

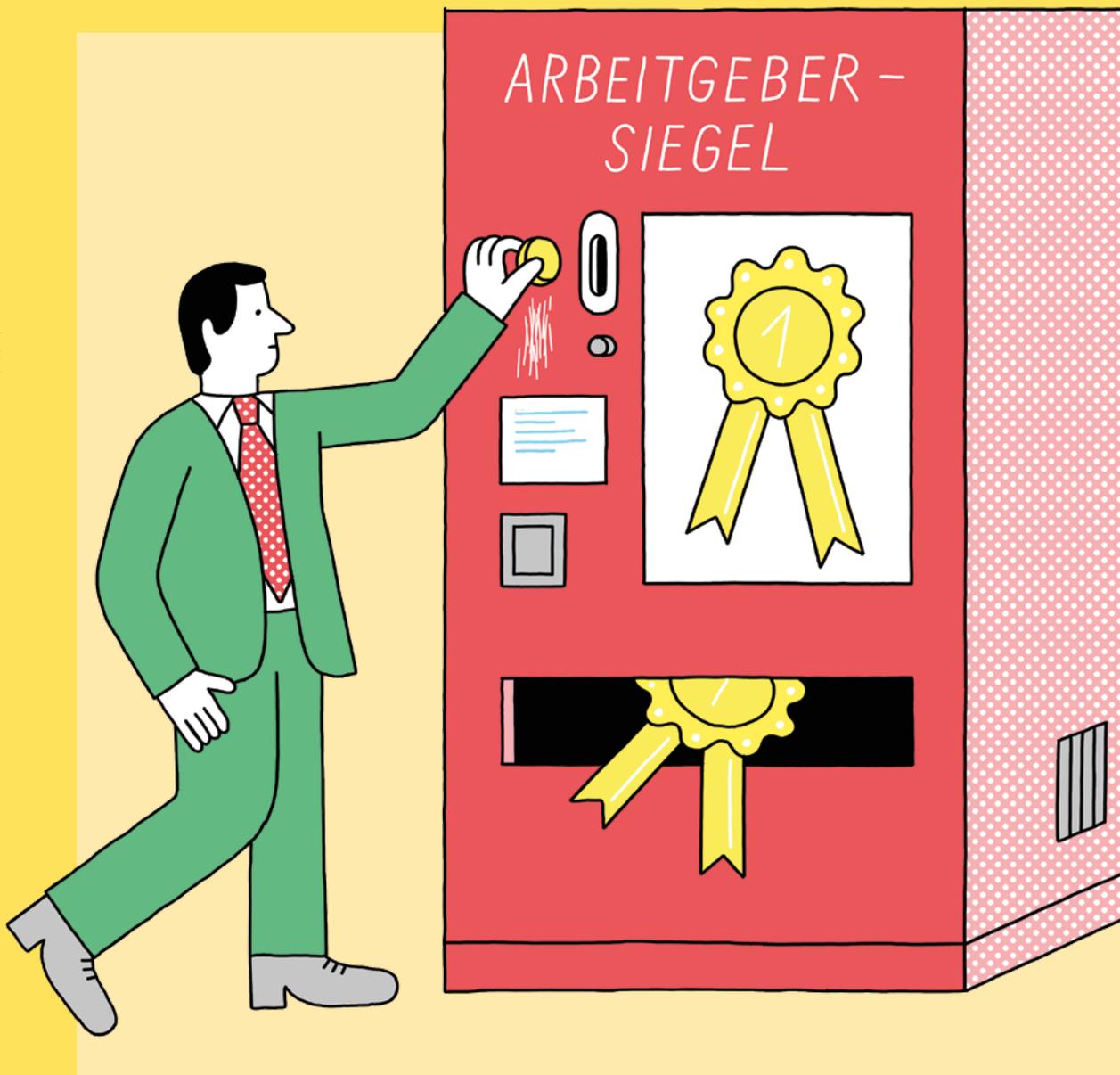
New Work
Philosoph Rutger Bregman über
die Neudefinition von Arbeit

Stabilität im Wandel
Wie die Deutsche Bundesbank ihre
Führungskultur verändert

CHRO-Vergütung
Was die Top-Personaler in
Deutschland verdienen

personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt



18.008
9 178 3643 100 0069
Material-Nr. 04062-5214

08/2018

personalmagazin.de 13.50 €

Image to go
Die Inflation der Arbeitgebersiegel



Gesundheit
Internationale Krankenversicherung
FlexMed Global

Auf in die Welt

Michaels Firma ist global ausgerichtet – und arbeitet auch so. Seine Mitarbeiter reisen in alle Welt und betreuen für längere Zeit Projekte im Ausland. Top-Leute, die auch Top-Leistungen verdienen!

Mit der Tariffreihe **FLEXMED GLOBAL VON AXA** geben Sie Ihren Mitarbeitern einen erstklassigen Versicherungsschutz mit weltweitem Privatpatientenstatus mit auf den Weg. Egal, wohin die Reise geht. So können Sie ganz sicher sein, dass Ihre Besten hervorragend versorgt sind.

