteil eines BGM-Konzepts hat sich für alle Beteiligten bisher bewährt. Die Komponenten Zutrauen und Vertrauen erwiesen sich dabei als sehr wichtig. Inzwischen bietet Gegenbauer seinen Mitarbeitern in Zusammenarbeit mit der Deutschen Rentenversicherung die Gelegenheit, in Rehasentren in ganz Deutschland das Erreichen ihrer individuellen Gesundheitsziele zu unterstützen. Letztlich dient das Ziel des Prevental-Programms sowohl dem Unternehmen als auch den Beschäftigten, nämlich eine tatsächliche Verhaltensveränderung auf der Basis einer spürbar erhöhten Arbeitsfähigkeit mit verbesserter Lebensqualität zu erlangen. ■



SEBASTIAN WALTHER ist Gesundheitsmanager der Unternehmensgruppe Gegenbauer.



PIA DRAUSCHKE ist Mitinhaberin der Rehavental AG/Rehasentrum Westend



DR. MED. STEFAN DRAUSCHKE ist Mitinhaber der Rehavental AG/Rehasentrum Westend.

„Für gesunde Arbeitsstrategien“

INTERVIEW. Mit einem neuen Firmenservice möchte die Rentenversicherung betriebliches Gesundheitsmanagement unterstützen. Gundula Roßbach zu den Hintergründen.

personalmagazin: Was bietet der Firmenservice der Rentenversicherung?

Gundula Roßbach: Der Firmenservice ist ein neues kostenfreies Beratungsangebot für Unternehmen. Neben der Beratung zu Rente, Altersvorsorge sowie Beitragseinzug stehen unsere Angebote zur Beschäftigungssicherung rund um das Thema „Gesunde Mitarbeiter“ im Mittelpunkt. Hierzu zählen Informationen zum betrieblichen Eingliederungsmanagement, zum Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements sowie Beratung zu Präventionsleistungen und zur medizinischen und beruflichen Rehabilitation.

personalmagazin: Ihr Angebot beinhaltet auch direkte Präventionsleistungen - wie sehen diese aus?

Roßbach: Mit ihren Präventionsleistungen begleitet die Deutsche Rentenversicherung Unternehmen, gemeinsam mit ihren Arbeitnehmern gesunde Arbeits- und Lebensstrategien zu entwickeln und im beruflichen Alltag umzusetzen. Die Präventionsleistungen sollen bereits vor Entstehen eines Rehabilitationsbedarfs unterstützen.

personalmagazin: Wie kann man sich die Maßnahmen in der Praxis vorstellen?

Roßbach: Die Präventionsleistungen sind modular aufgebaut und konzentrieren sich auf die Themen „Bewegung“, „Ernährung“ und „Umgang mit psychischer Belastung“. Die Module werden in Gruppen von zehn bis 15 Teilnehmern durchgeführt. Nach einer mehrtägigen stationären oder ganztägig ambulanten Phase in einer Reha-Einrichtung folgen



GUNDULA ROSSBACH ist Direktorin der Deutschen Rentenversicherung Bund.

eine berufsbegleitende Trainingsphase von mehreren Monaten und danach die eigenverantwortliche Umsetzung des Erlernten im Alltag. Zum Abschluss findet eine Refresher-Veranstaltung in der Reha-Einrichtung statt.

personalmagazin: Wer kann solche Präventionsleistungen erhalten?

Roßbach: Präventionsleistungen der gesetzlichen Rentenversicherung kommen für Beschäftigte mit ersten gesundheitlichen Funktionseinschränkungen infrage, die folgenden Risikofaktoren ausgesetzt sind: Besondere berufliche Belastungen oder Gefährdungen oder besondere psychosoziale Faktoren, ebenso auch erkennbare persönliche Risikofaktoren. Darüber hinaus müssen die ver-

sicherungsrechtlichen Voraussetzungen für diese Leistungen erfüllt sein. Hierfür reichen im Regelfall sechs Kalendermonate mit Pflichtbeiträgen in den letzten zwei Jahren vor Antragstellung aus.

personalmagazin: Wie kommen Unternehmen in Kontakt mit dem Anbieter der Präventionsmaßnahmen?

Roßbach: Der Zugang zu Präventionsleistungen der Rentenversicherung erfolgt überwiegend über hierfür zugelassene betriebs- oder wohnortnahe Rehabilitationseinrichtungen. Haben Beschäftigte mit Gesundheitseinschränkungen Interesse an einer Präventionsleistung, sollte der Arbeitgeber, zum Beispiel über seinen Betriebs- oder Werksarzt, Kontakt mit einer von der Rentenversicherung zugelassenen Rehabilitationseinrichtung aufnehmen. Der Firmenservice der Rentenversicherung kann bei der Kontaktaufnahme unterstützen.

personalmagazin: Wer kommt für die Kosten auf, wenn der Arbeitnehmer an einer Präventionsleistung teilnimmt?

Roßbach: Für die Arbeitsverhinderung infolge der stationären oder ganztägigen ambulanten Initialphase und der Refresher-Veranstaltung erhalten die Arbeitnehmer Entgeltfortzahlung wie bei einer Rehabilitationsleistung. Das heißt, der Arbeitnehmer muss für diese Tage keinen Urlaubsantrag stellen. Die Trainingsphase dagegen erfolgt berufsbegleitend in der Freizeit des Arbeitnehmers. ■

Das Interview führte **Katharina Schmitt**.

GUTE LEUTE KÖNNEN SIE LANGE SUCHEN. ODER EINFACH FINDEN.

PERSONALMANAGEMENT IST LIVE.

Die besten Fachkräfte im richtigen Moment in die richtigen Positionen bringen. Talente fördern, fordern und begeistern – Lösungen von SAP® SuccessFactors® und SAP® Fieldglass® unterstützen Sie dabei. So bleiben Sie am Puls Ihres Unternehmens: an Ihren Mitarbeitern.

Mehr auf sap.de/livebusiness



Run Simple

Denkfehler und Leerformeln

DEBATTE. Personalvorstände aus dem Dax haben ein Positionspapier zur Digitalisierung von Wirtschaft und Arbeitswelt vorgelegt, das viele Fragen aufwirft.

Von **Christian Scholz**

Als auf dem Display meines Macbooks die Anfrage auftauchte, ein Positionspapier zur digitalen Transformation zu kommentieren, war meine Antwort ein klares „Ja“: Denn Veränderungen der Arbeitswelt beschäftigen mich seit Mitte der 1990er-Jahre. Damals diskutierten wir unter ungläubigen Blicken von Praktikern „Virtuelle Unternehmen“ als neuartige Organisationsformen. Mein Interesse war also sofort geweckt – nur erwies sich dieses Kommentieren dann aber als eher unangenehm.

Die Sprache: Eltern-Ich mit Applausautomatik

„Nicht alle Verantwortlichen sind bereit, ‚die Augen zu öffnen‘ und die neuen Herausforderungen zu sehen“ oder „Wir werden nicht alle Mitarbeiter mitnehmen können“. Überall das pathetische „Wir-müssen-endlich“, das auf Kongressen ekstatisch beklatscht wird, weil es im Kern bedeutet, dass alle anderen endlich etwas tun müssen. Sprache ist verräterisch: Das ganze Positionspapier doziert vom kritischen Eltern-Ich herab zum hilflosen Kind-Ich. Und wir Kinder scheinen genau diese Führung zu wollen, obwohl wir merken, dass der Prediger auf der Kanzel selbst wenig von seinen Forderungen umgesetzt hat.

Genau das aber ist verkehrt: Wir brauchen eine ergebnisoffene Diskussion im Erwachsenen-Ich, in der nicht länger jeder, der nicht applaudiert, als Ewig-

Gestriger ausgegrenzt und zum Technologie-Ignoranten abgestempelt wird.

Der Inhalt: Leerformeln als Platzverschwendung

„Deutschland ist zwar Weltmeister bei Ideen, aber Kreisklasse bei der Umsetzung.“ Nun ja, für derartige Sätze gilt: Tausendmal gesagt und tausendmal ist nix passiert – vielleicht, weil nicht alle diese marktschreierischen Aussagen richtig sind.

Aussagen, wonach wir alle schneller werden müssen und Sprechblasen wie „Die Fragestellungen sind hochkomplex“ bringen uns nicht weiter. Was wir brauchen: einen großen Rotstift, der dieses Papier (und die gesamte Debatte) von Leerformeln befreit.

Der Denkfehler: Digitalisierung als Subjekt

Formulierungen wie „Zwar wird die Unumkehrbarkeit dieser Entwicklung noch zu wenig gesehen“ signalisieren einen Technikdeterminismus, der einen ganz bestimmten sozialen Wandel

Umdenken tut not: Nicht die Menschen müssen sich der Digitalisierung anpassen, sondern wir sollten vielmehr die Digitalisierung für die Menschen gestalten.

verlangt. Digitalisierung ist also nach Ansicht der Autoren eine gegebene Konstante und digitale Transformation ein Determinismus. Die HR-Vorstände folgen damit dem metaphysischen Materialismus, der Menschen in begrenzten Handlungsräumen gefangen hält.

Umdenken tut not: Nicht die Menschen müssen sich einer vordeterminierten „Digitalisierung“ anpassen, wir sollten vielmehr die Digitalisierung für die Menschen gestalten. Nicht der Mensch ist das Objekt. Die Digitalisierung ist das Objekt!

Der blinde Fleck: Die Menschen

Damit sind wir auch schon beim nächsten Fehler dieses Positionspapieres angelangt: Menschen sind allenfalls Objekte, die nicht schnell und effizient genug lernen, vor allem aber nicht begreifen, wie sie arbeiten sollen: „Arbeit wird wieder (wie in der Zeit vor der Industrialisierung) stärker ins Private übergreifen.“

Nur: Brauchen wir das? Ist das wirklich sinnvoll?

Also: Eine schöne neue Welt, in der Menschen eine zu minimierende Residualgröße darstellen, ist keine Option. Letztlich macht der menschliche Faktor den Unterschied aus. Innovation und Spaß entstehen nicht primär durch Digitalisierung, sondern zum Glück noch immer oft trotz Digitalisierung.

Der noch blindere Fleck: Die jungen Menschen

„Wir sind in einer Situation, in der die Jungen teilweise erstmals mehr wissen als die Alten.“ Der Appell ist richtig,



Getrieben von der Digitalisierung: Die Dax-Personalvorstände haben ein Positionspapier verfasst.

wird aber in diesem Positionspapier nicht befolgt. Zum einen dürfte das Durchschnittsalter der Autoren deutlich über 50 Jahre liegen, zum anderen wird überhaupt nicht berücksichtigt, was „die Jungen“ wirklich wollen und ob sie bereit sind, in dieses technikgetriebene Hamsterrad einzusteigen.

Warum sollten sie auch? Das Szenario, das in diesem Positionspapier geschildert wird, macht wenig Lust auf die Zukunft. Sie gleicht einem Tsunami, auf den wir uns notgedrungen einstellen müssen und nach dessen Eintreten wir allenfalls noch mithilfe von Design Thinking Notunterkünfte gestalten dürfen.

Behauptungen wie „Die Millennials pfeifen auf Betriebsrenten“ lassen in ihrer Konsequenz jegliches Verständnis vermissen. Selbst wenn diese Aussage in ihrer Umfänglichkeit richtig wäre, „pfeifen“ die Jungen lediglich deshalb darauf, weil sie das Vertrauen in unser Rentensystem und die älteren Generationen verloren haben, also davon ausgehen, ohnehin keinen Cent Rente zu sehen.

Jenseits von manipulationsverdächtigen Aktionen müssen wir erst einmal über die Arbeitswelt nachdenken, wie sie sich vor allem die jungen Menschen wünschen. Denn sonst wird die Generation Z auf das aktuelle Denkschema der Indus-

trie 4.0 „pfeifen“ und es zu Fall bringen. Und dann haben die Unterzeichner dieses Papiers ein selbst verschuldetes Problem.

Nächster Denkfehler: Zerstückelung = Agilität

Dieser Text läuft auf permanente Zerstückelung hinaus. So gibt es „Micro- beziehungsweise Nano-Degrees“. Reguläres Studium ist out, Fastfood in kleinen Häppchen offenbar in. Das ist grotesk, wenn gleichzeitig übergreifendes und systemisches Denken gefordert wird.

Dann gibt es die „Übertragung kleiner Teilaufgaben einer Unternehmenseinheit an externe Partner (Outtasking) – bis hin

HINTERGRUND

HR-Vorstände zur Zukunft der Arbeit

Die Deutsche Akademie für Technikwissenschaften (Acatech) hat einen HR-Kreis mit renommierten Personalvorständen zusammengestellt, die das Positionspapier „Die digitale Transformation gestalten – Was Personalvorstände zur Zukunft der Arbeit sagen“ erstellt haben. Moderator war der Publizist Thomas Sattelberger.

Die Deutsche Akademie der Technikwissenschaften (Acatech) beschäftigt sich mit der Entwicklung von Technik und Gesellschaft. Zuletzt gab es ein Projekt zu Industrie 4.0, aus dem die Idee entstand, zusammen mit Personalfachleuten über die Auswirkungen der „digitalen Revolution“ nachzudenken. Deshalb hat die Acatech einen „HR-Kreis“ zusammengestellt, der einen „geschützten Raum für den Austausch über die Herausforderungen der zukünftigen Gestaltung der Arbeit“ bieten sollte. Die Ergebnisse von zwei Gesprächsrunden, in die auch vorhandene Papiere von Teilnehmern eingeflossen sind, wurden in dem Positionspapier „Die digitale Transformation gestalten – Was Personalvorstände zur Zukunft der Arbeit sagen“ veröffentlicht. Im Papier wird aber keine klare Position formuliert, vielmehr stehen darin auch Aussagen mit unterschiedlichen Akzentuierungen nebeneinander. Dessen waren sich die Urheber offenbar bewusst, weshalb sie als Untertitel „Stimmungsbild aus dem Human-Resources-Kreis“ wählten.

Der Teilnehmerkreis ist renommiert. Dazu gehören beispielsweise Immanuel Hermreck (Bertelsmann), Katharina Heuer (DGFP), Heiko Hutmacher (Metro), Christian Illek (Telekom), Melanie Kreis (Post), Janina Kugel (Siemens), Zhengrong Liu (Beiersdorf), Horst Neumann (Ex-Volkswagen), Stefan Ries (SAP) oder Bettina Volkens (Lufthansa). Moderiert wurde der Kreis von Thomas Sattelberger und Henning Kagermann. Der HR-Kreis tagte zweimal, woraus das Papier entstand, das anschließend von den Teilnehmern freigegeben wurde.

Dem HR-Kreis liegen zwei übergeordnete Ziele besonders am Herzen:

- „1. Wir müssen unsere Innovationskraft in Deutschland erhalten und schnellstmöglich die Transformation angehen. Die Notwendigkeit der Transformation betrifft Unternehmen, die Bereiche Bildung und Arbeit sowie die Gesellschaft als Ganzes. Eine besondere Herausforderung besteht darin, die Transformation von neuen Geschäftsmodellen her zu denken.
2. Wir müssen auch weiterhin Wachstum in Deutschland ermöglichen, um unseren Wohlstand zu sichern. Aspekte, mit denen wir uns dabei auseinandersetzen müssen, sind unter anderem die Fachkräftesicherung in Zeiten des demografischen Wandels, die Themen Integration und Diversity, ein Bildungssystem, das fördert, statt zu selektieren und die Steigerung unserer Produktivität.“

Das Papier ist damit nicht nur eine Stellungnahme zu den Herausforderungen der HR-Arbeit, sondern formuliert auch Anforderungen an Schule, Hochschule und Politik. Das vollständige Papier können Sie kostenlos downloaden unter: www.acatech.de

zu einem sogenannten Microtasking. Dabei wird eine Aufgabe in möglichst viele kleine Teilaufgaben zerlegt, die von ebenso vielen externen sogenannten Clickworkern bearbeitet werden (Crowdworking).“ Aber wer soll das Ganze integrieren? Auch wieder irgendwie die Digitalisierung?

Gleichzeitig brauchen wir angeblich permanent kreative „Zerstörerinnen und Zerstörer, die die Transformation von Geschäftsmodellen beherrschen“ und nebenbei Beziehungen, Abteilungen sowie ganze Unternehmen „zerstören“, nur um sie agil wieder aufzubauen.

Natürlich ist Agilität nötig: In diesem Positionspapier aber wird Agilität mit radikaler Zerstückelung gleichgesetzt. Und das ist aus systemtheoretischer Sicht einfach falsch.