Mehr Infos unter
www.AXA.de/ikv
oder unter 0221 148-22098.

personal. magazin

Liebe Leserinnen und Leser,

viele CEOs sind stolz darauf, wenn ihr Unternehmen als „familienfreundlicher“, „fairer“ oder „großartiger“ Arbeitgeber ausgezeichnet wird. Die entsprechenden Pokale stehen häufig in der Eingangshalle der Firma und die Logos zieren die Karriereseiten des Online-Auftritts. Immer mehr HR-Manager sind deshalb bestrebt, Siegel zu erwerben, in der Erwartung, dass das auch positiv auf die HR-Arbeit abfärbt. Die steigende Nachfrage führt zu einem größeren Angebot, das schwarze Schafe anzieht, die ein lukratives Geschäft wittern. Unsere Analyse in diesem Heft bringt drei Einsichten ans Licht, die nicht allen gefallen werden.

Erstens. Employer Branding ist eine große Erfolgsgeschichte, für die HR Anerkennung aus dem Vorstand bekommt. Viele HR-Bereiche lernen dabei, wie man sich wirkungsvoll in ein gutes Licht stellen kann, was früher nicht zur DNA von HR gehörte. Der Boom um das Employer Branding hat eine Recruiting-Industrie entstehen lassen, die innovativ und hip ist und von der die Firmen profitieren.

Zweitens. Die HR-Bereiche holen sich nicht nur Licht ins Haus, sondern auch die dunklen Seiten, die zum Marketing gehören. Aus den authentischen Einblicken in die Unternehmen, die die HR-Bereiche schaffen wollten, werden Blendwerke, die an die Hochglanzbroschüren vergangener Zeiten erinnern. Dabei werden auch Methoden eingesetzt, die zweifelhaft sind. Die Imagekampagnen entfernen sich von der oft tristen Wirklichkeit. Selbst renommierte Firmen erwerben Siegel, die nur der Dekoration dienen.

Drittens. An den Hochschulen wird über die Wirkung von Arbeitgebersiegeln geforscht und dabei zeigen die ersten Studien, dass die Bekanntheit vieler Siegel äußerst gering ist und keinen Beitrag zum Arbeitgeberimage leistet. Selbst bekannte Siegel liefern für bekannte Unternehmen kaum einen Mehrwert, sie sind eher ein Risiko.

Arbeitgebersiegel sind dennoch nicht zu verteufeln. Wenn der Erwerb von einem Siegel mit Benchmarking und einem Projekt zur Verbesserung der Arbeitskultur verbunden wird, kann das eine sinnvolle Investition sein. Siegel, die allein der Dekoration dienen, sind Verbrauchertäuschung und reine Geldverschwendung.

Reiner Straub
Herausgeber

„Das Geschäft mit den über 200 Arbeitgebersiegeln boomt. Doch bei den meisten ist der Nutzwert äußerst gering.“



Community

6 Kienbaum People Convention

Wie Alt und Neu zusammenfinden

Die Arbeitswelt ist im Umbruch. Wie Unternehmen damit umgehen können, das hat die Teilnehmer der Veranstaltung beschäftigt

8 HR Pepper Hoffest

Demut zeigen und loslassen

Ein Austausch über mögliche Wege, damit die Transformation von Unternehmen fortschreiten kann

10 Events und Personalien

Das wird ein guter Monat für ...

11 Terminkalender

HR-Messen und Fachkongresse

12 New Work

„Wir sollten Arbeit neu definieren“

Ein Gespräch mit dem niederländischen Philosophen Rutger Bregman über anscheinend utopische Ideen und deren Folgen für die Arbeitswelt

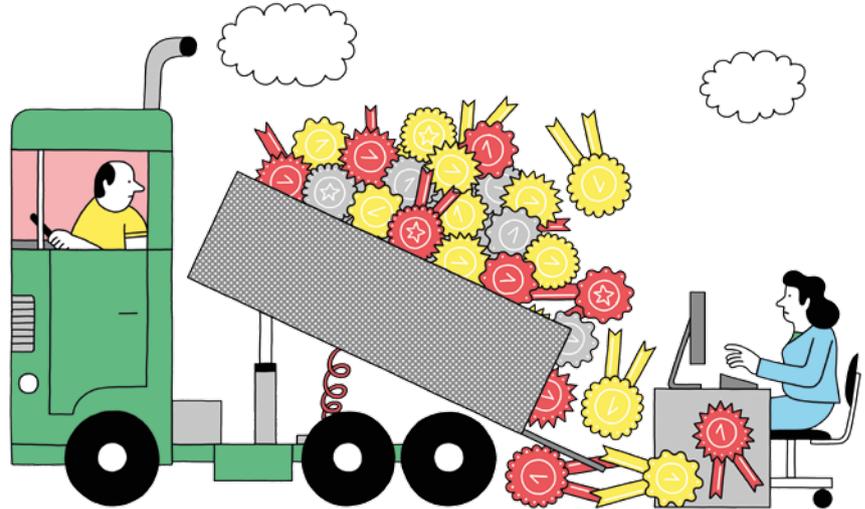
16 HR-Szene

Vergütungs-Check

In welchen Branchen HR-Experten wieviel verdienen



Der niederländische Philosoph Rutger Bregman hinterfragt in seinem Buch „Utopien für Realisten“ Grundfesten der Arbeitswelt. Ein Gespräch über die Neudefinition von Arbeit.



Auf Stellenanzeigen, Karrierewebsites und im Empfangsbereich der Unternehmen prangen sie: die Siegel und Urkunden als bester, fairer oder familienfreundlicher Arbeitgeber. Das Geschäft mit Arbeitersiegeln boomt. Doch nicht alle Anbieter sind seriös – und viele Unternehmen überschätzen den erhofften Imagegewinn.

Schwerpunkt

18 Employer Branding

Blinder Aktionismus

Zählen Sie zu den besten, fairen oder familienfreundlichen Arbeitgebern? Das Geschäft mit den Auszeichnungen brummt, auch wenn die Siegel selbst kaum Wirkung entfalten oder deren Vergabe selten transparent ist

26 Zahlen und Fakten

Was klebt denn da?

Welche Arbeitersiegel bekannt sind und welche Wirkung sie auf Bewerber haben

28 Arbeitgeberimage

Siegeln, Siegel an der Wand

Der Markt für Arbeitersiegel und -zertifizierungen ist schwer überschaubar. Ein Überblick und Wegweiser durch den Dschungel

Strategie & Führung

34 #MeToo-Bewegung

Warum Unternehmen eine Strategie gegen Sexismus brauchen

Sexuelle Belästigung wird auch in deutschen Unternehmen häufig ignoriert. Das birgt Risiken – von Prof. Dr. Matteo Winkler

40 Arbeitsrecht

Rechtsfragen zu #MeToo

Was Arbeitgeber wann gegen sexuelle Belästigung unternehmen müssen

42 Test

Sind Sie bereit für selbstorganisiertes Arbeiten?

Finden Sie heraus, wieviel Selbstorganisation zum Unternehmen passt

46 Change Management

Stabile Werte

Wie die Deutsche Bundesbank ihre Führungskultur ändert – von Dr. Johannes Beermann

HR-Management

56 *Smalltalk Facts*

Gesprächsthema: Ausbildung

58 *Out of the box*

News, Produkte und Buchtipps

66 *CHRO-Gehälter*

Was Top-Personaler verdienen

Die jährliche Analyse der HKP Group nennt die Top-Verdiener unter den Personalvorständen der Dax-Unternehmen

72 *Entgelttransparenz*

Vergütung muss transparent sein

Warum es wichtig ist, dass Mitarbeiter die Eingruppierungskriterien und finanziellen Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen kennen

76 *Zukunftsstudie*

HR 2030

Die Arbeitswelt befindet sich in einem radikalen Umbruch. Was das für das Personalmanagement bedeutet

80 *Auslandsentsendung*

Grenzerfahrungen

Das EU-Parlament hat die neue Entsenderichtlinie verabschiedet. Was Unternehmen jetzt tun müssen

84 *Expats*

Zahlen und Fakten zur Entsendung



Deutschlands oberste Personaler und ihre Vergütung: Eine Auswertung der CHRO-Gehälter in Dax-Unternehmen.

86 *Datenschutz*

Anpassen oder sein lassen?

So überprüfen Sie, ob Ihre bestehenden IT-Betriebsvereinbarungen wegen der neuen DSGVO geändert werden müssen

90 *Sozialversicherungspflicht*

GmbH-Geschäftsführer bleiben im Fokus der Betriebsprüfer

Zu den Folgen, wenn das Begriffs-paar des sozialversicherungsrechtlich Beschäftigten und des Arbeitnehmers im arbeitsrechtlichen Sinne auseinanderfällt

92 *Kolumne Klassenkampf*

Harmonische Partnerschaft oder Beziehungskiller?