Der versteckte Sprengstoff: Abschaffung der Mitbestimmung

Sicherlich waren einige der unterzeichnenden (ehemaligen) HR-Vorstände schon einmal „Opfer“ eines aggressiven Betriebsrats. Das ist aber kein Grund, in eine Debatte über eine „Mitbestimmung light“ (so der Originalton der Autoren) einzusteigen: Wir dürfen nicht die Vorteile der deutschen Mitbestimmung vergessen wie beispielsweise die Reduktion von Transaktionskosten. Dass Mitbestimmung ihr Ablaufdatum erreicht hat, mögen zwar einige der Autoren dieses Positionspapieres hoffen, dies ist aber wissenschaftlich nicht bestätigt.

Natürlich brauchen wir eine Diskussion über die Mitbestimmung: Wir brauchen aber keine pauschale Reduktion, sondern eine Erweiterung, beispielsweise bei der External Workforce. In einigen Unternehmen müssen wir sogar erst mit echter Mitbestimmung anfangen. Und schließlich müssen wir auch über Fälle wie Goodgame diskutieren, die „erfolgreich“ den Betriebsrat verhinderten.

Die Unmenschlichkeit: Flexibilisierung der Mitarbeiter

Neben Digitalisierung und Agilität ist „Flexibilisierung“ das zweite große Zauberwort. Allerdings bezieht sich Flexibilisierung hier fast ausschließlich auf Mitarbeiter: Sie müssen arbeiten, wenn Arbeit anfällt. Wenn weniger Arbeit da ist, dürfen sie zu Hause oder im Garten arbeiten. Die Flexibilitätsgewinne der Unternehmen werden also durch die Mitarbeiter erwirtschaftet und zur Steigerung ihrer Lebensqualität an das obere Management sowie die Anteilseigner verteilt. Gleichzeitig verabschiedet man sich von Planungsaufgaben: Denn warum sollte man eine systematische Personaleinsatzplanung erstellen, wenn

Wir brauchen Geschäftsmodelle, in denen Menschen nicht nur als wegzurationalisierende Mitarbeiter vorkommen. Erst das wäre eine echte digitale Transformation.

man auf eine flexible Personaldisposition setzen kann?

Weshalb sollte diese Hyperflexibilität für Mitarbeiter erstrebenswert sein? Gerade in unsicheren Zeiten wünschen sich viele Mitarbeiter Planungssicherheit, feste Jobs und ein geregeltes Einkommen. Und warum sollte sich ein Mitarbeiter an ein Unternehmen binden (was sich Unternehmen zumindest bei High Potentials wünschen), wenn Unternehmen sich selber nicht binden wollen?

So wichtig Flexibilität ist: Sie einseitig auf Mitarbeiter zu verlagern und gleichzeitig auf substanzielle Planungen zu verzichten, ignoriert zeitgemäße Forderungen nach ökonomischer, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit.

Ein Déjà-vu: „Bachelor welcome“

Angesichts des Moderators der Runde wenig überraschend: Einmal mehr wird für den Bachelor als zentralen berufsqualifizierenden Abschluss geworben. Das kennen wir alles schon aus dem Jahre 2004: Damals hatten Unternehmen unter der Federführung eines heute omnipräsenten Kongressredners laut „Bachelor welcome“ gerufen. Dieser Wunsch wurde zum Leidwesen der Studierenden und des Standorts Deutschland erfüllt. Ihren Teil des Pakts haben die Unternehmen durchweg nicht erfüllt: Für das neue Qualifikationsbild „Bachelor“ gibt es noch immer weder Rekrutierungs- noch Qualifikationsmuster. Bachelor sind also willkommen, wenn sie sich gegen die älteren Master und Diplomträger durchsetzen. Da das

allerdings unwahrscheinlich ist, wollen viele Studenten wie im alten System sofort nach dem Bachelor-Abschluss am gleichen Standort in einem Master-Studiengang weiterstudieren.

Also: Man sollte sich endlich vom Ziel des Bachelors als zentrale Eingangsqualifikation verabschieden und ihn lediglich als eine Option ansehen.

Und noch ein Déjà-vu: Unternehmen als Bedarfsermittler

Wie schon bei „Bachelor welcome“ gibt es auch in diesem Positionspapier massive Forderungen von Unternehmen an die Hochschulen, beispielsweise in Richtung Stärkung der Dualen Hochschulen, Forcieren von MINT und Umbau der BWL in Richtung Wirtschaftsingenieurwesen. Die Frage ist nur: Sind diese Forderungen sinnvoll und zukunftsweisend? Wie wenig Unternehmen ihren quantitativen und qualitativen Personalbedarf projektiv bestimmen können, haben wir in den vergangenen Jahren gesehen. Und wie wenig sie von Bildungseinrichtungen verstehen, haben die inzwischen klammheimlich reduzierten Corporate Universities unfreiwillig bewiesen.

Die Autoren dieses Positionspapiers sollten sich bei ihren konkreten (aber teilweise unsinnigen) Forderungen an das Bildungssystem drastisch zurücknehmen. Stattdessen sollten sie Forderungen an Unternehmen richten, die – anders als bei „Bachelor welcome“ – als Selbstverpflichtung anzusehen sind. Nur fordern, was andere tun sollen, reicht nicht.

Die Autoren: Nebulöse Urhebererschaft

Irgendwie entsteht der Eindruck, dass der Text wie folgt entstanden ist: Man nehme einige Originalzitate von HR-Vorständen und streue sie in bestehende Vortragsmanuskripte der eigentlichen Protagonisten dieses Positionspapiers ein. Deshalb finden sich richtige Sätze wie „In der öffentlichen Debatte wird häufig reflexartig der Eindruck erweckt, es gebe die eine Lösung für die digitale

Transformation“ in unmittelbarer Nähe zur falschen Interpretation der digitalen Transformation als technikgetriebenes Naturgesetz. Im Ergebnis wird allenfalls noch zugelassen, dass man Mitarbeiter in etwas unterschiedlicher Form auf die Digitalisierung zuschneidet.

Werden hier vielleicht einige „Mitglieder des HR-Kreises“ vor ein trojanisches Pferd von Protagonisten mit einem veralteten mechanistischen Menschenbild gespannt?

Was bleibt? Ein Bild der Stimmungslage?

Falls dieses „Positionspapier“ tatsächlich ein Stimmungsbild der deutschen Personalvorstände ist, dann haben wir ein Deutschland bestehend aus Unternehmen mit depressiven Versagern, aus „erstickenden Strukturen“, aus unfähigen Bildungseinrichtungen, aus einem durch das „alltägliche Klein-Klein“ dominierten HR-Bereich, aus Mitarbeitern ohne Verständnis für Technik und aus jungen Menschen, die ausschließlich bei Google arbeiten wollen. Zum Glück entspricht dies nicht der Realität. Deshalb können wir uns das Leviten-Lesen sparen. Und wenn die Forderungen der Autoren innovationsverdächtig am Schluss administrativ-bürokratisch auf „eine Landkarte oder einen Atlas mit Kompetenzzentren“ hinauslaufen, dann fehlen radikale Alternativen und altbackene Fantasielosigkeit wird deutlich.

Der Wettbewerbsvorteil einer zeitgemäß verstandenen Digitalisierung liegt nicht in einer Intensivierung der Automatisierung oder einer Maximierung der Vernetzung. Wir brauchen in Deutschland Geschäftsmodelle, in denen Menschen nicht länger nur als zahlende Kunden oder wegzurationalisierende Mitarbeiter vorkommen. Erst das wäre eine echte digitale Transformation. ■



PROF. DR. CHRISTIAN SCHOLZ ist Lehrstuhlinhaber an der Universität des Saarlands.

Wer sitzt am Steuer?

TREND. Wer treibt die digitale Transformation in den Unternehmen voran und welche Rolle spielt die Personalabteilung? Verschiedene Modelle sind möglich.

Von **Peter Klingenburg**

Die digitale Transformation ist nicht erst seit gestern in aller Munde. Dennoch ergeben aktuelle Umfragen immer wieder, dass das Thema zwar in den Köpfen verankert, allerdings in der Praxis noch längst nicht flächendeckend gelebte Realität ist. Eine der Hürden, die es zu überwinden gilt, ist die Frage nach den Verantwortlichkeiten im Unternehmen. Sollte es eine zentrale Stelle geben, von der aus digitale Change-Prozesse gesteuert werden? Wenn ja, wo ist dieser Posten am besten aufgehoben?

Der Chief Digital Officer (CDO)

Ein Lösungsvorschlag ist die Schaffung einer neuen Position, die des Chief Digital Officers (CDO). Angesiedelt in der Geschäftsleitung soll er die Vernetzung zwischen IT und Fachabteilungen vorantreiben, um den strategischen, digitalen Wandel einzuleiten und umzusetzen. Doch ist diese Position im Zuge der Digitalisierung tatsächlich notwendig und welche Rolle nimmt die Personalabteilung bei der Umstrukturierung ein?

Eine Studie der Universität St. Gallen im Auftrag von T-Systems Multimedia Solutions und mit Unterstützung des BVDW hat verschiedene Möglichkeiten für die strategische Steuerung der digitalen Transformation ergeben. Und tatsächlich wird der Chief Digital Officer immer häufiger zum Instrument für die Verankerung des Themas im Unternehmen – einer, der die Begeisterung ins Unternehmen trägt, der dafür sorgt, dass

die Mitarbeiter die Vision des Wandels verstehen und sie mit eigenen Ideen unterstützen. Ein guter CDO muss dabei sowohl gute IT-Kenntnisse als auch ausgezeichnete Skills im Bereich Marketing und Betriebswirtschaft haben, um alle Unternehmensbereiche zu verstehen und praxisnahe, wirtschaftliche Konzepte entwickeln zu können.

Digitalisierung als Chefsache

Wichtig bei der Einstellung eines Digitalverantwortlichen ist, dass dieser auch tatsächlich als Teil der Führungsebene agieren kann. Ohne die Unterstützung des Vorstands fehlen ihm die administrativen und exekutiven Befugnisse, um das Change Management effektiv umzusetzen. Als Teil der Geschäftsführung hat diese Position gleich zwei Vorteile. Zum einen ist der CDO befugt, Entscheidungen zu treffen, er wird als Führungskraft ernst genommen. Das ermöglicht ihm einen Handlungsspielraum, der fürs Etablieren neuer Ideen und Prozesse unabdingbar ist. Zum anderen bedeutet seine reine Existenz, dass das Thema „Digitalisierung“ bereits so weit in den oberen Etagen des Unternehmens angekommen ist, dass die Schaffung einer Position für die strategische Transformation als notwendig erachtet wurde. Die Position hat also auch richtungsweisenden Symbolcharakter.

Die HR-Abteilung trägt einen wichtigen Teil dazu bei, den passenden Kandidaten für diese Aufgabe zu finden. Ein erheblicher Faktor dabei ist die eigene Unternehmensphilosophie. Viele Unternehmen, die sich für die Schaffung

einer CDO-Position entscheiden, gehören zur sogenannten „Old Economy“. Sie sehen zwar den technischen Wandel und wollen ihm gerecht werden. Es sind jedoch keine modernen Digitalunternehmen mit flachen Hierarchien und einer „Always-on“-Kultur der Mitarbeiter. Das bedeutet: Führungskräfte von Unternehmen wie Facebook oder Rocket Internet sind zwar digital hochaffin und kompetent, können sich aber womöglich nicht in die alteingesessenen Strukturen eines „Traditionsunternehmens“ hinein-denken. Sie werden auf Hürden stoßen, die ihnen gänzlich unbekannt sind und mitunter nicht in der Lage sein, die Mitarbeiter auf dem Weg der Digitalisierung überzeugend mitzunehmen. Personaler müssen dies bei ihrer Suche nach einem guten CDO im Hinterkopf behalten und sollten sich eher auf die Fähigkeiten der Kandidaten konzentrieren anstatt auf deren berufliche Stationen.

Die Rolle von HR

Die Personalabteilung ist auch schon gefragt, bevor die Suche nach einem geeigneten CDO beginnt. Gemeinsam mit der Geschäftsführung – und mit Vertretern der Fachabteilungen – gilt es, die Strategie für ein digitales Change Management in groben Zügen zu definieren. Was soll umstrukturiert werden? Sind zunächst nur einzelne Abteilungen als Testballon beteiligt oder werden umfangreiche, abteilungsübergreifende Prozesse komplett neu aufgesetzt? Obwohl es letztlich auch Aufgabe des CDO sein wird, die Maßnahmen zu evaluieren und umzusetzen, benötigt er eine



Der Chief Digital Officer steuert als Teil der Geschäftsführung die Digitalisierung.

Richtung und Zielvorgaben. Wenn die Strategie und die ersten Schritte stehen, kann die Personalabteilung entsprechende Funktionsbeschreibungen verfassen, um den passenden potenziellen CDO möglichst präzise anzusprechen.

Digital-Team statt CDO

Während der Strategieplanung kann sich auch eine andere Frage stellen: Ist ein CDO überhaupt notwendig, um die angestrebten Veränderungen umzusetzen, oder gibt es bessere Alternativen für die individuellen Wünsche des Unternehmens? Die Studie von T-Systems Multimedia Solutions zeigte: Die meisten entschieden sich für einen Stab, also ein Team, das abseits vom Tagesgeschäft und außerhalb der Linienorganisation die Digitalisierung vorantreibt. Die Teams bestehen immer aus etwa zehn Mitgliedern unterschiedlicher Unternehmensbereiche. In der Regel handelt es sich um Mitarbeiter, die sich für das Thema begeistern können und es somit auch als Fürsprecher und Multiplikatoren in ihren jeweiligen Bereichen vertreten. Damit dieser Ansatz funktioniert, ist jedoch auch der Stab auf die Unterstützung der Geschäftsleitung angewiesen.

Der Vorteil dieser Variante gegenüber einem neu geschaffenen Posten: Die

Mitarbeiter des Stabs kennen ihr Unternehmen, ihre Kollegen und die Unternehmensphilosophie. Sie wissen anhand des Tagesgeschäfts, welche Prozesse dringend transformiert werden müssen und können sie entsprechend priorisieren. Darüber hinaus können sie ihren Kollegen praxisnah beibringen, weshalb welche Änderungen notwendig sind und welchen Mehrwert sie daraus ziehen können. Wenn die Geschäftsleitung den Stab mit entsprechenden Befugnissen ausstattet und die Ergebnisse der digitalen Einheit unterstützt, lassen sich auch die restlichen Mitarbeiter schnell für die Transformation begeistern.

Allerdings gibt es auch bei dieser Variante Nachteile. Ohne externe Impulse versierter Führungskräfte aus dem digitalen Bereich fehlen womöglich wichtige konzeptionelle und fachliche Informationen für die effektive Umsetzung des digitalen Wandels. Darüber hinaus agieren die Mitarbeiter des Stabs parallel zum Tagesgeschäft. Das kann sowohl das Tagesgeschäft als auch die digitalen Neuerungen erschweren.

Wenn die Entscheidung auf den Stab fällt, ist es auch hier HR-Aufgabe, die geeigneten Mitarbeiter für dieses innovative Digital-Team aus den verschiedenen Abteilungen zu rekrutieren. Diese

sollten im Idealfall eine Kombination aus unterschiedlichen Skills mitbringen. Neben guten kommunikativen Fähigkeiten sollten sie zusätzlich zu ihren fachlichen Qualifikationen eine hohe Affinität zu Innovationen und Technik haben.

Alternativ lässt sich auch gleich ein ganzer Digitalbereich, also eine neue Abteilung, implementieren. In diesem werden Strategien für die Transformation entwickelt und weitergegeben. Auch bei dieser Variante verpuffen die Ansätze der Mitarbeiter jedoch, wenn die Rückendeckung durch die Chefetage fehlt.

Verteilte Verantwortlichkeiten

Das vierte Konzept, das sich aus der Umfrage herauskristallisieren lässt, sind verteilte Verantwortlichkeiten. Die Idee dahinter ist, dass nach einem initialen digitalen Strategieprojekt Verantwortlichkeiten und Wissen im Unternehmen verteilt sind und es somit keiner zentralen Steuerung mehr bedarf. Je nach Philosophie mag diese Herangehensweise gut funktionieren, allerdings muss in diesem Fall die Geschäftsführung regelmäßig den Status der Transformationen einsehen, um die dezentrale Umsetzung des Change Managements und dessen Effizienz zu prüfen. Hier riskieren Unternehmen schnell, in eine gewisse Planlosigkeit zu verfallen.