Warum eine vorformulierte Betriebsvereinbarung zum Knackpunkt in der Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber werden kann

96 *Recht*

Urteil des Monats

Das Bundesverfassungsgericht entschied zur Auslegung des Verbots der Zuvorbeschäftigung bei sachgrundlosen Befristungen

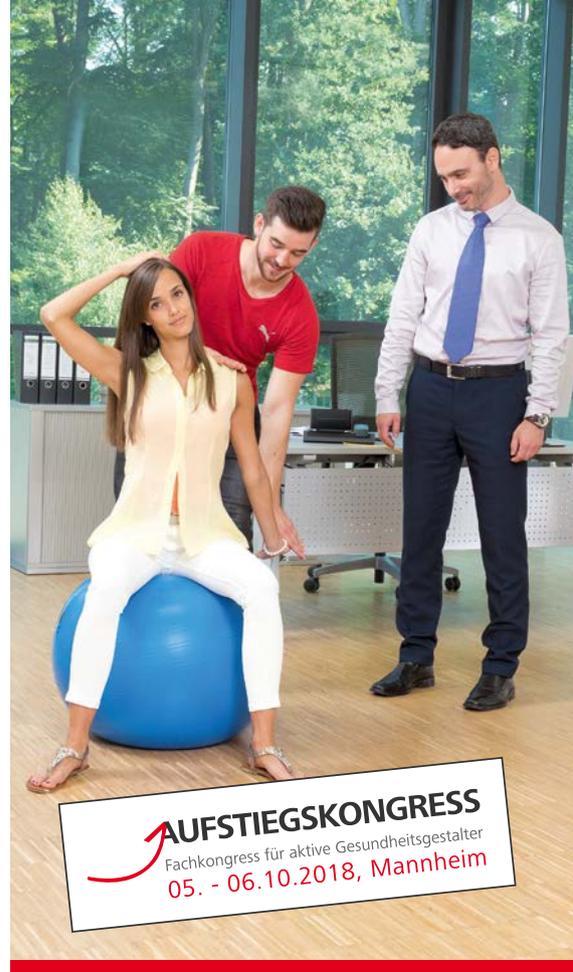
98 *Persönlich*

Das Vor-/Verstellungsgespräch

Fragen, die Sie niemals stellen würden, beantwortet dieses Mal: Dorothea Mader, HR-Unternehmensberaterin und ehemalige CHRO von Lidl Deutschland

Standards

3 Editorial / 93 Impressum /
94 Stellenmarkt



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

Passende Studiengänge bietet die Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement:

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

Tel. +49 681 6855 143 • gesundheitsbetrieb.de



Deutsche Hochschule
für Prävention und Gesundheitsmanagement
University of Applied Sciences



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

Wie Alt und Neu zusammenfinden

Von Reiner Straub



Fabian Kienbaum (links) und Walter Jochmann führen das Neue und das Bewährte zusammen.

Die Arbeitswelt ist mitten im Umbruch. Das zeigte sich in diesem Jahr bei der altherwürdigen Kienbaum-Jahrestagung, die erstmals unter dem neuen Titel „Kienbaum People Convention“ firmierte. Im Mittelpunkt stand dort die Frage: Wie passen alte und neue Arbeitswelt zusammen?

● Die Kienbaum-Jahrestagung ist ein bedeutendes Ereignis im Jahreskalender der HR-Manager. Der Unternehmensberatung gelingt es seit vielen Jahren, Kunden und Interessierte in der altherwürdigen Malteser-Kommende in Ehreshoven zu versammeln. Ein Höhepunkt des Events war immer die Rede von Walter Jochmann, dem langjährigen Geschäftsführer von Kienbaum Management Consultants, die in der Szene als „Rede zur Lage der HR-Nation“ gehandelt wird. Daran hat sich auch im Jahr 2018 nichts geändert, auch wenn Jochmann in diesem Jahr zu Beginn seiner Rede eine Anmerkung fallen ließ, die seinen Zwiespalt im Umgang mit dem Zeitgeist deutlich machte. „Meine Folien haben in diesem Jahr mehr und größere Bilder, weniger Tabellen“, erklärte der Berater, der für seine detaillierten Analysen bekannt ist. Am Anfang der Präsentation hielt Jochmann Wort, im weiteren Verlauf nahm die Tabellendichte dann aber doch merklich zu.

Die Personifizierung der Zeitenwende bei Kienbaum war der Auftritt von Fabian Kienbaum, der in der Start-up-Szene sozialisiert ist und erstmals die Tagung eröffnete. Seit er Anfang des Jahres die Geschäftsführung der Unternehmensberatung übernommen hat, bleibt dort kein Stein auf dem anderen. Bei der Tagungseröffnung trat er nicht im klassischen Beraterdress mit Anzug und Krawatte auf. Er hatte sich stattdessen eine spacig-silbrige Astronautenjacke angezogen, die zum Motto der diesjährigen Tagung passte – „Exploring New Dimensions“. Für die Moderation der Tagung hatte er Tijen Onaran engagiert, die ebenfalls den Neuanfang signalisierte, als junge Frau aus der Berliner Digitalszene.

Die Dualität von alter und neuer Welt war bei der Tagung allgegenwärtig. Auf der einen Seite traten etablierte Unternehmen wie Daimler, Lufthansa und DHL auf, auf der anderen Seite New-Work-Unternehmen wie TLGG, Einhorn Solutions und Tandemploy. Doch wie passen diese beiden Welten eigentlich zusammen?