Es zeigt sich: Es gibt keine pauschale Lösung für die digitale Transformation. Jedes Unternehmen ist einzigartig und strebt unterschiedliche Ziele an. Sind diese jedoch erst einmal definiert, kann die Personalabteilung das geeignete Steuerungsinstrument finden und rekrutieren. Unabhängig davon, für welches Vorgehen sich Unternehmen entscheiden, gilt aber: Der digitale Wandel gelingt nur, wenn die Geschäftsführung hundertprozentig dahinter steht. ■



PETER KLINGENBURG

ist Geschäftsführer von T-Systems Multimedia Solutions.

„Fokus auf Linienmanager“

INTERVIEW. Lumesse bringt eine cloudbasierte HCM-Lösung auf den Markt. Geschäftsführer Carsten Busch erläutert Ziele und Nutzen der neuen Softwaregeneration.

personalmagazin: Sie bringen mit „Lumesse ET Web Empower“ eine neue Talent-Management-Software auf den Markt. Handelt es sich dabei um ein neues Softwareprodukt, das Sie quasi auf der grünen Wiese entwickelt haben?

Carsten Busch: Es ist genau so, wie Sie sagen. Wir haben in den vergangenen zwei Jahren eine neue Talent-Management-Lösung entwickelt, die als SaaS-Lösung oder auch als Cloud-Lösung zur Verfügung gestellt werden kann. Die Applikation zeichnet sich durch eine intuitive Benutzeroberfläche aus, die sich an die Nutzerführung der sozialen Netzwerke anlehnt. Entscheidend aber ist die neue Produktphilosophie: Die Software ist nicht mehr so HR-lastig wie die meisten bisherigen Systeme, sondern stellt den Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Es geht darum, den Mitarbeiter bei seiner Weiterentwicklung zu unterstützen und nicht nur einfach die HR-Prozesse umzusetzen.

personalmagazin: Mit Ihrer Aussage ist eine scharfe Kritik an den bestehenden HR-Systemen verbunden. Was ist schlecht an HR-Software, die der Personalabteilung nützlich ist?

Busch: Unsere Kunden berichten, dass Führungskräfte und Mitarbeiter mit den bestehenden HR-Systemen unzufrieden sind. Das liegt daran, dass Systeme wie beispielsweise der Zielvereinbarungsprozess für HR optimiert wurden, Linienführungskräfte und Mitarbeiter aber mit der Nutzung unzufrieden sind. Das ist ein großes Problem und schadet letztlich auch der Personalabteilung,



DR. CARSTEN BUSCH ist Geschäftsführer des Bereichs ET Web Talent Management Suite bei Lumesse in Düsseldorf.

die für den Betrieb der Systeme verantwortlich ist.

personalmagazin: Die Personalabteilung muss ja dafür sorgen, dass es im Unternehmen einheitliche Prozesse gibt. Können Sie Ihre Kritik begründen?

Busch: Im Zielvereinbarungsprozess legen Vorgesetzte und Mitarbeiter einmal im Jahr Ziele fest, deren Erreichung nach einem Jahr im System festgehalten wird. Aus der Zielerreichung wird der Bonus errechnet, der an das Lohnabrechnungssystem weitergeleitet wird. Aus Sicht von HR ist das ein perfektes System, viele Linienmanager sind damit aber nicht zufrieden. Unsere neue Software ermöglicht dem Linienmanager,

auch laufend Aufgaben für die Mitarbeiter festzulegen, deren Erreichung er stetig nachhalten und damit besser seine operativen Ziele erreichen kann. Wir wollen damit Managern und Mitarbeitern helfen, nicht einen jährlichen Zielvereinbarungsprozess abzuarbeiten, sondern den Arbeitsprozess zu verbessern.

personalmagazin: Das kann ein zweischneidiges Schwert sein. Für den Linienvorgesetzten mag es hilfreich sein, Aufgaben im System zu dokumentieren, der Mitarbeiter wird das möglicherweise als Kontrolle und Überwachung erleben.

Busch: Das System dient nicht der Kontrolle, sondern kann helfen, Motivation und Feedback zu verbessern. Es gibt derzeit auch einen starken Trend, das jährliche Zielvereinbarungsgespräch und die jährliche Bonuszahlung durch flexiblere Zyklen zu ersetzen. Ein Beispiel: Der Linienmanager erhält 20 Prozent der Bonussumme zur freien Verfügung und kann das unterjährig auszahlen, sobald der Mitarbeiter sein Ziel erreicht hat. Das erhöht die Motivation, weil der Mitarbeiter den Zusammenhang zwischen Zielerreichung und Belohnung unmittelbar erlebt. Das wird den Performance-Prozess stückweise revolutionieren. Unsere Softwarelösung entwickelt sich damit von einem HR-Instrument zu einem operativen Arbeitswerkzeug.

personalmagazin: Den Nutzen für die Führungskraft kann ich nachvollziehen, aber was ist der Nutzen für den Mitarbei-

ter? Der Mitarbeiter muss weiterhin ein vom Arbeitgeber vorgegebenes Arbeitsinstrument bedienen.

Busch: In vielen Unternehmen sind die Karrierewege für die meisten Mitarbeiter nicht transparent. In unserem System können Unternehmen Karrierepfade mit Anforderungen hinterlegen, sodass die Mitarbeiter sehen können, welche Entwicklung sie machen können und welche Qualifikationen sie brauchen, um sich auf eine bestimmte Position im Unternehmen zu entwickeln.

personalmagazin: Hat die neue Talent-Management-Software auch Vorteile für die HR-Abteilung?

Busch: Wenn die Systeme von den Linienmanagern und Mitarbeitern nicht einfach zu nutzen sind, wirft das ein schlechtes Licht auf HR. Mir hat neulich ein Personalvorstand gesagt, dass sein Hauptkunde eigentlich der CEO sei: Wenn dieser mit der Applikation nicht zufrieden sei, schade das auch HR. Kundenzufriedenheit ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für HR, und unsere neue Software zahlt darauf ein.

personalmagazin: Ihre Software kommt jetzt mit den Komponenten zu Performance Management und Karriereplanung auf den Markt. Wie sehen die Pläne für die Weiterentwicklung des Produkts aus?

„Wir wollen den Mitarbeiter bei seiner Weiterentwicklung unterstützen und nicht einfach HR-Prozesse umsetzen. Das ist die neue Produktphilosophie.“

Busch: Unser Ziel ist der Aufbau einer ganzheitlichen und innovativen People Management Suite. Wir werden in den nächsten zwei Jahren sukzessive Komponenten zu Recruiting, Onboarding, Learning, Innovationsmanagement und Analytics entwickeln.

personalmagazin: Wie hoch ist der Aufwand, den Sie in die Entwicklung der neuen Software stecken?

Busch: Wir haben in den vergangenen zwei Jahren die gesamte Architektur und das Konzept neu entwickelt, und zwar in Düsseldorf. Wir haben für unsere Kunden einen hohen Aufwand betrieben, mehr als 50 Mitarbeiter arbeiten derzeit daran, neue Funktionalitäten zu entwickeln, sodass diese schnell verfügbar sind.

personalmagazin: Ihre Bestandskunden nutzen ihr bisheriges System. Wenn Sie jetzt parallel zwei Systeme betreiben und entwickeln müssen, ist das mit erheblichem Aufwand verbunden. Müssen die Bestandskunden damit rechnen, bald auf das neue System wechseln zu müssen?

Busch: Viele Kunden haben unsere bisherige Lösung sehr stark an ihre internen Erfordernisse angepasst, so ist ein Wechsel auf das neue System nicht möglich, ohne die internen Prozesse anzupassen. Wir planen momentan nicht, das bisherige System auslaufen zu lassen, sondern werden dieses für unsere Kunden weiterentwickeln. Das neue System Empower hat als rein konfigurierbare Lösung natürlich viele Vorteile, etwa schnelle und regelmäßige Updates, eine einfache Bereitstellung und die Skalierbarkeit. Erste Bestandskunden haben sich deshalb entschieden, auf das neue System zu wechseln. ■

Das Interview führte **Reiner Straub**.

PERSONALMAGAZIN SPEZIAL KANZLEIEN IM ARBEITSRECHT



Aktuelle Themen
wie „Social Media im
Arbeitsrecht“ und
viele weitere Trends
im Anwaltsmarkt.

**KOSTEN-
LOSES PDF**



Nutzen Sie unser kostenloses PDF.
Download unter:
www.haufe.de/kanzleien-im-arbeitsrecht

Brexit-Folgen für Entsendungen

Nach dem Referendum ist vor dem Austritt: Die Briten haben sich entschieden, doch welche arbeitsrechtlichen Folgen würde ein Brexit mit sich bringen? Nachdem noch nicht einmal absehbar ist, wann Großbritannien den formalen Antrag auf einen EU-Austritt stellen wird, sind Antworten darauf natürlich offen und abhängig davon, wie die künftigen Regeln endgültig aussehen werden. Dennoch: Es bleibt etwa die Frage nach der Arbeitnehmerfreizügigkeit, also ob auch künftig jeder Unionsbürger ohne zusätzliche Hürden – im Vergleich zu britischen Arbeitnehmern – auf der Insel arbeiten darf. Und Entsendungen? „Die bekannte Entsendepraxis wird sich zwangsläufig ändern“, stellt Omer Dotou von der BDAE-Gruppe im Interview auf www.haufe.de/personal fest. Seine Empfehlung: „Entsante Mitarbeiter in Großbritannien sowie britische Expats in Deutschland sollten umgehend die erworbenen Rentenansprüche oder Wartezeiten dokumentieren lassen.“

Der Brexit: Die rechtlichen Folgen sind noch völlig unklar.



NACHGELESEN

Mutterschutz für Männer?

Das Mutterschutzgesetz (MuSchG) wird angepasst. Neben Schülerinnen und Praktikantinnen, die künftig ins MuSchG einbezogen werden, sollten aber auch Männer die Ohren spitzen. Denn: „Eine Frau im Sinne dieses Gesetzes ist jede Person, die schwanger ist oder ein Kind geboren hat oder stillt, unabhängig von dem in ihrem Geburtseintrag angegebenen Geschlecht“ (§ 2). Und in der Gesetzesbegründung ist nachzulesen: „Damit gelten auch für Personen ohne Geschlechtseintrag und männliche Personen die Vorschriften des MuSchG, sofern sie schwanger sind, ein Kind gebären oder stillen.“ Stillende Männer, das mag manche vielleicht zum Schmunzeln anregen. Zum ernstesten Hintergrund der Regelung ist jedoch nachzulesen: Es seien nun auch Personen mit männlichem Geschlechtseintrag erfasst, „die ihren Personenstand nach dem Transsexualengesetz ihrem Geschlecht angepasst haben und ein Kind bekommen.“

NEWS DES MONATS

Beschlossen Mindestens neun oder höchstens 8,77 Euro: Das waren Forderungen zur Höhe des Mindestlohns. Nun hat die Mindestlohnkommission die Lohnuntergrenze ab dem Jahr 2017 auf 8,84 Euro festgesetzt. Die Hoffnung der Gewerkschaften erfüllt dies zwar nicht, dennoch steigt der Mindestlohn künftig mehr, als dies der Tarifindex – als der im Mindestlohngesetz vorgesehene Regelfall – vorsieht.

Diskutiert Rückkehr zur alten Regelung oder neue Lösung? Über die Beitragsfähigkeit wird mal wieder diskutiert – gerade weil die alte Regelung – danach waren Beiträge erst am 15. des Folgemonats fällig – leichter umsetzbar war. Momentan ist spätestens der drittletzte Bankarbeitstag des Monats entscheidend, in dem die Beschäftigung ausgeübt wurde, mit der das Entgelt erzielt wurde. Nun liegt dazu auch ein Gutachten des Statistischen Bundesamts im Auftrag des Nationalen Normenkontrollrats vor, das verschiedene Modelle bewertet.

Aufgehoben Der im Frühjahr 2016 getroffene Beschluss der Spitzenverbände der Sozialversicherung zur Unterbrechungsmeldung bei Elternzeit wird wieder aufgehoben. Hintergrund: Es fehlt die Möglichkeit einer gesetzlichen Klarstellung mit dem 6. SGB IV-Änderungsgesetz.

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

URTEIL DES MONATS

Mindestlohn auch für Bereitschaftsdienst

Eineinhalb Jahre nach der Einführung eines gesetzlichen Mindestlohns beantwortet nun das Bundesarbeitsgericht (BAG) nach und nach grundsätzliche Fragen zur Lohnuntergrenze. Waren

zuletzt die Sonderleistungen wie Weihnachts- und Urlaubsgeld und deren Anrechenbarkeit auf den Mindestlohn im Fokus der BAG-Richter, urteilten sie nun über die Bezahlung von Zeiten des Be-

reitschaftsdienstes. Das Ergebnis: Das Mindestlohngesetz differenziert nicht zwischen regulärer Arbeitszeit und Bereitschaftsstunden, sondern sehe eine einheitliche Lohnuntergrenze vor.

Für den zweiten Präzedenzfall zum Mindestlohngesetz innerhalb kurzer Zeit sorgte ein Rettungsassistent. Jedoch: Auch wenn das BAG entschied, dass insgesamt der gesetzliche Mindestlohn für jede geleistete Arbeitsstunde, also auch für Zeiten des Bereitschaftsdienstes, zu zahlen sei, wiesen sie dennoch die Klage ab. Denn laut BAG kam es im konkreten Fall auf das Verhältnis zwischen der Gesamtvergütung und der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit an. Diese Gesamtvergütung hatte jedoch eine über den gesetzlichen Mindestlohn hinausgehende Bezahlung ergeben.

Im konkreten Fall war der Rettungsassistent in einer Vier-Tage-Woche und in Zwölfstundenschichten durchschnittlich 48 Stunden wöchentlich beschäftigt, wobei regelmäßig Bereitschaftszeiten anfielen. Letztlich vertrat er die Ansicht, dass sein Grundgehalt nur die bis 39 Stunden pro Woche geleistete Vollarbeitszeit vergüte, nicht jedoch die bis 48 Stunden darüber hinausgehende Arbeitszeit.

Dies sah der fünfte Senat des BAG anders. Dem Mitarbeiter stehe für seine geleisteten Bereitschaftszeiten keine weitere Vergütung zu, urteilten die Richter. Zwar sei Bereitschaftszeit grundsätzlich mit dem Mindestlohn zu vergüten. Zeit also, während derer sich der Arbeitnehmer an einem vom Arbeitgeber bestimmten Ort – innerhalb oder außerhalb des Betriebs – bereithalten muss, um bei Bedarf die



Anspruch auf Mindestlohn: Rettungsassistenten in Bereitschaft.

Arbeit aufzunehmen. Im Falle sei der Anspruch jedoch erfüllt. Konkret rechneten die Richter vor: Bei maximal 228 Arbeitsstunden pro Monat mit Vollarbeit und Bereitschaftszeiten übersteigt die gezahlte Monatsvergütung von 2.680,31 Euro den gesetzlichen Mindestlohn (228 Stunden zu 8,50 Euro entsprechen 1.938 Euro brutto).

Quelle BAG, Urteil vom 29.6.2016, Az. 5 AZR 716/15

FEHLER BEI MASSENENTLASSUNGEN

ZUSAMMENFASSUNG Vergisst ein Arbeitgeber den Betriebsrat über die von einer Massenentlassung betroffenen Berufsgruppen zu unterrichten, kann dieser Fehler geheilt werden.

RELEVANZ Die Beteiligung des Betriebsrats im Vorfeld einer Massenentlassung – etwa im Zusammenhang mit dem Konsultationsverfahren – führt häufig zu Fehlern. Im konkreten Fall hatte der Insolvenzverwalter bei der Stilllegung eines Betriebs vergessen, im Konsultationsverfahren die von der Massenentlassung betroffenen Berufsgruppen zu informieren. Dieser Fehler sei jedoch laut BAG geheilt worden, da der Betriebsrat nach dem Interessenausgleich mitteilte, der Arbeitgeber habe ihn vollständig unterrichtet. Damit habe der Betriebsrat seinen Beratungsanspruch als erfüllt angesehen.

Quelle BAG, Urteil vom 9.6.2016, Az. 6 AZR 405/15

REINIGUNGSKOSTEN BEZAHLEN

ZUSAMMENFASSUNG Überall dort, wo Lebensmittel verarbeitet werden, ist das Tragen sogenannter Hygienekleidung Pflicht. Bei einer solchen gesetzlichen Pflicht muss der Arbeitgeber für die dafür anfallenden Reinigungskosten selbst aufkommen.

RELEVANZ Zu der Frage nach der Arbeitszeit beim Umziehen oder zu den Reinigungskosten von Berufsklamotten haben Gerichte immer wieder zu entscheiden. Grundsätzlich ist der Arbeitgeber nur verpflichtet, die Berufskleidung zu stellen und zu bezahlen, wenn dies im Arbeitsvertrag oder einem Tarifvertrag vereinbart ist. Das Urteil zeigt nun: Auch die gesetzliche Pflicht zum Tragen einer Schutzkleidung ist eine Ausnahme. Allerdings: Zur Vereinbarung einer Kostenübernahme hat sich das BAG nicht geäußert.

Quelle BAG, Urteil vom 14.6.2016, Az. 9 AZR 181/15

Form-, Frist- und Teilzeitfragen

ÜBERBLICK. Seit einem Jahr gelten die angepassten Regeln zur Elternzeit bei nach dem 1. Juli 2015 geborenen Kindern. Was Arbeitgeber in der Praxis beachten müssen.

Von **Thomas Leister**

Elternzeit und Teilzeitarbeit in Elternzeit werden immer beliebter. Nach den neuesten Zahlen des Statistischen Bundesamts gibt es auch beim Elterngeld Plus eine große Nachfrage. Jedoch, bei aller Beliebtheit ein Jahr nach der Reform von Elterngeld und Elternzeit, in der Praxis bereiten folgende Fragen immer wieder Schwierigkeiten: Wie kann die Elternzeit aufgeteilt werden? Wie wird Elternzeit richtig geltend gemacht? Und was ist bei Elternteilzeit zu beachten? Erschwerend kommt hinzu, dass unterschiedliche Vorschriften zu beachten sind – je nachdem, ob das Kind vor oder nach dem 1. Juli 2015 geboren wurde.

Verlangen: Schriftform und Frist

Grundsätzlich kann jedes Elternteil pro Kind drei Jahre Elternzeit in Anspruch nehmen. Wer Elternzeit beanspruchen will, muss sie schriftlich vom Arbeitgeber verlangen und gleichzeitig erklären, für welche Zeiten innerhalb von zwei Jahren Elternzeit genommen werden soll. Trotz des verbreiteten Einsatzes elektronischer Kommunikationsmittel ist die strenge Schriftform im Sinne von § 126 Abs. 1 BGB zu beachten. Das hat das BAG zuletzt nochmals bekräftigt und entschieden, dass der Arbeitnehmer das Elternzeitverlangen eigenhändig durch Namensunterschrift oder mittels notariell beglaubigten Handzeichens unterzeichnen muss (Urteil vom 10.5. 2016, Az. 9 AZR 145/15). Daher genügt ein Telefax, eine E-Mail oder eine SMS nicht. Wird die Schrift-

form nicht beachtet, ist das Elternzeitverlangen nichtig. Ausnahmsweise kann der Arbeitgeber sich auf die Nichteinhaltung der Form nicht berufen, wenn dies aufgrund der Besonderheiten des konkreten Falles treuwidrig wäre. Diese Hürden liegen allerdings sehr hoch und müssen vom Arbeitnehmer bewiesen werden.

Bei einer Inanspruchnahme von Elternzeit innerhalb der ersten drei Lebensjahre des Kindes gilt eine Ankündigungsfrist von sieben Wochen. Nach der neuen Rechtslage, die für alle ab dem 1. Juli 2015 geborenen Kinder gilt, verlängert sich die Ankündigungsfrist für Elternzeit zwischen dem Beginn des vierten und dem Ende des achten Lebensjahres auf 13 Wochen vor Beginn

der Elternzeit. Gesetzlich nicht geregelt ist der Fall, dass die Elternzeit vor dem dritten Geburtstag beginnt und darüber hinaus dauert. Auf der sicheren Seite ist ein Arbeitnehmer jedenfalls, wenn er die dreizehnwöchige Frist wahrt.

Vorsicht bei der Elternzeitübertragung

Bei der Aufteilung der Elternzeit ist entscheidend, wann das Kind geboren ist: Für ein bis zum 30. Juni 2015 geborenes Kind kann der Arbeitnehmer die Elternzeit bis zum vollendeten dritten Lebensjahr des Kindes einseitig auf zwei Zeitabschnitte aufteilen. Für jeden weiteren Zeitabschnitt und für die Übertragung von höchstens zwölf Monaten Elternzeit auf die Zeit zwischen Vollendung des



TEILZEIT

Voraussetzungen in der Elternzeit

Arbeitnehmer haben einen Anspruch auf Elternzeit während der Elternzeit. Welche Voraussetzungen dabei (kumulativ) zu erfüllen sind.

1. Der Arbeitgeber beschäftigt in der Regel mehr als 15 Arbeitnehmer, unabhängig von der Anzahl der Personen in Berufsbildung.
2. Das Arbeitsverhältnis besteht ohne Unterbrechung länger als sechs Monate.
3. Die regelmäßige Arbeitszeit soll für mindestens zwei Monate auf einen Umfang von nicht weniger als 15 und nicht mehr als 30 Wochenstunden im Durchschnitt des Monats verringert werden.
4. Dem Anspruch stehen keine dringenden betrieblichen Gründe entgegen.
5. Der Anspruch auf Teilzeit wurde dem Arbeitgeber vor Beginn der Teilzeittätigkeit rechtzeitig schriftlich mitgeteilt.

dritten und des achten Lebensjahres muss der Arbeitgeber zustimmen.

Mehr Möglichkeiten hat der Arbeitnehmer, dessen Kind nach dem 1. Juli 2015 geboren ist. So kann er die Elternzeit einseitig auf drei Zeitabschnitte verteilen. Eine Verteilung auf weitere Zeitabschnitte ist nur mit Zustimmung des Arbeitgebers möglich. Der Arbeitnehmer kann bis zu 24 Monate Elternzeit zwischen dem dritten Geburtstag und dem vollendeten achten Lebensjahr des Kindes in Anspruch nehmen. Sofern es sich hierbei um den dritten Abschnitt der Elternzeit handelt, kann der Arbeitgeber die Inanspruchnahme innerhalb von acht Wochen nach Zugang des Antrags aus dringenden betrieblichen Gründen ablehnen.

Nach neuer Rechtslage bedarf die Übertragung eines Teils der Elternzeit nicht mehr der Zustimmung des Arbeitgebers. Er sollte daher bei der Einstellung von Arbeitnehmern mit Kindern zwischen vier und acht Jahren beachten, dass Arbeitnehmer für jedes Kind noch 24 Monate Elternzeit beanspruchen können.

Bestimmtheit des Elternzeitverlangens

Will ein Arbeitnehmer Elternzeit geltend machen, muss dies hinreichend bestimmt geschehen. Sofern der Arbeitnehmer die Elternzeit für den Zeitraum bis zum vollendeten dritten Lebensjahr des Kindes in Anspruch nimmt, muss er erklären, für welche Zeiten innerhalb

von zwei Jahren Elternzeit genommen werden soll. Daher sind die konkreten Daten für Beginn und Ende anzugeben.

Wenn Mütter – wie regelmäßig – im direkten Anschluss an die Schutzfrist des § 6 Abs. 1 Mutterschutzgesetz Elternzeit nehmen, verlängert sich der Zeitraum der Elternzeit jedoch nicht. Die Zeit der Mutterschutzfrist wird auf die Begrenzung der Elternzeit angerechnet.

Teilzeit während Elternzeit

Während der Elternzeit haben Arbeitnehmer einen Anspruch auf Elternzeit, wenn bestimmte Voraussetzungen (siehe Kasten) erfüllt sind. Bei der Ankündigungsfrist ist wieder zu unterscheiden, ob das Kind vor dem 1. Juli 2015 oder später geboren wird: Für ein bis zum 30. Juni 2015 geborenes Kind beträgt die Ankündigungsfrist sieben Wochen. Bei danach geborenen Kindern ist zu unterscheiden: Für den Zeitraum bis zum vollendeten dritten Lebensjahr des Kindes beträgt die Ankündigungsfrist sieben Wochen. Für den Zeitraum zwischen dem dritten Geburtstag und dem vollendeten achten Lebensjahr beträgt die Ankündigungsfrist 13 Wochen.

Der Antrag muss den Beginn der Elternzeit und den Umfang der verringerten Arbeitszeit enthalten. Die gewünschte Verteilung der verringerten Arbeitszeit soll ebenso angegeben werden. Will der Arbeitgeber die beanspruchte Verringerung

oder Verteilung der Arbeitszeit ablehnen, muss er dies innerhalb von vier Wochen tun und schriftlich begründen.

Nach wie vor umstritten ist, ob der Arbeitgeber sich im Rechtsstreit nur auf die entgegenstehenden dringenden betrieblichen Gründe stützen darf, die er im Ablehnungsschreiben näher beschrieben hat, oder ob er im Arbeitsgerichtsprozess weitere Gründe nachschieben darf. Arbeitgeber sollten daher im Ablehnungsschreiben sämtliche in Betracht kommenden Gründe benennen.

Im Gegensatz zur früheren Rechtslage gilt für alle ab dem 1. Juli 2015 geborenen Kinder eine Zustimmungsfiktion, falls der Arbeitgeber das Teilzeitverlangen nicht frist- oder formgerecht zurückweist. Arbeitgeber sollten daher bei Eingang des Elternzeitverlangens die Fristen (vier oder acht Wochen) nach § 15 Abs. 7 Bundeselterngeld und Elternzeitgesetz notieren, um eine drohende Zustimmungsfiktion im Auge zu behalten.

Kürzung des Urlaubs wegen Elternzeit

Auch während der Elternzeit entstehen Urlaubsansprüche. Jedoch kann der Arbeitgeber den Erholungsurlaub, der dem Arbeitnehmer für das Urlaubsjahr zusteht, für jeden vollen Kalendermonat der Elternzeit um ein Zwölftel kürzen, außer der Arbeitnehmer leistet Elternzeit bei seinem Arbeitgeber.

Die Kürzung erfolgt nicht automatisch, sondern der Arbeitgeber muss sie erklären. Laut BAG kann er jedoch nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses den Erholungsurlaub nicht mehr wegen Elternzeit kürzen (Urteil vom 19.5.2015, Az. 9 AZR 725/13). Arbeitgeber sollten daher beachten, dass die Kürzungserklärung dem Arbeitnehmer während des Arbeitsverhältnisses zugeht und dass der Zugang nachgewiesen werden kann. ■



DR. THOMAS LEISTER ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner bei Osborne Clarke in München.

Klassische Kunstfehler

ÜBERBLICK. Sozial- und Künstlersozialversicherung haben wenig gemeinsam. Oft wird Abrechnern dennoch beides übertragen – auch, weil die Rentenversicherung prüft.

Von **Thomas Muschiol**

Wenn Betriebsprüfer der Deutschen Rentenversicherung nach einem Check der Lohnbuchhaltungsunterlagen auch noch in der Finanzbuchhaltung auftauchen, so ist dies für Entgeltabrechner nichts Ungewöhnliches. Sie wissen: Die Prüfer fahnden dort nach Hinweisen auf Auftragnehmer, bei denen das Unternehmen – eventuell irrtümlich – von einer selbstständigen Tätigkeit ausgegangen ist. Enthalten dann die Prüfungsbescheide derartige Sachverhalte, so überlassen die Kollegen der Finanzbuchhaltung gerne den Entgeltabrechnern das Feld. Diese sollen einschätzen, ob Rechtsmittel infrage kommen – geht es doch um eine sozialversicherungsrechtliche Beurteilung.

Seit einiger Zeit können nun auch Beitragsnachforderungen der Künst-

lersozialversicherung ein Ergebnis von Betriebsprüfungen sein. In diesem Fall wird in vielen Unternehmen geradezu reflexartig ebenfalls auf die Sachkunde der Personalabteilungen verwiesen. Schließlich, so das Argument, geht es ja um Sozialversicherungsabgaben. Für diese Beurteilung seien die Mitarbeiter aus der Entgeltabrechnung nicht nur fachlich prädestiniert, sondern sie müssten sich ohnedies mit dem Betriebsprüfer im Abschlussgespräch über das gesamte Prüfungsergebnis unterhalten.

Wendet sich der Sozialversicherungsspezialist dieser Aufgabe zu, stellt er aber schnell fest: Mit den herkömmlichen Grundlagen der Berechnung und Abführung von Sozialversicherungsbeiträgen hat die Künstlersozialversicherung kaum etwas gemeinsam. Vielmehr gilt: Die Künstlersozialversicherung ist eine Pflichtversicherung von selbstständigen Personen, die nach § 1 des Künstlerso-

zialversicherungsgesetzes (KSVG) von folgenden Voraussetzungen abhängt:

- Sie üben eine künstlerische oder publizistische Tätigkeit erwerbsmäßig und nicht nur vorübergehend aus und
- beschäftigen im Zusammenhang mit der künstlerischen oder publizistischen Tätigkeit nicht mehr als einen Arbeitnehmer.

Unternehmen müssen sich daher mit der Künstlersozialabgabe, nicht aber mit der Entscheidung über die Einstufung in diese Pflichtversicherung oder gar mit der Abführung von Beiträgen für diesen Personenkreis beschäftigen.

Eine Ausnahme besteht dann, wenn unklar ist, ob ein vom Betrieb beauftragter Künstler – das kann beispielsweise ein Webdesigner sein – statt selbstständig zu sein vielleicht doch Weisungen erhält oder in die Organisation eingegliedert ist. Diese Problematik betrifft dann jedoch das Thema „Scheinselbstständigkeit“. Wird eine solche angenommen, spielt jedoch auch die Frage nach einer möglicherweise künstlerischen Tätigkeit keine Rolle. Denn eine Versicherungspflicht als Beschäftigter schließt jene nach dem KSVG aus.

Sozialabgabe: Mehr Steuer als Beitrag

Ohne jede Parallele zur Versicherungs- und der damit verbundenen Zahlungspflicht des Gesamtsozialversicherungsbeitrags ist die Pflicht zur Finanzierung der Beitragszuschüsse zur Künstlersozialversicherung. Diese „Künstlersozialabgabe“ ist abwicklungstechnisch eher als Steuer denn als Beitrag zur Sozialversicherung einzuordnen. Ähnlich wie

WER MUSS BEZAHLEN?

Typische Verwerter

Unternehmenszweck ist die Kunst, zum Beispiel Theater, Verlag et cetera.

Eigenwerber

Alle Unternehmen, die Aufträge an Künstler für Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit vergeben.

Einzelfallbezogene Verwerter

Alle Unternehmen, die keine typischen Verwerter sind, aber gleichwohl Aufträge an Künstler vergeben, um damit Einnahmen zu erzielen.

Jedes Unternehmen ist daher potenzieller Künstlersozialabgabezahler!

Drei Fallgruppen, bei denen Unternehmen die Künstlersozialabgabe bezahlen. Im Regelfall ist die an den Künstler gezahlte Vergütung Bemessungsgrundlage für die Abgabe.

QUELLE: THOMAS MUSCHIOL



Künstler oder nicht? Wenn ja, stellen sich im Anschluss Fragen zur Künstlersozialabgabe.

GESETZESÄNDERUNG

Dicht geknüpftes Prüfungsnetz

Seit 2015 greifen grundlegende Änderungen bei Umfang und Durchführung von Prüfungen bezüglich der Zahlung der Künstlersozialabgabe. Die Prüfungsdichte steht sogar im Gesetz.

Die Prüfungsdichte steht in § 28p Abs. 1a SGB IV. Danach sollen

- alle Bestandsarbeitgeber der Künstlersozialkasse mindestens alle vier Jahre geprüft werden
- alle Arbeitgeber mit mehr als 19 Beschäftigten, die bislang nicht von der Abgabepflicht erfasst worden sind, mindestens alle vier Jahre geprüft werden (§ 28p Abs. 1a Satz 2 Nr. 2 SGB IV)
- 40 Prozent der Arbeitgeber mit weniger als 20 Beschäftigten, die jährlich zur GSV-Prüfung anstehen, geprüft werden (§ 28p Abs. 1a Satz 2 Nr. 3 SGB IV)

Durch den Umfang der Prüfungen bei den Arbeitgebern mit weniger als 20 Beschäftigten soll gewährleistet werden, dass der durchschnittliche Prüf-Turnus in dieser Gruppe zehn Jahre beträgt. Die Arbeitgeber werden risikobasiert (insbesondere nach Wirtschaftsklassen) ausgewählt, wobei ein Zehntel der Arbeitgeber zufällig bestimmt wird.

Für Unternehmen die nicht vom beabsichtigten Prüfungsrythmus erfasst werden, hat der Gesetzgeber sich noch etwas Besonderes ausgedacht: Diese werden im Rahmen der herkömmlichen Betriebsprüfung „beraten“. Sie erhalten Hinweise zur Künstlersozialabgabe, deren Empfang sie schriftlich bestätigen müssen. Zudem müssen sie erklären, dass sie über die Künstlersozialabgabe unterrichtet wurden und abgabepflichtige Sachverhalte melden werden.

bei der Umsatzsteuer wird sie auf alle Entgelte (sprich Rechnungsbeträge) aus künstlerischen Leistungen in einer sich jährlich veränderten Quote (2016: 5,2 Prozent) erhoben.