Wertschätzung des Bestehenden

Frank Mastiaux, CEO der EnBW Energie Baden-Württemberg AG, schilderte bei seiner Keynote eindrücklich, wie er den einstigen Atomkonzern zu einem modernen Energieversorger umgebaut und eine

„Die Zukunft gehört den Konzernen. Die Wettbewerbsfähigkeit des Mittelstandes nimmt ab.“

Walter Jochmann, Geschäftsführer Kienbaum

Start-up-Kultur neben dem klassischen Konzernumfeld geschaffen hat. Mit seinem Vortrag erreichte er nicht nur die Herzen der HR-Fachleute („In HR muss man die besten Leute im Unternehmen versammeln.“), sondern er präsentierte auch einen Lösungsansatz, der breite Zustimmung fand: Als CEO müsse man neue Geschäftsfelder mit einer neuen Kultur voranbringen, aber gleichzeitig die Mitarbeiter aus dem klassischen Geschäft wertschätzen. Mastiaux: „Ich sage den Leuten in unseren Innovationseinheiten immer, dass die Mitarbeiter aus dem klassischen Geschäft sie finanzieren.“

Eine neue Welt voller Konflikte

Wie intensiv die Konzerne über Alt und Neu nachdenken, wurde an zahlreichen Beispielen deutlich. Anne Walther, Vice President Corporate HR von der DPDHL Group, setzte sich damit auseinander, ob und wie man in einem Großkonzern auf hierarchische Strukturen verzichten kann. „Am Ende muss es Leute geben, die für Ergebnisse verantwortlich sind“, resümierte Walther. Ursula Schwarzenbart, die das Projekt Leadership 2020 bei Daimler mit vorantreibt, berichtete über oft schmerzliche Rollenveränderungen: „Die Führungskräfte haben das Gefühl, sie verlieren an Macht. Und das stimmt. Aber wenn wir Positionsmacht durch Sinn und Freude an der Arbeit ersetzen, kann das ein fairer Deal werden.“

Das Zusammenführen von neuer und alter Arbeitswelt sei voller Konflikte, die sich oft nicht auflösen ließen, berichte-

te Christoph Bornschein, CEO der Digitalagentur TLGG. „Die Welten fallen auseinander“, sagte er und machte das am Thema Scheinselbstständigkeit deutlich. Wenn die Beschäftigung von hoch qualifizierten IT-Consultants nach denselben Kriterien wie die Beschäftigung von Reinigungskräften beurteilt werde, könne das nicht funktionieren. Die einen bräuchten Freiheitsräume, die anderen Schutzzräume. Er plädierte deshalb für eine „Zwei-Speed-Organisation“, ohne dafür den rechtlichen Rahmen skizzieren zu können. Die New Worker, auch das wurde auf der Tagung deutlich, haben bislang Lösungen zum Aufbrechen von Mustern anzubieten, aber noch keinen neuen Rahmen für die Gesamtorganisation.

Wie das Zusammenspiel von Alt und Neu gelingen kann, konnte man am Zusammenspiel von Fabian Kienbaum und Walter Jochmann ablesen. Fabian Kienbaum, der seine CEO-Rolle im Sinne eines „Chief Empowerment Officers“ interpretiert, brachte eine frische, neue Kultur in die Tagung, die zentralen inhaltlichen Impulse lieferte Walter Jochmann. Der erfahrene Berater plädierte bei seiner Rede dafür, alte und neue Welt nach unterschiedlichen Prinzipien zu organisieren. Die Matrixorganisation sei überholt, Ambidextrie oder Schwarmorganisation seien bessere Antworten auf die Herausforderungen der Unternehmen, was auch für HR gelte. „In der klassischen Welt brauchen wir unsere HR-Business-Partner, in der neuen Welt People Coaches.“ Für das Zusammenspiel von Alt und Neu seien die Konzerne besser gerüstet als der Mittelstand, meinte Jochmann. Der Hype um die Start-ups flache ab, die Stärke der Konzerne käme zurück.

Das Organisationsmodell der Ambidextrie, das ein Nebeneinander unterschiedlicher Führungsmodelle vorsieht, ist eine starke Idee, die aber nicht alle Probleme löst, wie man auf der Tagung erleben konnte. Als die Tagungsmoderatorin Tijen Onaran bei der Fragerunde den CEO von EnBW mit „Frank“ ansprach, war dieser leicht irritiert – eigentlich ist auf Managementkonferenzen ja das „Sie“ üblich, doch auf der People Convention hatte sich das „Du“ als Tagungsanrede eingeschlichen. Spätestens an diesem Punkt wurde allen klar: Ambidextrie alleine reicht nicht aus. Wenn sich alte und neue Welt begegnen, braucht man einen gemeinsamen Rahmen. ■■■

Demut zeigen und loslassen

Von Karsten Zunke

Demut ist im Management vieler Unternehmen keine weit verbreitete Tugend – so die allgemeine Annahme.

Doch wenn auf einer „Management-Tagung“ die Kleiderordnung sommerlich locker ist, man sich in einem Hinterhof mit denkmalgeschützter Remise und nicht im Hotel trifft und das „Du“ die selbstverständliche Anrede ist, wird schnell klar – wir sind mitten drin in einer tief greifenden Veränderung.



„Die Zeit der Einzelkämpfer ist vorbei.“

Ali Mahlodji, Watchado-Mitgründer

● 32 Grad im Schatten, strahlender Sonnenschein. Am Himmel über Berlin war am 1. Juni keine Spur von Demut zu entdecken. Doch am Landwehrkanal in Berlin-Kreuzberg war dies anders. „Demut.Macht.Sinn“ lautete das Motto, mit dem HR Pepper zu seinem diesjährigen Hoffest geladen hatte. Fernab klimatisierter Kongresszentren diskutierten rund 200 Gäste einen Tag lang intensiv über Veränderungen der Arbeitswelt, tauschten Erfahrungen aus, erweiterten Horizonte – und schwitzten gemeinsam demütig bei einem ausgewogenen Mix aus Vorträgen, Diskussionsrunden und praxisnahen Sessions. Und das war gut so.

„Die Zeit der Einzelkämpfer ist vorbei“, brachte es Whatchado-Mitgründer Ali Mahlodji in seinem Vortrag auf den Punkt. Es gehe bei HR um die Lebenszeit von Menschen und nicht darum, Befehle zu überbringen. Vor allem wurde an diesem Tag deutlich: Damit jeder Einzelne seine Ideen und Stärken in einem Unternehmen auf Augenhöhe einbringen kann, muss das Management lernen, sich auch einmal zurückzunehmen. „Loslassen ist ein wichtiges Führungskonzept“, sagte Sabine Kluge in ihrer Session. Für die Beraterin von Kluge Consulting ist klar, dass die Antwort auf die Digitalisierung die Vernetzung ist. Demut bedeute für Führungskräfte, das Wissen anderer aus den Netzwerken wertzuschätzen und gemeinsam Entscheidungen zu treffen.

Wie Veränderungen in der Praxis umgesetzt werden können, zeigte HR Pepper am eigenen Beispiel. Die Change-Beratung befindet sich selbst in einem Change-Prozess und hat unter anderem ein neues Organisationsmodell eingeführt. Es basiert auf Selbstorganisation, Eigenverantwortung und Kundenorientierung. So konnten Mitarbeiter sich gegenseitig für bestimmte Rollen im Unternehmen vorschlagen, auch sich selbst. Gründer und Geschäftsführer Matthias Meifert zeigte sich positiv überrascht, wie stark sich junge Mitarbeiter auch für verantwortungsvolle Rollen bewarben. Denn wenn Macht – das zweite große Thema des Tages – besser verteilt wird, sind dafür einerseits Menschen nötig, die bereit sind, Verantwortung und Macht zu übernehmen, und wiederum andere, die bereit sind, zugunsten von mehr Innovation und Kreativität auch Macht abzugeben. Eine Selbstorganisation aufzustellen, habe ihn viel Demut gelehrt, sagte Meifert den Teilnehmern.

Auch zeigte der Tag, wie groß das Interesse an neuen Methoden der Zusammenarbeit ist. Sebastian Hollmann, HR-Strategie bei Continental, demonstrierte die Möglichkeiten über „Working Out Loud“ die Machtveränderung, die ohnehin in Unternehmen vor sich geht, bewusster in die Hand zu nehmen. Insbesondere Frauen werden die Machtstrukturen weiter verändern. So herrschte auf der Podiumsdiskussion Konsens darüber, dass Unternehmen mehr Frauen in Führungspositionen benötigen. Für den richtigen Weg fand sich weiterhin kein Patentrezept, jedoch immer mehr positive Beispiele.

Vor allem eins dürfte auf dem Hoffest deutlich geworden sein: Wenn es das Management schafft, eigene Positionen zu überdenken und Dinge loszulassen, kann es Innovationen, Kreativität und Fortschritt den benötigten Raum gewähren. Die Transformation geht weiter. ■■■



„Eine Selbstorganisation aufzustellen, hat mich viel Demut gelehrt.“

Matthias Meifert, Geschäftsführer von HR Pepper und Gastgeber des Hoffests



Das wird ein guter Monat für ...



Danja Frech

die jetzt den Personalbereich von Sky leitet. Die 46-Jährige kommt von Goodbaby, wo sie als Vice President HR EMEA tätig war. Zuvor verantwortete sie bei der GfK als Chief HR Officer alle Personalthemen weltweit. Mehr als 25 Jahre HR-Erfahrung bringt Danja Frech von der Adidas Group mit. Dort leitete sie zuletzt als Senior Vice President HR Group Functions, Diversity and Inclusion globale HR-Teams, begleitete Organisations- und Transformationsprojekte und entwickelte internationale HR-Konzepte. Zu ihrer neuen Tätigkeit sagt sie: „Es ist wichtig, Unternehmensziele mit den Mitarbeitern zu verbinden. Mit der richtigen Kultur und Mitarbeiterbindung können wir Geschäftsergebnisse positiv beeinflussen.“



Andreas Haffner

dessen Unternehmen in der Student Survey 2018 der Employer-Branding-Beratung Universum gleich zweimal den ersten Platz belegt. Sowohl in den Wirtschaftswissenschaften als auch im Ingenieurwesen wählten die befragten Studenten Porsche zu ihrem favorisierten Arbeitgeber. Aktuell investiert das Automobilhersteller stark in die Entwicklung moderner Bürokonzepte, Lern- und Arbeitsformen.