Daher ist zu konstatieren: Wer auf die Kenntnisse und die Routine seiner Entgeltabrechner bei der Überprüfung und Abwicklung der Künstlersozialabgabe setzt, weil diese thematisch zur Sozialversicherung gehört, ist einem Irrtum aufgesessen. Vielmehr sollten sich Verantwortliche klarmachen, dass es für die Mitarbeiter eine völlig neue Disziplin ist.

Die Besonderheiten zur Künstlersozialabgabe sollen auch folgende klassische Irrtümer und deren Auflösung zeigen.

Irrtum zu versicherten Künstlern

Ein erster Irrtum ist oft: Wenn es Sinn der Künstlersozialabgabe ist, die Mittel für den Beitragszuschuss von selbstständigen Künstlern zu finanzieren, so können doch nur Entgelte von Künstlern, die auch versichert sind, Grundlage einer „Beitragsermittlung“ sein.

Allerdings: Das dies möglicherweise logisch aber nicht gewollt ist, wird in § 1 KSVG kurz und knapp wie folgt festgelegt: „Bemessungsgrundlage der Künstlersozialabgabe sind die Entgelte für künstlerische oder publizistische Werke oder

Leistungen, die an selbstständige Künstler oder Publizisten gezahlt werden, auch wenn diese selbst nach diesem Gesetz nicht versicherungspflichtig sind.“

Die Schutzbedürftigkeit desjenigen, der im konkreten Fall für das Unternehmen künstlerisch oder publizistisch tätig wird, ist daher kein Kriterium für die Abgabepflicht. Und nicht nur das: Auch auf Zahlungen für ausländische Künstler müssen Beiträge abgeführt werden. Ebenso ist keine Deckelung, ähnlich einer Beitragsbemessungsgrenze, vorgesehen. Auch das zeigt die Unterschiede zur Sozialversicherung.

Irrtum zur Künstlereigenschaft

Auch folgende irrtümliche Annahme besteht: Man muss es dem Auftrag oder der Rechnung ansehen, dass eine künstlerische oder publizistische Leistung vorliegt. Ein frommer Wunsch, denn leider gibt es Sachverhalte, bei denen nicht erkennbar ist, ob eine Leistung „noch“ herkömmlicher Art oder „schon“ als Kunst einzuordnen ist.

Mit der allgemeinen Definition der Kunst als „eigenschöpferische Leistung“ wird der Praktiker nicht weiterkommen. Dass man sich über die Künstlereigenschaft streiten kann, zeigt die umfangreiche Rechtsprechung. Dabei wird etwa

URTEIL

Abgabepflicht aus Phantomumsätzen

Wenn es Parallelen zwischen dem Recht der Künstlersozialabgabe und der Beitragserhebung in der Sozialversicherung gibt, dann beim sogenannten Phantomlohn.

Auch der sogenannte Phantomlohn, in dessen Folge unter Umständen auch aus nicht geflossenem Arbeitsentgelt Beiträge zu errechnen und abzuführen sind, kann bei der Berechnung der Künstlersozialabgabe eine Entsprechung erfahren. Welche Folgen das haben kann, das ist dem „Musikraumfall“ (BSG-Urteil vom 30.9.2015, Az. B 3 KS 1/14) zu entnehmen. In dem Fall verwirklichte eine Diplom-Musiklehrerin ihre Geschäftsidee: Sie mietete ein Haus mit dem Ziel an, einzelne Räume an selbstständig tätige Musiklehrer weiterzuvermieten. Diese sollten so die Gelegenheit erhalten, Musikunterricht zu erteilen. Bei einer Betriebsprüfung wurde sie jedoch als Betreiberin einer Musikschule und damit als abgabepflichtiges Unternehmen im Sinne der Künstlersozialabgabepflicht eingestuft. Das allein macht den Fall noch nicht spektakulär. Vielmehr war es die Berechnung der Höhe der Künstlersozialabgabe. Maßstab dafür sollten die Einnahmen sein, die die Künstler ihren Musikschülern beziehungsweise deren Eltern in Rechnung gestellt hatten. Es ging also um Einnahmen aus Vertragsverhältnissen, an denen die Vermieterin gar nicht beteiligt war – zumal sie keine Kenntnis davon hatte, wie hoch die tatsächlich erzielten Einnahmen der einzelnen Musiklehrer waren. Diesen Einwand ließen die BSG-Richter genausowenig gelten wie die Tatsache, dass sich die Beitragsbescheide auf ein Vielfaches dessen summierten, was an Einnahmen aus Vermietung erzielt wurde. Das Urteil zeigt, wie hoch die Anforderungen an Unternehmen hinsichtlich ihrer Kenntnisse über die Komplexität der Künstlersozialabgabe sind. Die Musiklehrerin, so das BSG, hätte erkennen müssen, dass ihr Vermietungsmodell in Wirklichkeit eine mittelbare Verwertung von künstlerischen Leistungen ist. Was den verlangten Blick auf die Einkünfte der Musiklehrer betrifft, so fordert das BSG wörtlich: „Es liegt im Verantwortungsbereich eines abgabepflichtigen Unternehmens, durch entsprechende Vertragsgestaltung mit den Künstlern sicherzustellen, dass diese ihm zumindest einmal jährlich eine Aufstellung über die von ihnen vereinnahmten Entgelte für künstlerische Leistungen zukommen lassen, um konkrete Meldungen abgeben zu können.“

KUNSTBEGRIFF

Gericht belehrt den Fernsehsender RTL

Dass selbst ein im Bereich der Künstlersozialversicherung bewandtes Medienunternehmen falsch liegen kann, musste der Fernsehsender RTL zur Kenntnis nehmen – im Zusammenhang mit der Fernsehsendung „Deutschland sucht den Superstar“.

Im konkreten Fall hatte RTL auf die Leistung eines gewissen Dieter Bohlen, der als Juror für die Sendung „Deutschland sucht den Superstar“ (DSDS) gewirkt hatte, keine Künstlerabgabe entrichtet. Bohlen sei nicht als Künstler, sondern als sogenannter Experte unter Vertrag gestanden, so das Argument. Das Bundessozialgericht (BSG) war hier allerdings anderer Meinung und verhalf der Künstlersozialkasse zu einer satten Mehreinnahme. Die Juroren seien Teil des DSDS-Konzepts und übten eine eigenschöpferische Tätigkeit aus. Der Begriff der Kunst, urteilten die BSG-Richter, die sich offensichtlich intensiv mit allen Facetten der Jurorentätigkeit beschäftigt hatten, lasse eine „Niveauekontrolle“ nicht zu. Und selbst wenn einige Statements der Juroren einen strafrechtlich relevanten Inhalt aufweisen sollten, verlören sie nicht die Qualität als künstlerische Leistung im Sinne des KSVG (BSG-Urteil vom 1.10.2009, Az. B 3 KS 4/08).

ernsthaft geprüft, ob das Vorführen von Damenunterwäsche noch als bloßes Herzeigen von Kleidungsstücken durchgeht oder schon Kunst ist. Hier hatte sich das Bundessozialgericht (BSG) für Letzteres entschieden. Die Begründung: Es seien eigene Bewegungsabläufe und somit eigenschöpferische Leistungen erkennbar. Einem Tanzlehrer für „Tango Argentino“ wurde dagegen attestiert, er übe noch einen Sport und daher keine Kunst aus.

Irrtum zur Prüfungspraxis

Ein weiterer Irrtum sei erwähnt: Ein Unternehmen meinte, dass es nie etwas mit Künstlern zu tun gehabt habe. Daher, so die Auffassung, sei es nicht erfasst. Es bedürfe also keiner weiteren Maßnahmen – zumal Prüfer sowieso nur vier Jahre nachfordern könnten.

Allerdings, schon die Grundannahme ist falsch: Auch wenn das Unternehmen nicht als abgabepflichtig erfasst wurde, entbindet dies nicht von der jährlichen Prüfung, ob es mittlerweile Aufträge zur Eigenwerbung vergeben hat oder zu sogenannten einzelfallbezogenen Verwertern zu rechnen ist (siehe Kasten: Wer muss bezahlen?).

Auch die Hoffnung auf die Regelverjährung von vier Jahren ist seit der Einführung der neuen Prüfungsvorschriften (siehe Kasten: Dicht geknüpft es Prüfungsnetz) selten berechtigt. Wer über seine Pflichten zur Künstlerabgabe schriftlich belehrt worden ist und bestätigt, dass er seine Pflicht kennt, unaufgefordert Sachverhalte mit Künstlerhonoraren zu beurteilen, dem wird der Nachweis schwerfallen, dass er gegen seine Meldepflicht nicht vorsätzlich verstoßen hat. Und bei Vorsatz, so bestimmt es § 25 Abs. 1 Satz 2 SGB IV, gilt eine Verjährungsfrist von 30 Jahren. ■



THOMAS MUSCHIOL ist Fachautor und Rechtsanwalt mit Schwerpunkt im Arbeits- und betrieblichen Sozialversicherungsrecht in Freiburg.



TOP-FORSCHUNG FÜR DIE PERSONALPRAXIS

ARBEITSERGEBNISSE DER FÜHRENDEN WISSENSCHAFTLER

In **PERSONALquarterly** lesen Sie vierteljährlich die neuesten **Erkenntnisse aus der Personalforschung** – wissenschaftlich **fundierte und verständlich** aufbereitet. Nutzen Sie das Know-how der führenden Wissenschaftler für Ihre Personalarbeit und treffen Sie **sichere Entscheidungen** auf Basis der besten verfügbaren Fakten.

Jetzt informieren:
www.personalquarterly.de
0800 72 34 253 (kostenlos)

„Equal Pay“ definieren, bitte!

STIMMEN. Die Begeisterung über die Zeitarbeitsreform hält sich bei Dienstleistern wie Selbstständigen in Grenzen – zumal der Gesetzentwurf mehr Klarheit vermissen lässt.

Von **Michael Miller** (Red.)

Nun ist es also soweit: Der Gesetzentwurf zur Reform von Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) und Werkverträgen ist auf den Weg gebracht. Anfang Juni hatte das Kabinett diesen verabschiedet und den Staffelfstab an das Parlament übergeben. Dort soll im Herbst ein Gesetz beschlossen werden, das ab Januar, spätestens ab Juli 2017 gilt. Was aber sagen Marktteilnehmer zu den Folgen der möglichen neuen Regeln für Unternehmen oder Personaldienstleister?

Manpower Group: Höchstüberlassungsdauer unnötig

„Generell begrüße ich den Equal-Pay-Beschluss, da er das Lohnniveau und somit die Attraktivität unserer Bran-

auch Zulagen und Sachzuwendungen gezählt werden sollen. Diese sind aber bereits in den etablierten Zeitarbeitsvertragverträgen geregelt, sodass in dieser Hinsicht kein Handlungsbedarf besteht. Neben dem Equal-Pay-Beschluss sieht der Gesetzentwurf auch vor, die Überlassungsdauer von Zeitarbeitnehmern auf 18 Monate zu begrenzen. Das ist aus meiner Sicht unnötig, denn Zeitarbeit bei gleichem Lohn ist eine ganz normale berufliche Tätigkeit, die wie jede andere nicht zeitlich befristet sein sollte. Schließlich sind die Mitarbeiter beim Personaldienstleister fest angestellt. Statistiken zeigen, dass ohnehin nur ein sehr kleiner Teil aller Einsätze über 18 Monate hinausgeht. Doch ein längerfristiger Einsatz ist gerade in Verbindung mit Qualifizierungsprojekten notwendig, um diese realisieren zu können.“

eine Stütze der deutschen Wirtschaft. Daher muss Betrieben die Möglichkeit eingeräumt werden, Zeitarbeit auch länger als 18 Monate zu nutzen, wenn sie längerfristige Flexibilität benötigen.“

Die Konsequenzen der neuen Regeln hingen natürlich von der finalen Ausgestaltung des Gesetzes ab, meint der Manpower-Chef: „In jedem Fall aber steigt die Komplexität für Personaldienstleister und Kunden. Gerade für den Mittelstand, der bei Auftragsspitzen auf flexibles Personal angewiesen ist, wird das zu Vorbehalten gegenüber der Zeitarbeit führen. Folgen könnten mehr befristete Einstellungen der Unternehmen sein sowie Auslagerungen von Geschäftsbereichen ins Ausland.“

Amadeus Fire: Flexibilität wird eingeschränkt

Auf gelungene und praktisch notwendige Regeln im Gesetzentwurf angesprochen, antwortet Frederik Mehnert, Director Legal Affairs & Internal Audit von Amadeus Fire recht eindeutig: „Ich finde es ehrlich gesagt nicht wirklich einfach, eine gelungene und für die Praxis notwendige Regelung zu benennen. Aus Sicht der Personaldienstleistungsunternehmen ist es sicherlich zu begrüßen, dass hinsichtlich der Equal-Pay-Ansprüche nunmehr ebenfalls eine Übergangsfrist eingefügt wurde. Dies gibt den Verleihern die Zeit, den administrativen Aufwand zu bewältigen. Größte Schwierigkeiten bei der Umsetzung bereitet in jedem Fall die genaue Berechnung der Equal-Pay-Ansprüche der überlassenen Arbeitnehmer sowie die Bestimmung



„In jedem Fall steigt die Komplexität für Personaldienstleister und Kunden.“

Herwarth Brune, Vorsitzender der Geschäftsführung,
Manpower Group Deutschland

che steigert“, erklärt Herwarth Brune, Deutschland-Chef bei Manpower. „Allerdings enthält der Beschluss der Bundesregierung noch einige Unschärfen, zum Beispiel, welche Entgeltbestandteile die Bemessungsgrundlage für die Gleichbezahlung bilden. Aktuell sieht es so aus, als wenn neben dem Stundenlohn

Wenn jedoch eine Höchstüberlassungsdauer eingeführt wird, müsse sie eine Öffnungsklausel enthalten, meint Brune. „So wird die Einsatzdauer nicht von einer starren Grenze festgelegt, sondern sie ist – wie bisher – am Bedarf der Unternehmen ausgerichtet. Zeitarbeit dient der Flexibilisierung und ist

der einschlägigen Höchstüberlassungsdauer in den jeweiligen Alternativen.“

Auch die Kombination von „Equal Pay“ und Höchstüberlassung sieht Mehnert kritisch: „Neben dem Equal-Pay-Grundsatz macht eine Höchstüberlassungsdauer überhaupt keinen Sinn. Es wird dann in der Praxis oftmals den Fall geben, dass die Kundenunternehmen den überlassenen Arbeitnehmer nach 18 Monaten nicht einstellen und dieser dann zu seinem Tarifentgelt bei einem anderen Kunden eingesetzt werden muss.“

Die konkreten Auswirkungen der Reform auf das Verhalten der Kundenunternehmen lasse sich noch nicht prognostizieren, sagt Mehnert. „Die Flexibilität für Kundenunternehmen wird eingeschränkt und die Zeitarbeit wird sich tendenziell verteuern. Die Kundenunternehmen werden sich darauf einstellen müssen, mehr Informationen über ihr Lohn- und Gehaltsgefüge sowie die betrieblichen Sonderleistungen offenlegen zu müssen, um den Personaldienstleistungsunternehmen eine korrekte Umsetzung der neuen gesetzlichen Regelungen zu ermöglichen. Ferner werden sich die Unternehmen entscheiden müssen, unter Umständen Betriebsvereinbarungen abzuschließen, um von den Möglichkeiten zur Verlängerung

„Kunden werden wohl mehr Informationen zu Lohngefüge sowie betrieblichen Sonderleistungen offenlegen müssen.“

Frederik Mehnert, Director Legal Affairs & Internal Audit, Amadeus Fire



ist insoweit die Arbeitnehmerüberlassung die rechtssichere Variante des Fremdpersonaleinsatzes.“

USG People: Marktbereinigung steht wohl an

Kritik an der Reform des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes übt auch Bénédicte Autem, Vorsitzende der Geschäftsführung bei USG People. Das Vorgehen, gerade des Bundesarbeitsministeriums auch in Person von Andrea Nahles, wirke für einen außenstehenden Betrachter dabei vielmehr „getrieben“ – nahezu pedantisch – statt durchdacht und inhaltlich ausgereift. Daher kommt Autem zu dem Schluss: „Insgesamt sehe ich in den neuen Regelungen einen Rückschritt: Zeitarbeitnehmer werden ‚gezwungen‘, nach Monaten des Ankommens und der Zugehörigkeit den Arbeitsplatz zu räumen. Egal, ob das Projekt oder die Aufgabe erledigt ist oder nicht. Und dies wird obendrein in Verbindung mit Gehaltseinbußen stehen, denn erarbeitete Erfahrungs- oder Branchenzuschläge

genheit werden wir auch jetzt Lösungen entwickeln und die Vorgaben rechtskonform umsetzen. Die deutsche Wirtschaft braucht Zeitarbeit, denn Unternehmen brauchen Flexibilität, um im Wettbewerb bestehen zu können. Sicher wird es – wie bei der Einführung der Branchenzuschläge – auch nächstes Jahr wieder zu einer gewissen Marktbereinigung kommen. Diese ist aber für unsere Branche insgesamt als positiv zu bewerten.“

Entscheidend werde in Zukunft mehr denn je sein, dass Kunde und Personaldienstleister gut zusammenarbeiten. „Das Stichwort ist hier Partnerschaft auf Augenhöhe. Denn die Transparenz wird zwingend steigen. An Bedeutung wird außerdem die Abstimmung in Bezug auf die mittel- bis langfristige Ausrichtung der Zusammenarbeit gewinnen.“

Angesprochen auf Änderungswünsche im bestehenden Gesetzentwurf, antwortet die Deutschschland-Chefin: „Wenn ich einen Wunsch bei einer guten Fee frei hätte? Ich würde sie bitten, „Equal Pay“ in einer eindeutigen Definition zu regeln – um Interpretationsspielräume und Unsicherheiten für alle Beteiligten zu vermeiden.“

Job AG: Kurzfristiger Austausch nicht möglich

Die aktuelle Equal-Pay-Regelung kritisiert auch Wigbert Biedenbach, Vorstandsvorsitzender der Job AG. „Der Gesetzgeber wünscht eine finanzielle Gleichstellung von Zeitarbeitnehmern und Stammbeschäftigten nach neun Monaten Einsatzdauer, lässt uns aber im Unklaren darüber, was „Equal Pay“ konkret bedeutet. Soweit der jetzige Entwurf umgesetzt wird, ohne dass eine Konkretisierung erfolgt, werden wir einer administrativen Herausforderung gegenüberstehen, die kaum zu bewälti-

„Ich sehe die Gefahr, dass das Gesetz bestehende gute Regeln konterkariert.“

Bénédicte Autem, Vorsitzende der Geschäftsführung, USG People Germany GmbH



der Höchstüberlassungsdauer Gebrauch machen zu können. Insbesondere im Bereich der sogenannten „verdeckten Arbeitnehmerüberlassung“ (gegebenenfalls im Fall von Werk- oder Dienstverträgen) müssen sich die Unternehmen meines Erachtens des diesbezüglichen Risikos bewusst sein. Aus meiner Sicht

werden entfallen. Ich sehe die Gefahr, dass das neue Gesetz bestehende gute Regelungen konterkarieren wird.“

Dennoch werde auch die neuerliche Reform des AÜG – allen Unkenrufen zum Trotz – die Zeitarbeitsbranche nicht ausbremsen, meint Autem. „Wie bei allen Neuregelungen in der Vergan-

gen ist. Praktisch müssen wir bei jedem Kunden nachfragen, in welcher Höhe Stammbeschäftigten eine Vergütung bezahlt wird und müssen dann diese Vergütungen in den Zeitarbeitssystemen auf Basis der Tarifverträge abbilden.“

Dabei sei die Mitwirkungspflicht der Kundenbetriebe nicht ausreichend geregelt. „Die bestehenden Regelungen in § 12 Arbeitnehmerüberlassungsgesetz, wonach der Entleiher anzugeben hat, welche wesentlichen Arbeitsbedingungen einschließlich des Arbeitsentgelts für seine Stamm-Mitarbeiter gelten, sind keinesfalls ausreichend, um unsere Verpflichtung gegenüber dem Mitarbeiter auf Zahlung von „Equal Pay“ sicherzustellen.“

Negativ sieht Biedenbach auch die Kombination aus „Equal Pay“ nach neun und die Abmeldung des Zeitarbeitnehmers vor der Höchstüberlassungsdauer von 18 Monaten. „Zwingende Folge ist dann, dass der Mitarbeiter bei einem anderen Kunden auf Basis der Zeitarbeitstarifverträge wieder neu eingesetzt wird und insoweit erhebliche finanzielle Einbußen zu verzeichnen hat. Dies schlägt

setzesentwurf müssen künftig das Personaldienstleistungsunternehmen und der Kundenbetrieb vor Beginn der Überlassung den Vertrag mit dem jeweiligen – namentlich konkretisierten – Zeitarbeitnehmer unterzeichnen. Dadurch wird auch der Arbeitsaufwand in den Personaldienstleistungsunternehmen erheblich erhöht.“

VGSD: Gesetz hält lediglich den Status quo

Der Verband der Gründer und Selbstständigen Deutschland (VGSD) nimmt vor allem die Schnittstelle des Gesetzesentwurfs zu Werkverträgen ins Visier. Gerade der im ersten Reformentwurf noch vorgesehene Kriterienkatalog zur Definition eines Arbeitsverhältnisses war dem Verband dabei ein Dorn im Auge. „Wir sind sehr froh, dass der ursprünglich geplante, völlig weltfremde Kriterien-

übernehmen. Solche praxisfernen Negativkriterien festzuschreiben, wäre ein schwerer Schlag für die Arbeitsteilung und letztlich für den Wirtschaftsstandort Deutschland gewesen.“

Ein weiterer Punkt, den der VGSD beschäftigt hat: „Glücklicherweise ist auch die Vermutungsregelung weggefallen, bei der mit einem fragwürdigen Bescheid der Deutschen Rentenversicherung ohne weitere Prüfung aus dem Selbstständigen ein Angestellter geworden wäre – was man dann Jahre später gegebenenfalls hätte rückabwickeln müssen – ein bürokratischer Alptraum.“

Dennoch zieht Lutz ein gemischtes Fazit: „Ein Mehr an Rechtsunsicherheit konnte zwar verhindert werden, wir stehen jetzt jedoch am selben Punkt wie vor der Vorlage des Gesetzesentwurfs. Daher wünschen wir uns zumindest in der Gesetzesbegründung ein klares Bekenntnis zur Förderung und rechtssicheren Betätigung Selbstständiger, da diese einen wichtigen Beitrag zur Flexibilität und Innovationsfähigkeit der deutschen Wirtschaft leisten. So können Deutsche Rentenversicherung und Gerichte bei Bedarf darauf verwiesen werden.“

Auch konkrete Vorschläge macht der VGSD, etwa „einen Positivkriterienkatalog, der auch juristischen Laien bereits bei Vertragsschluss die Einordnung und Unterscheidung zwischen Festanstellung und Selbstständigkeit ermöglicht. Auch müssen Auftraggeber und Auftragnehmer Rechtssicherheit erhalten: Haftungsrisiken und Strafbarkeit müssen angesichts unklarer gesetzlicher Regelungen eingegrenzt werden. Und: Die Rechtsstaatlichkeit sollte durch transparente, schnelle und nachvollziehbare Prozesse und Verfahren gestärkt werden, auch durch effektive Rechtsbehelfs- und Schlichtungsmechanismen.“ ■



„Sehr kritisch sehe ich die erheblichen Kennzeichnungs- und Konkretisierungspflichten, die das Gesetz vorsehen soll.“

Wigbert Biedenbach, Vorstandsvorsitzender Job AG



„Wir sind froh, dass der geplante, weltfremde Kriterienkatalog vom Tisch ist.“

Dr. Andreas Lutz, Vorstandsvorsitzender
Verband der Gründer und Selbstständigen Deutschland (VGSD) e.V.

sich regelmäßig auf die Motivation der Zeitmitarbeiter nieder.“

Und Biedenbach ergänzt: „Sehr kritisch sehe ich zudem die erheblichen Kennzeichnungs- und Konkretisierungspflichten, die uns das Gesetz auferlegen will, verbunden mit dem neu eingefügten Bußgeldtatbestand. Insbesondere der kurzfristige Austausch von Zeitarbeitnehmern, der oft vom Kunden gewünscht ist, ist nach diesen Regelungen praktisch kaum noch denkbar. Denn nach dem Ge-

katalog zurückgenommen wurde“, sagt deshalb Andreas Lutz, Vorstandsvorsitzender des VGSD. „In der heutigen Arbeitswelt müssen Selbstständige aus Sicherheitsgründen häufig mit Computern und anderen Arbeitsmitteln des Auftraggebers arbeiten, vor Ort sein, sich eng mit festen und anderen freien Mitarbeitern des Auftraggebers abstimmen. Angesichts komplexer Projekte, an denen viele Personen beteiligt sind, können wir nicht immer eine Gewährleistung

Doch noch nicht ganz papierlos

KOLUMNE. Bei aller Sympathie für Digitales: Die digitale Personalakte wird das Papier noch nicht abschaffen – solange HR einige rechtliche Anforderungen beachten muss.

Von **Manteo Eisenlohr**

Dank der digitalen Personalakte wird die Personalverwaltung vereinfacht: Was Mitarbeiter früher schriftlich beantragten oder mitteilten, können sie heute per Klick direkt und papierlos übermitteln. Personalabteilungen können dadurch viele Dokumente vermeiden, sie können Verfahren automatisieren, Personaldaten und Unterlagen speichern und Mitarbeiter durch eine Zugriffsmöglichkeit auf die Akte an der Pflege der HR-relevanten Daten beteiligen. All dies ist zweifellos ein begrüßenswerter Fortschritt und entlastet – birgt jedoch zugleich rechtliche Herausforderungen.

Bei aller Sympathie für Digitales: Im deutschen Recht bestehen gesetzliche Formanforderungen, die Personalabteilungen auch mit der Einführung der digitalen Personalakte beachten müssen. Zum Beispiel die Vereinbarung der Befristung von Arbeitsverträgen (§ 14 TzBfG), die Erklärung von Kündigungen oder Änderungskündigungen (§ 623 BGB) sowie der Abschluss von Aufhebungsverträgen. Maßnahmen also, die zwingend schriftlich erklärt oder geregelt werden müssen. Hinzu kommen formale Erfordernisse infolge von Regelungen in Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen. Diese bestimmen regelmäßig die Schriftform für rechtliche Erklärungen. Ohne Beachtung dieser Formvorschriften sind die Erklärungen und Verträge unwirksam, die beabsichtigte Rechtsfolge tritt nicht ein. Vollständig „papierlos“ kann die Personalabteilung also trotz digitaler Personalakte nicht arbeiten.

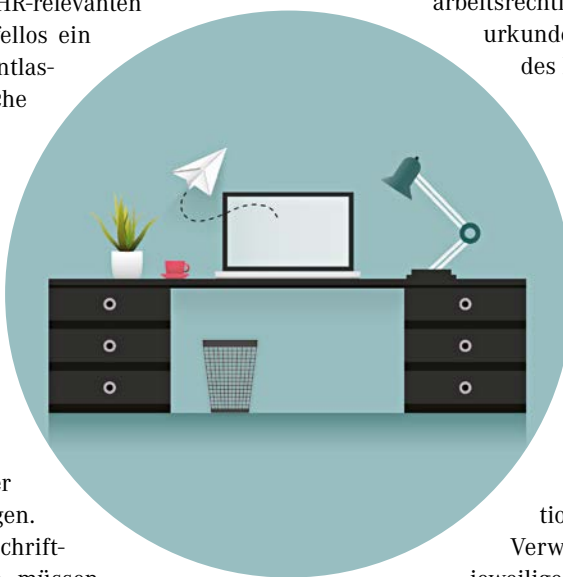
Indes passt sich das Recht schrittweise den digitalen Erfordernissen der Praxis an: So ist nach § 108 Gewerbeordnung und der Einführung des § 126b BGB nunmehr für die Abrechnung des Arbeitsentgelts ausreichend, dass ein „dauerhafter Datenträger“, also eine elektronische Form, verwendet wird.

Eine Versendung der Abrechnung per E-Mail ist daher rechtlich in Ordnung. Offen ist jedoch, ob das einfache „Ablegen“ der Abrechnung in die digitale Akte dem Formbedürfnis genügt. Denn anders als bei der E-Mail kann die Abrechnung nicht als hinreichend „elektronisch verbrieft“ angesehen werden.

Trotz dieser Anpassungen bleibt es jedoch dabei: Wesentliche Urkunden, wie etwa Arbeitsverträge, sollten nicht ausschließlich digitalisiert, sondern auch „verkörpert“ aufbewahrt werden. Denn beispielsweise kann für die Beweisführung im arbeitsrechtlichen Prozess nur mit der Originalurkunde die Vollständigkeit und Richtigkeit des Inhalts nachgewiesen werden.

Ferner sind bei der Einführung der digitalen Personalakte datenschutzrechtliche Fragen zu klären: Ist der Datenzugriff sicher? Werden Daten im Rahmen der Verhältnismäßigkeit und der Datensparsamkeit erhoben und gespeichert? Wer kann die Daten einsehen? Ist sichergestellt, dass Administrator oder IT-Abteilung, die die digitale Akte technisch wartet, nicht auf die personenbezogenen Daten zugreifen können? Angesichts internationaler Verflechtungen: Entspricht die Verwendung der digitalen Akte und der jeweilige Datenstrom den europäischen Vorgaben an den Datentransfer?

Und nicht zuletzt: der Betriebsrat. Zwar handelt es sich bei der Nutzung der digitalen Personalakte um einen Ersatz für die – sachlich nicht mitbestimmungspflichtige – Personalakte. Sind jedoch datenschutzrechtliche Aspekte betroffen, kann der Betriebsrat zumindest ein Informationsrecht beanspruchen. ■



DR. MANTEO EISENLOHR, Rechtsanwalt und Partner bei K&L Gates LLP, äußert sich regelmäßig an dieser Stelle zu den aktuellen Entwicklungen in der digitalen Arbeitswelt.

Weiterbildungen für Personaler

RESILIENZ-COACH. Im September startet eine neunmonatige berufsbegleitende Weiterbildung zum „Systemischen Resilienz-Coach“. Diese wendet sich an Führungskräfte und Mitarbeiter, die beruflich oft vor der Aufgabe stehen, Menschen bei persönlichen Entwicklungsprozessen zu begleiten. Die Weiterbildung besteht aus vier dreitägigen Modulen, die im Klostergut Besselich in Ubar stattfinden, sowie einer zweitägigen Supervisionssitzung.

www.balance-fuers-leben.de

BUSINESS-COACH. Das Kienbaum Institut@ISM bietet ab September eine Ausbildung zum Business Coach an. Diese vermittelt die Kompetenz, Beratungsprozesse mit Einzelnen, Gruppen oder Teams souverän zu gestalten und durchzuführen. Die Ausbildung richtet sich an Führungskräfte, Mitarbeiter mit Entscheidungsverantwortung, Personalverantwortliche und Projektkoordinatoren sowie an alle, die in Beratungsprozesse involviert sind oder dort perspektivisch ihren beruflichen Schwerpunkt sehen. Die einzelnen Module finden blockweise freitags bis samstags auf dem Campus der ISM in Dortmund oder Köln statt.

www.kienbauminstitut-ism.de

LERNSYSTEME. Die Steinbeis-Hochschule in Berlin startet im Oktober den dualen Masterstudiengang „Design and Management of Applied Learning Systems“. Dieser richtet sich an Bachelorabsolventen, idealerweise mit erster Berufserfahrung, und ist an ein von der Hochschule vermitteltes Projekt oder an eine Berufstätigkeit gebunden. Die Teilnehmer lernen, mediengestützte Lernprodukte, -systeme und -welten zu gestalten, umzusetzen und zu führen. Das Studium ermöglicht zwei fachliche Spezialisierungen: Entwicklung und Gestaltung oder Management und Vermarktung von Lernprodukten und -systemen.

www.steinbeis-iom.de

Vergütung im Vergleich: Welche Branchen zahlen am besten?

In welchen Branchen werden HR-Experten am besten bezahlt? Dieser Frage geht der Vergütungs-Check von Compensation-Online und Personalmagazin in diesem Monat nach. Die Tabelle zeigt den jeweiligen Branchen-Durchschnittswert im prozentualen Verhältnis zum Gesamtdurchschnitt. Ab der Septemberausgabe beginnt der Vergütungs-Check wieder mit den Durchschnittsgehältern zentraler Tätigkeitsfelder im Personalwesen (siehe Übersicht).