Burkhard Röhrig

der seit drei Jahrzehnten erfolgreich Software für Zeiterfassung, Zutrittskontrolle und Workforce-Management entwickelt und vermarktet. 1988 hat er mit drei Mitarbeitern die „Gesellschaft für Fabrikorganisation und Softwareentwicklung“ gegründet. Nun feiert die GFOS mbH, die heute mehr als 190 Menschen beschäftigt, 30-jähriges Bestehen.



Ralf Giesen

der zum 1. August seine neue Aufgabe als Personalvorstand und Arbeitsdirektor der RWE Power AG antritt. Der Diplomvolkswirt war zuvor bei Vivawest Mitglied der Geschäftsführung und verantwortete den Personalbereich. Bei RWE Power folgt er auf Erwin Winkel, der nach 45 Jahren bei RWE und einer Karriere vom Auszubildenden bis zum Arbeitsdirektor in den Ruhestand tritt.

Austausch über digitale Zusammenarbeit

18. und 19. September / Bonn – Der IOM Summit im Hilton-Hotel in Bonn ermöglicht den Erfahrungsaustausch rund um die Einführung und Etablierung von kollaborativen Digital-Workplace-Konzepten sowie die notwendigen kulturellen und organisatorischen Veränderungen im Unternehmen. Arbeitgeber wie Endress + Hauser, Boehringer Ingelheim, Siemens, Evonik und Kaufland Informationssysteme berichten aus der Praxis. In Workshops geht es unter anderem um die Frage, was der Digital Workplace leisten kann, wie „Working Out Loud“ als Enabling-Methode eingesetzt werden kann und wie digitales Arbeiten nachhaltig etabliert wird.

www.iom-summit.de

Geeignet für: Alle, die sich mit Organisationsentwicklung, interner Kommunikation oder Wissensmanagement beschäftigen.

Spaßfaktor: Keynotes, Fallbeispiele und Workshops wechseln sich ab und bieten eine gute Mischung zwischen Zuhören und Mitwirken.

Gut zu wissen: Am Vortag (17. September) vermitteln drei Seminare praxisnahes Grundlagenwissen.



Termine

13. bis 17. August / Online
Sommerakademie
Tech Recruiting Summer Academy
www.competitiverecruiting.de

21. bis 25. August / Köln
Fachmesse
Employer Branding und Recruiting Gamescom 2018
www.gamescom.de

31. August / Hamburg
Workshop
Lern-Coaching für Führungskräfte
www.mentus.de

6. bis 7. September / Berlin
Praxiseinblick
HR Safari
www.good-school.de/hr-safari

11. bis 13. September / Köln
Fachmesse
Zukunft Personal Europe
www.europe.zukunft-personal.com

24. September / Berlin
Workshop
Agile Prozessoptimierung
www.fachmedien.de

25. bis 28. September / Essen
Fachmesse
Security
www.security-essen.de

Kongress für neues Azubi- Marketing

4. und 5. September / Köln – Wie digital sollte modernes Azubi-Marketing sein? Diese Frage steht im Mittelpunkt des ersten Kongresstags von „Flügge – Kongress für neues Azubi-Marketing“. Praktiker zeigen dort, wie Videos, Virtual Reality und WhatsApp-Kommunikation funktionieren. Am zweiten Tag geht es darum, die jugendliche Zielgruppe besser kennenzulernen. Unter anderem schildert Whatchado-Gründer Ali Mahlodji, worauf es heute ankommt, um die junge Generation adäquat zu führen.

www.fluegge-kongress.de

Geeignet für: Recruiter, Ausbilder, Personal- und Ausbildungsmarketing-Experten, die neue Wege gehen wollen.

Spaßfaktor: Das Abendevent am ersten Kongresstag wird mit einem Kölsch-Empfang eingeleitet. Könnte nett werden.

Gut zu wissen: Der Flügge-Kongress findet in diesem Jahr zum ersten Mal statt. Organisator ist die Agentur Jugendstil, ein Geschäftsbereich des Karriereportals und Jobmesse-Veranstalters Einstieg.



„Wir könnten
die Arbeits-
woche radikal
verkürzen“

Rutger Bregman ist Historiker und Journalist und gilt als einer der profiliertesten jungen Intellektuellen Europas. Der Niederländer schreibt für die „Washington Post“ und die „BBC“ sowie für niederländische Medien und bringt radikale Ideen für die Arbeitswelt aufs Tapet. Sein Buch „Utopien für Realisten“ ist ein internationaler Bestseller.