WO PERSONALER WIE VIEL VERDIENEN

Durchschnittswerte über 120 Prozent

Fahrzeugbau, Autoindustrie
Halbleiter
Sonstige Investitionsgüter
Pharma
Banken
Luftfahrt

Chemie, Verfahrenstechnik

Unternehmensberatung

Telekommunikation; sonstige IT

Computer (Herstellung Hardware)

Finanzdienstleistung

Maschinenbau; Anlagenbau

Konsum- und Gebrauchsgüter

Elektrotechnik

Medizintechnik

Durchschnittswerte 110 bis 120 Prozent

Energie, Wasser, Umwelt, Entsorgung

Software, IT-Systemhäuser

Versicherungen

Biotechnologie

Durchschnittswerte 100 bis 110 Prozent

Feinmechanik, Optik

Schifffahrt

Forschungsinstitute

Metall; sonstige Industrie

Kunststoff, Gummi, Glas, Keramik

Messebetreiber

Kosmetik

Öffentliche Verwaltung, Behörden

Krankenhäuser

Medien, Presse

Druck und Papier, Verpackung

Durchschnittswerte 90 bis 100 Prozent

Bekleidung, Textil

Lebensmittel, Nahrung, Genuss

Ingenieurbüro

Bau

Verbände

Großhandel (Technik)

Personalberatung

Immobilien

Bildungsinstitutionen

Möbel, Holz

Großhandel (sonstiges)

Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung

Durchschnittswerte 80 bis 90 Prozent

Internet- und Versandhandel

Kultur

Großhandel (Bau und Einrichtung)

Logistik, Transport, Verkehr

Rechtsberatung

Werbung und PR

Sonstige Dienstleistungen

Großhandel (Lebensmittel)

Großhandel (Bekleidung, Textil)

Autohäuser

Gesundheitswesen

Durchschnittswerte bis 80 Prozent

Zeitarbeit

Touristik, Freizeit

Einzelhandel (Technik)

Handwerk

Einzelhandel (Bau und Einrichtung; sonstige)

Soziale Einrichtungen

Einzelhandel (Bekleidung, Textil)

Einzelhandel (Lebensmittel)

Callcenter

Hotel und Gaststätten

ÜBERSICHT

Sept.: Personalentwickler

Okt.: Fachlicher Trainer

Nov.: Persönlichkeitstrainer

Dez.: Syndikus

Jan.: Lohn und Gehalt

Feb.: Personalmarketing

März: Personalleiter

April: Personalreferent

Mai: Personalsachbearbeiter

Juni: Personalberater

Juli: Personaldisponent

Aug.: Branchenvergleich

QUELLE: WWW.COMPENSATION-PARTNER.DE

Mit Veränderungen umgehen

Veränderungen im Unternehmen – wie ein Umzug, eine Fusion oder eine Umstrukturierung – lösen immer Stress aus. Das ist ganz normal. Diese Reaktion führt dazu, dass wir unsere körperlichen und geistigen Ressourcen mobilisieren. Die Diplom-Psychologin Ilona Bürgel gibt Tipps, wie Sie eine Veränderung positiv für sich nutzen können: Bleiben Sie gelassen, dann können Sie schlechte Nachrichten besser relativieren und werden sich weniger aufregen. Sehen Sie den Zugewinn für sich. Jede Veränderung



Veränderungen im Unternehmen, wie Umzug oder Umstrukturierung, lösen Stress aus.

bringt mindestens eine Chance mit sich – die zu wachsen. Setzen Sie auf Resilienz. Erinnern Sie sich an konkrete Situationen, die Sie bewältigt haben. Das stärkt das Vertrauen in sich und die Zukunft. Befassen Sie sich mit Tatsachen

statt mit Spekulationen. Und halten Sie mit Ihren Kollegen zusammen. Soziale Unterstützung ist einer der Schlüsselfaktoren, um in den Zustand optimaler Leistungsfähigkeit zu kommen.

www.ilonabuergel.de

SEMINARE

18. bis 19. August, Lübeck-Travemünde	Gespräche gezielt steuern Tel. 07551 9368-185 www.die-akademie.de
19. bis 29. September, Berlin	Optimale Personalprozesse Tel. 0761 898-4433 www.haufe-akademie.de
20. bis 23. September, Würzburg	Behinderungsgerechte Arbeitsplatzgestaltung – aber richtig! Tel. 0215 1350-6200 www.poko.de

ONLINE-SEMINARE

15. September	Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich einführen und gestalten
19. September	Kompakte Einführung in die bAV
20. September	Flexible Arbeitszeit im TVöD, TV-L

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.

„suggesting ideas“



Stellen Sie fest, dass eine Führungskraft

Probleme in ihrem Team hat, sollten Sie zunächst einige Optimierungsideen nennen: „Let’s talk about a few ideas“ (Lassen Sie uns über einige Ideen reden). Sie können eine Liste von Vorschlägen anbringen: „I’d like to begin by going through several items“ (Ich möchte damit beginnen, einige Punkte durchzugehen). Auch Unangenehmes sollten Sie nicht verschweigen: „I know you’re not exactly in favour of it, but ...“ (Ich weiß, Sie sind nicht gerade dafür, aber ...). Oder „You won’t like the sound of it, but ...“ (Sie werden das nicht hören wollen, aber ...).

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

ANZEIGE



Personalreferent/-in (IHK)
online ab 15.09.2016 in Koblenz

Geprüfte Personalfachkaufleute
online ab 16.09.2016 in Koblenz

Personalassistent/-in (IHK)
online ab 05.10.2016 in Koblenz

Personalbetriebswirt/-in (IHK)
online ab 28.10.2016 in Koblenz

Arbeitsrecht aktuell
am 20.09.2016 in Koblenz
am 17.11.2016 in Idar-Oberstein
am 24.11.2016 in Bad Neuenahr-Ahrweiler

IHK-Akademie Koblenz e.V.
Ansprechpartnerin: Ramona Knopp
0261 30471-16, knopp@koblenz.ihk.de
www.ihk-akademie-koblenz.de

IHK Akademie Koblenz

IHK. DIE WEITERBILDUNG

Mit den Augen der HR-Kunden

PRAXIS. Die Bedürfnisse der HR-Kunden zu verstehen, ist elementar für eine bedarfsgerechte Personalarbeit. Die Autoren zeigen, wie dies im Personalalltag funktioniert.

Von **Alexander Toll** und **Christian Uhlig**

Der Wertbeitrag der Personalabteilungen wird noch immer vorrangig an Kosteneinsparungen festgemacht. Das ist für viele Personalere frustrierend und unbefriedigend zugleich. Sie stellen sich die Frage: Was kann ich dagegen tun? Die Antwort ist einfach: Die Kundenerfahrung – Customer Experience – in der Interaktion mit Personal verbessern.

Die Bedürfnisse kennen

Customer Experience stellt die Frage in den Mittelpunkt, wie Kunden die Interaktionen mit einem Unternehmen oder einer Dienstleistung wahrnehmen und welche Emotionen sie damit verbinden. Emotionen sind eng verbunden mit Wünschen und Bedürfnissen. Eine HR-Organisation muss sich im Übertrag fragen: Welche Bedürfnisse haben unsere internen Kunden? Das Wissen und das Verständnis um diese Bedürfnisse ist elementar, um sie an den Kundeninteraktionspunkten reflektieren zu können und um nicht in der Bedeutungslosigkeit zu verschwinden.

Die konsequente Verbesserung der Kundenerfahrung führt zu einer Neudefinition des Wertbeitrags von HR. Die Fähigkeit, an den Kundenkontaktpunkten zu begeistern, wird für die Personalfunktion weitaus wichtiger, als sich an Kosteneinsparungen messen zu lassen.

Voraussetzungen, um Customer Experience für die eigenen HR-Kunden zu nutzen, sind im Wesentlichen: ein praxiserprobtes HR-Customer-Experience-

Modell, Transparenz über die wichtigsten HR-Prozesse aus Kundensicht, neue Werkzeuge, um die Kundenbedürfnisse zu verstehen sowie Offenheit und Mut, Neues auszuprobieren. Im Folgenden wird aufgezeigt, wie Personalern dieser Perspektivwechsel gelingt und mit welchen Methoden sie Kundenbedürfnisse ermitteln können.

Schritt eins: Orientierung erzielen

„Gerade für die neuen HR-Themen brauchen wir Modelle, die sich in der Praxis bereits bewährt haben“, sagen viele HR-Experten. Das ist nachvollziehbar, denn ein praxiserprobtes HR-Customer-Experience-Modell stellt ein strukturiertes Vorgehen sicher und ermöglicht es, die unternehmensspezifischen Ziele hinsichtlich der angestrebten Kundenerfahrung schnell herauszukristallisieren und festzuziehen. Ein strukturiertes Modell führt darüber hinaus zu Entscheidungssicherheit und beschleunigt die Verortung.

Für die Verortung der Ist-Situation empfiehlt sich die Nutzung eines Rei-

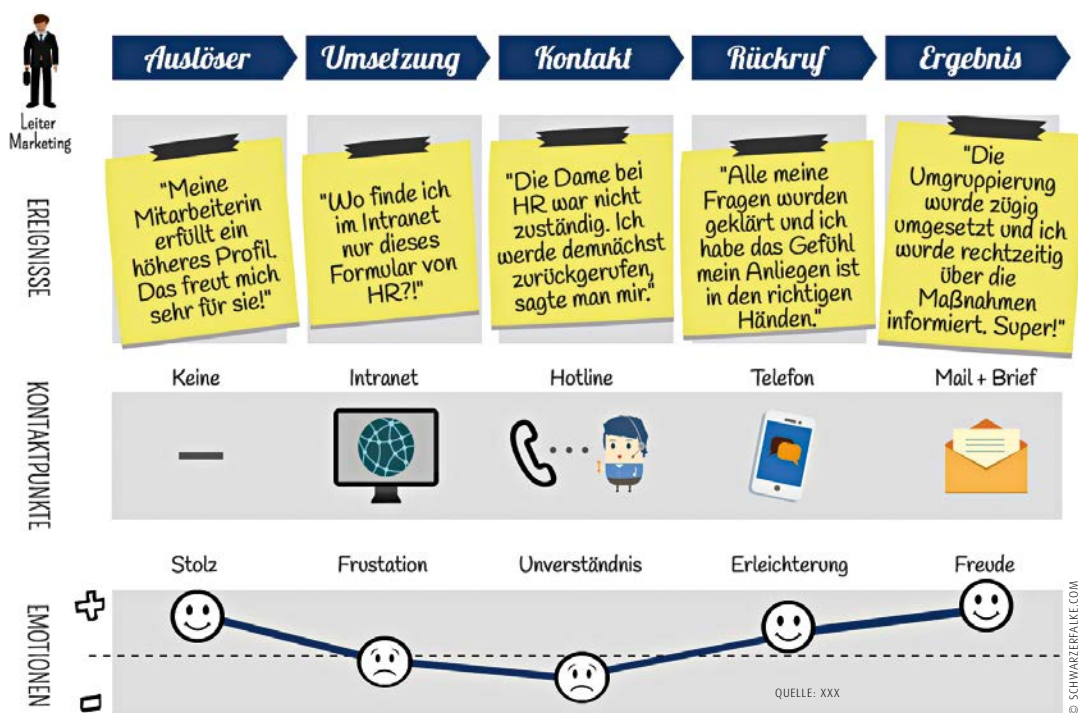
fegradmodells. Die unterschiedlichen Perspektiven des Modells geben einen schnellen Überblick zum derzeitigen Reifegrad des Bereichs. Hierbei werden die Dimensionen Strategie, Prozesse und IT, Wertversprechen und Organisation beleuchtet und austariert. Das ermöglicht die Neuinterpretation des HR-Wertbeitrags. Als Mehrwert ergeben sich eine höhere Kundenzufriedenheit sowie die Innovationsführerschaft bei neuen HR-Methoden.

Schritt zwei: Transparenz gewinnen

„Welches sind unsere wichtigsten Prozesse aus Kundensicht?“, fragen sich viele HR-Entscheider. Die Antwort ist meistens ernüchternd. Sie wissen es nicht. Transparenz über die wichtigsten HR-Prozesse ist erfolgskritisch. Sie gibt Entscheidungssicherheit, von Anfang an die richtigen Dinge zu tun – oder anders gesagt, die strategisch wichtigen HR-Prozesse unter Customer-Experience-Gesichtspunkten zu optimieren. Dieser Optimierungsansatz folgt dem sogenannten Pareto-Prinzip: 20 Prozent der Prozesse machen 80 Prozent der Wirkung aus.

Ziel ist es daher, diese strategisch bedeutsamen 20 Prozent schnell zu identifizieren. Für die schnelle Identifizierung eignet sich ein sogenannter Produktkatalog. Hierbei handelt es sich um ein Instrument auf Basis eines HR-Vollsortimenters mit 250 HR-Produkten und -Prozessen. Gemeinsam mit den Personalern werden die Prozesse unter qualitativen und quantitativen Gesichtspunkten erfasst und bewertet. Die Einbeziehung der anderen Personalere ist erfolgskri-

Personalere müssen die Kundenerfahrung ihrer internen und externen Kunden verbessern. Damit erreichen sie eine Neudefinition des Wertbeitrags von HR.



Die HR-Customer-Journey beschreibt die Erlebnisse mit der HR-Organisation aus Kundensicht.

tisch, um zu einer genauen und praxisnahen Einschätzung zu kommen.

Abschließend können die strategisch wichtigsten Prozesse leichtgängig extrahiert werden. In der Praxis handelt es sich um zehn bis 15 Prozesse, oft in den Bereichen Talent, Recruiting und Personalbetreuung. Das Wissen um diese Prozesse ist Voraussetzung, um HR-Customer-Experience an den entscheidenden Stellen zu vertiefen.

Schritt drei: Bedürfnisse erfassen

Für diesen Prozessschritt müssen die Kundenbedürfnisse verstanden werden. Dies funktioniert am besten mit der Methode der HR-Customer-Journey. Diese dokumentiert das Erleben des internen Kunden bei der Interaktion mit der HR-Organisation. Sie besteht aus drei Fragestellungen: Was macht und sagt der Kunde? Welche Kontaktpunkte sind betroffen? Wie fühlt sich der Kunde dabei? Ein besonderes Augenmerk sollte hierbei auf der „Emotionskurve“ liegen, die das Gefühl während der Interaktion mit Personal dokumentiert. Es ist wichtig, dass negative Emotionen vermieden und positive Erlebnisse nachhaltig gefestigt werden.

Eine HR-Customer-Journey ist ein radikaler Perspektivwechsel. Der HR-Bereich verlässt die Innenperspektive und damit den Glauben, die Kundenbedürfnisse zu kennen. Mit dieser Methode reflektiert HR stattdessen die Perspektive des Kunden. Doch die so gewonnenen Erkenntnisse sind nichts wert, wenn sie nicht in den Personalalltag überführt werden. Es gilt daher, die identifizierten Kundenbedürfnisse in den HR-Prozessen zu reflektieren. Eine erfolgreiche Reflexion an den Kundeninteraktionspunkten führt zu Wow-Effekten und Kundenbegeisterung. Zudem lässt eine hohe Servicequalität in Kombination mit einer authentischen Begeisterung an den Kontaktpunkten die HR-Kunden oftmals über Fehler, die das komplexe HR-Geschäft fast zwangsläufig mit sich bringt, hinwegsehen. Unbedingt vermieden werden sollte dabei allerdings eine Diskrepanz zwischen versprochener Servicequalität und erlebter Praxis, was im Englischen als „Promise-Delivery-Gap“ bezeichnet wird.

Schritt 4: Mut beweisen

Eine HR-Customer-Experience ist ein Perspektivwechsel, für den vor allem

Mut benötigt wird – den Mut, neue Wege zu gehen und die Fähigkeit, das eigene Tun kritisch zu hinterfragen. Alles andere ist methodisch leichtgängig erlernbar.

Mit einer HR-Customer-Journey nehmen Personalmanager vollumfänglich die Kundenperspektive ein. Auf diese Weise bringen sie die oft versteckten Kundenbedürfnisse an die Oberfläche, wo sie diese zum eigenen Vorteil und zur Verbesserung des HR-Wertbeitrags verarbeiten können. So entsteht eine Welt, in der Personalmanager ihre internen Kunden begeistern können. Und wer begeistert, wird als Gestalter auf Augenhöhe wahrgenommen. Das ist entscheidender Vorteil für die gesamte HR-Organisation und die eigene Karriere. ■



ALEXANDER TOLL ist HR-Brand-Experte und einer der Gründer der HR-Strategieberatung „Der Schwarze Falke“.



CHRISTIAN UHLIG ist HR-Experience-Experte und einer der Gründer der HR-Beratung „Der Schwarze Falke“.

Das gesamte HR-Spektrum modern aufstellen



AUS UNSEREM VERLAG. Das gesamte HR-Management in einem Buch – das war der Anspruch von Arne Prieß. Gemeinsam mit zahlreichen Fachautoren aus Beratung, Wissenschaft und Praxis hat er dieses Vorhaben auf insgesamt 470 Seiten umgesetzt. Die Autoren setzen zunächst an der Kluft zwischen Eigen- und Fremdbild der Personaler im Unternehmen an und geben den Lesern Impulse, eine eigene „HR Excellence“ (HRE) zu entwickeln.

Einer davon lautet: „Vermeiden Sie es, in eine strategische Beratungsrolle schlüpfen zu wollen, begeben Sie sich lieber proaktiv in eine strategische Moderationsrolle.“ Diese „Goldenen

HRE-Regeln“ werden mit Beispielen aus der Praxis sowie mit zahlreichen Handlungstipps unterfüttert. Im weiteren Buchverlauf erläutern die Autoren, wie eine HR-Strategie erarbeitet und eingeführt wird. Sie erklären, wie ein Unternehmen schlanke HR-Prozesse entwickelt, und sie schildern detailliert, wie die grundlegenden HR-Aufgaben von Personalgewinnung bis Administration, von HR-IT bis Vergütungsmodellen gestaltet werden sollten. Talent Management und Personalentwicklung, Kommunikation und Führung, Organisationsentwicklung und Employer Branding werden ebenfalls thematisiert. Auch auf die Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Personalarbeit gehen die Autoren ein. Darüber hinaus gibt Co-Autor Sebastian Spörer regelmäßig Tipps aus neurowissenschaftlicher Sicht. (dfu)

Arne Prieß (Hrsg.): Schlüsselfaktor strategisches Personalmanagement. 470 Seiten, Haufe-Lexware, Freiburg, 2016. 39,95 Euro. www.haufe.de

Eine Botschaft ohne Fundament



PERSONALMANAGEMENT. Die Botschaft der ABC-Mitarbeiterbeurteilung, die der Unternehmer und Berater Professor Jörg Knoblauch derzeit mit Mailings und Publikationen unters Volk bringt, ist ebenso einfach wie banal: Stellen Sie nur A-Mitarbeiter ein. Mit diesem Ansatz durchforstet Jörg Knoblauch mit seinem Co-Autor Benjamin Kuttler nun auch die Personalpolitik von 30 Champions, zu denen neben Google, Apple,

GE, McKinsey auch kleine Handwerker oder Hoteliers gehören, wobei auch das eigene Unternehmen von Knoblauch nicht fehlen darf!

BEWERTUNG: Die Zusammenstellung der vorgestellten Unternehmensbeispiele erscheint ebenso willkürlich wie das beschriebene Beurteilungsverfahren. Knoblauchs ABC-Methoden sind wissenschaftlich nicht evaluiert, die Aussagen und Schlussfolgerungen in dem Buch sind deshalb nicht verlässlich. Die Geschichten sind spannend zu lesen, ein Geheimnis wird aber nicht gelüftet. (str)

Jörg Knoblauch, Benjamin Kuttler: Das Geheimnis der Champions. Wie exzellente Unternehmen die besten Mitarbeiter finden und binden. 280 Seiten, Campus Verlag, Frankfurt am Main, 2016. 34,00 Euro.

www.campus.de

Schritt für Schritt zum agilen Arbeiten



ORGANISATION. Agile Ansätze kommen zwar aus der IT, sie sind aber nicht in erster Linie technisch, sondern psychologisch fundiert und auch psychologisch wirksam. Der Psychologe Valentin Nowotny nähert sich dem Thema „Agilität“, indem er häufig die „Psychologenbrille“ aufsetzt, aber nicht nur. Der Autor stellt auch Beispiele aus Unternehmen wie der Deutschen Telekom und dem Streaming-Anbieter Spotify vor. Er erläutert agile Methoden wie Scrum, Kanban und Design Thinking, er gibt praktische Tipps zum Einstieg ins agile Arbeiten und er beschreibt die agile Transition als Weg, das eigene Unternehmen agil aufzustellen.

BEWERTUNG: Wer agile Ansätze im eigenen Unternehmen einführen will, erhält einen umfassenden Einblick in alle Grundlagen und Methoden agilen Arbeitens. Der Autor erläutert Schritt für Schritt, wie der erforderliche Prozess gestaltet werden muss, um alle Hierarchieebenen eines Unternehmens in ein agiles System einzubinden. Auch auf das schwierige Thema „Unternehmens- und Fehlerkultur“ geht er ein. (dfu)

Valentin Nowotny: Agile Unternehmen. Nur was sich bewegt, kann sich verbessern. 391 Seiten, Business Village, Göttingen, 2016. 29,80 Euro.

www.businessvillage.de

Souveräner Umgang mit gesundheitlichen Störungen



GESPRÄCHSFÜHRUNG. Im betrieblichen Alltag gibt es zahlreiche Anlässe und Notwendigkeiten, mit Mitarbeitern Gespräche zu führen, angefangen beim Leistungs- und Beurteilungsgespräch über das Kritikgespräch bis zu Gesprächen mit leistungsbeeinträchtigten und kranken Mitarbeitern. In ihrem Handbuch wollen die Autoren Personalern und Fachvorgesetzten Wege aufzeigen, wie sie in verschiedenen

Gesprächssituationen richtig reagieren. Sie liefern zahlreiche Beispiele aus der Praxis – negative wie positive – und stellen unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten vor.

BEWERTUNG: Das Buch liefert in erster Linie zahlreiche Diagnoseansätze, um gesundheitliche oder psychische Beeinträchtigungen von Mitarbeitern zu erkennen und gibt Tipps zum Umgang mit den verschiedenen Diagnosen. (dfu)

Rolf Victor Heim, Carin Mussmann: *Schwierige Gespräche führen*. 150 Seiten, Weka Business Media, Zürich, 2016. 68,00 CHF. www.weka.ch

Eigenverantwortliches Arbeiten in der Praxis



ORGANISATION. Hat ein Unternehmen die Arbeitszeiterfassung abgeschafft, kommt es dennoch immer wieder vor, dass Mitarbeiter ihre Anwesenheit dokumentieren. Dabei sind kreative Tätigkeiten nicht an einen Arbeitsplatz gekoppelt. Die Denkleistung kann auch bei einem Spaziergang erfolgen oder in der Kaffeeküche. Der Unternehmer Detlef Lohmann plädiert in seinem Buch für eigenverantwortliches

Arbeiten und flache Hierarchien und zeigt am Beispiel des eigenen Unternehmens auf, wie dies in der Praxis funktioniert. Sein Bruder, Dr. Ulrich Lohmann, liefert Einblicke in die Zusammenhänge zwischen Biologie und Wirtschaft.

BEWERTUNG: Das Buch gibt interessante Einblicke in die Praxis und zeigt, wie wichtig und wirkungsvoll moderne Arbeitsformen sind. (dfu)

Detlef Lohmann, Ulrich Lohmann: *... und heute leg ich los. Die völlig andere Art, im Job zu leben*. 190 Seiten, Linde Verlag, Wien, 2016. 19,90 Euro.

www.lindeverlag.de

IMPRESSUM

VERLAGSLEITUNG / HERAUSGEBER

Reiner Straub, Randolf Jessl

ERSCHEINUNGSWEISE

Monatlich, in der Regel am letzten Freitag eines Monats, 18. 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
Benjamin Jeub (bej)
E-Mail: benjamin.jeub@personalmagazin.de

REDAKTIONSASSISTENZ

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

GRAFIK / LAYOUT

Ruth Großer

ANZEIGEN

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2016
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

VERLAG

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Münzinger 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,
Randolf Jessl, Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

ABONNENTENSERVICE UND VERTRIEB

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



ABONNEMENTPREISE

Jahresabonnement (12 Ausgaben) 128 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 Personalmagazin 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 redaktionell 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 Genehmigung des Verlags vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronischen 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.

HAUFE.Stellenmarkt

für Fach- und Führungskräfte



Foto: Jirsak/shutterstock.com

Zielgruppe **Personal**

HR Manager/Personalreferent (m/w)

moovel Group GmbH, Stuttgart

Job-ID 003780110

Mitarbeiter für den kaufmännischen Bereich mit Schwerpunkt Lohn- und Gehaltsabrechnung (m/w)

Synectic Systems GmbH, München

Job-ID 003825077

Personalreferent (m/w)

DMG MORI Services GmbH,
Pfronten (Allgäu)

Job-ID 003830068

Personaldisponent intern (m/w) Vertrieb & Personal

persona service AG & Co. KG, Amberg,
Nürtingen, Reutlingen, Schwäbisch
Gmünd, Weilheim

Job-ID 003810162

Personalsachbearbeiter (w/m)

Landesverband Baden-Württemberg für
Leistungs- und Qualitätsprüfungen in der
Tierzucht e.V., Stuttgart

Job-ID 003709488

Personalreferent (m/w) mit Schwerpunkt Recruiting

OB AG Personaldienstleistungen AG,
Fulda

Job-ID 003695822

Volljurist (m/w)

Südwestmetall - Verband der
Metall- und Elektroindustrie Baden-
Württemberg e.V., Aalen

Job-ID 003700785

Trainee (m/w) Human Resources

Deutsche Telekom AG, Bonn

Job-ID 003666584

Bereichsleiter/-in Personal- und Standortmanagement

degewo AG, Berlin

Job-ID 003683235

Personalreferent (m/w) Gehalts- abrechnung und Vertragswesen

IVU Traffic Technologies AG, Berlin

Job-ID 003671132

Personaldisponent/ Niederlassungsleiter (m/w)

über Hanseatisches Personalkontor
München, Türkheim/Landsberg
am Lech

Job-ID 003829031

Onsite-Manager (m/w)

über JOB AG Industrial Service GmbH,
Krefeld

Job-ID 003723545

Job-ID eingeben und bewerben!

Einfach auf **www.stellenmarkt.haufe.de**
die gewünschte Job-ID eintippen und Sie gelangen
direkt zu Ihrem gewünschten Stellenangebot.

Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

Ihr Ansprechpartner: Oliver Cekys
Tel. 0931 2791-731
stellenmarkt@haufe.de

Finden Sie aktuelle Stellenangebote unter **www.stellenmarkt.haufe.de**



HAUFE.Gruppe

**UNSERE SAAS-LÖSUNGEN
UNTERSTÜTZEN MENSCHEN DABEI,
DAS RICHTIGE ZU TUN.**

Tun Sie das Richtige und unterstützen
Sie uns in unserer HR Abteilung als:

Personalsachbearbeiter
Bewerber- u. Vertrags-
management (m/w)

Sind Sie interessiert?
www.haufe-lexware.com/karriere

Marken der Haufe Gruppe:

HAUFE. **HAUFE.**
AKADEMIE **LEXWARE**

HAUFE.Gruppe

**UNSERE SAAS-LÖSUNGEN
UNTERSTÜTZEN MENSCHEN DABEI,
DAS RICHTIGE ZU TUN.**

Tun Sie das Richtige und unterstützen
Sie uns im Vertrieb als:

Account Manager (m/w)
Sales Manager (m/w)
Sales Consultant (m/w)

Sind Sie interessiert?
www.haufe-lexware.com/karriere



Marken der Haufe Gruppe:

HAUFE. **HAUFE.**
AKADEMIE **LEXWARE**

Ganz persönlich

Was sind Ihre aktuellen Herausforderungen in HR?

Die OMV steuert durch sehr anspruchsvolle Zeiten. Der Ölpreis hat seit seinem Höchststand mehr als zwei Drittel verloren. Entsprechende Kosteneinsparungen und Investitionskürzungen beschäftigen immer auch die HR-Organisation. Speziell in dieser Zeit braucht es Transparenz, Vertrauen und Performance.

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

Spannender finde ich es, sich zu überlegen, was mit gleichem oder geringerem Budget möglich ist. Krisen fördern die Kreativität. Eingebaute Muster werden hinterfragt, ob das Budget sinnvoll verwendet wird und den entsprechenden Impact hat.

Eine wichtige Tugend für einen Personalmanager ist ...?

Dieselben Tugenden, die ich von jeder Führungskraft erwarten würde – persönliche Integrität, Fairness und Transparenz, Lust am Lernen und Interesse an Menschen.

Welche berufliche Entscheidung war die schwierigste für Sie?

Es fällt mir nicht schwer zu entscheiden und ich glaube, jede Führungskraft muss laufend Entscheidungen fällen, die sich nicht immer als richtig herausstellen. Aber es ist besser, manchmal eine suboptimale Entscheidung zu treffen und sie anschließend zu korrigieren, als Lähmung zu erzeugen. Personale Entscheidungen, bei denen Menschen ihren Job verlieren, sind für mich immer die schwierigsten.

Was war Ihr bislang schönstes Projekt?

Das kann ich gar nicht sagen, weil immer das am schönsten ist, das gerade läuft. Zu Beginn meiner Karriere fand ich es spannend, Onboarding aufzusetzen. Vergangenes Jahr war es schön, ein globales Joint Venture aufzubauen. Und dieses Jahr freut es mich, dass ich die HR-Funktion der OMV neu gestalten darf.

Wie kam es, dass Sie sich für eine HR-Laufbahn entschieden haben?

Im Zuge meines BWL-Studiums kam ich das erste Mal mit HR in Berührung und habe zu diesem Zeitpunkt begriffen, dass das meine berufliche Richtung wird.



ISABELL HAMETNER hat im April 2016 als Senior Vice President die HR-Leitung des OMV-Konzerns übernommen. Nach dem Betriebswirtschaftsstudium an der Wirtschaftsuniversität Wien war sie in internationalen Konzernen wie General Electric und Mondelez International (früher Kraft Foods) in Österreich, Norwegen, in der CEE-Region und zuletzt in der Schweiz tätig.

Wie haben Sie sich zuletzt weitergebildet?

Weiterbildung ist für mich eine Einstellungssache. Ich lerne laufend etwas Neues. Inspiration kommt für mich nicht aus Kursen, sondern aus Gesprächen, Literatur und auch gezielter Recherche, was andere tun. Ich nutze auch immer wieder Coaching, um zu reflektieren. Aber wenn ich etwas Konkretes nicht weiß, stelle ich sicher, dass ich es lerne.

Wer inspiriert Sie?

Menschen, die etwas bewegen wollen und die mich im Moment bewegen. Und Menschen, die in etwas richtig gut sind.

Wofür hätten Sie gern mehr Zeit?

Ich habe nur das eine Leben. Daher sehe ich zu, dass ich es so verbringe, wie ich gern möchte.

VORSCHAU AUSGABE 09/16



TITEL

Compliance Management

MANAGEMENT

Recruiting 4.0 in der Praxis

ORGANISATION

Führungsstrukturen optimieren

RECHT

Zehn Jahre AGG – ein Rückblick

PERSÖNLICH

Tipps zur Selbstmotivation

Das nächste Personalmagazin erscheint am 23. August 2016



Unser Qualifizierungsangebot für Berufseinsteiger

Neu: Lehrgang Fit4Business: Soft Skills for Young Professionals

Erfolg im Beruf hängt nicht nur von fachlichem Wissen, Intelligenz und Einsatzbereitschaft ab. Mindestens genauso wichtig sind persönliche und soziale Kompetenzen – denn oft entscheiden Kleinigkeiten in einem Team- /Abschlussgespräch oder bei einer Präsentation über den Erfolg einer Sache. In diesem Zertifikatslehrgang erwerben junge Mitarbeiter die relevanten sozialen Fähigkeiten und Fertigkeiten, die sie im Business benötigen:

- Kommunikation und Rhetorik für Junior Professionals
- Überzeugen mit Persönlichkeit
- Mit perfekter Business-Etikette professionell auftreten

Lehrgang mit Zertifikat, 7 Seminartage (3 Pflichtmodule, 1 Wahlmodul) und e-Prüfung
Teilnahmegebühr: € 4.190,- zzgl. MwSt. (€ 4.986,10 inkl. MwSt.)

Auch auf Wunsch bei Ihnen vor Ort durchführbar.

Weitere Informationen und Anmeldung:
www.haufe-akademie.de/2454

einfach
intelligent
arbeiten

prosoft**recruiting**



powered by
prosoft**HR**.Director®



INTELLIGENTE HR-SOFTWARE

Schmetterlinge im Bauch mit prosoft**recruiting**.

Automatisieren Sie Ihren Recruitingprozess mit einem intelligenten Ticketsystem, PerfectMatch® oder einem Workflowmanager so weit, dass Sie sich auf das konzentrieren können, auf das es ankommt: den Menschen.

Einfach intelligent arbeiten. Mit den HR Software-Lösungen von prosoft.

www.prosoft.net/e-recruiting