Der 30-jährige niederländische Philosoph und Historiker Rutger Bregman hinterfragt in seinem Buch „Utopien für Realisten“ Grundfesten der Arbeitswelt. Ein Gespräch über die Neudefinition von Arbeit.

Interview Stefanie Hornung, Fotos Enver Hirsch

Personalmagazin: Sie plädieren für ein Comeback von Utopien, für das bedingungslose Grundeinkommen und die 15-Stunden-Woche. Was hat das mit New Work zu tun?

Rutger Bregman: Wir sollten Arbeit völlig neu definieren. Viele Ökonomen gehen davon aus, dass Arbeit nur darin besteht, eine Beziehung mit einem Arbeitgeber einzugehen, ein Gehalt zu beziehen und Steuern zu zahlen. Als Produktivität gilt nur die Menge an Geld, die Menschen verdienen und zum Bruttoinlandsprodukt beitragen. Dabei geht unter, dass sehr viel wirklich wertvolle Arbeit unbezahlt ist, zum Beispiel Kinderbetreuung oder Pflege. Die ganze Freiwilligenarbeit ist einer der größten blinden Flecken unserer Zeit.

Wie sieht die Sicht der Arbeitnehmer aus? Streben sie auch nach Veränderungen?

Es gibt so viele Leute, die den Wert ihrer Jobs anzweifeln. Wir wissen aus vielen wissenschaftlichen Untersuchungen, dass dies vor allem für Führungskräfte gilt. Je mehr jemand verdient, je höher jemand in der Hierarchie aufsteigt, desto mehr zweifelt diese Person insgeheim am Wert der eigenen Arbeit. Dies passiert Managern, Beratern und sehr häufig in der Finanzbranche oder unter Anwälten. Ich möchte diese Berufe und Positionen nicht degradieren oder das verallgemeinern. Aber es ist offensichtlich, dass viele Menschen keinen Sinn in ihrer Arbeit sehen. Und deshalb müssen wir neu darüber nachdenken, was Arbeit ist.

Wie würden Sie Arbeit definieren?

Arbeit heißt, dass man etwas Wertvolles macht – egal, ob es bezahlt oder unbezahlt ist. Wenn Sie von dieser Definition ausgehen, ändert sich alles grundlegend. Dann wollen Sie ein anderes System der sozialen Sicherheit und für eine andere Art von Unternehmen arbeiten. Es wird viel wichtiger, Mitarbeitern mehr Autonomie zu geben, um kreativ zu sein.

Professor Frithjof Bergmann prägte in den 70er-Jahren den Begriff New Work als „Arbeit, die man wirklich, wirklich will“. Jetzt haben Sie in gewisser Weise eine ähnliche Idee?

Mein Ansatz ist ein bisschen anders. Menschen sind oft zufrieden mit ihrer Arbeit. Das bedeutet aber nicht, dass es wertvoll ist, was sie tun. Daher stellt die Forschung jetzt spezifischere Fragen. Dies ist der Grund, warum wir jetzt erst feststellen, dass es viele Menschen gibt, die keine Bedeutung in ihrer Arbeit sehen, selbst wenn sie ihren Job mögen. Für andere wiederum ist es einfach wichtig zu arbeiten, weil es in unserem Sozialsystem demütigend ist, arbeitslos zu sein.

Inwiefern würde sich dies mit einem bedingungslosen Grundeinkommen ändern?

Kurzfristig gesehen würde ein Grundeinkommen dazu führen, dass Menschen, die am unteren Ende des Arbeitsmarktes eine wirklich wertvolle Arbeit leisten, zum Beispiel Müllsammler, Reinigungskräfte oder Pfleger, eine Art Streikfonds bekommen. Sie könnten jederzeit aufhören zu arbeiten und wir wissen, dass wir dann in echte Schwierigkeiten geraten. Dies wird ihnen viel mehr Verhandlungsmacht geben. Wenn wir ihnen mehr Verhandlungsmacht geben, werden folglich auch die Löhne steigen. Wer eine Arbeit macht, die weder nützlich noch notwendig für die Gesellschaft ist, dessen Lohn wird sehr wahrscheinlich ein wenig sinken. Das Grundeinkommen wird den sozialen Wert der verschiedenen Arbeitsplätze viel besser widerspiegeln. Wenn die Löhne der Reinigungskräfte oder Müllsammler steigen, werden diese Jobs auch prestigeträchtiger. Das bedeutet also auch eine komplette Neudefinition ihres gesellschaftlichen Status.

Was hieße das dann langfristig?

Langfristig würde sich das bedingungslose Grundeinkommen auch darauf auswirken, was Kinder lernen und beruflich machen

möchten. Wenn jemand heute mit 18 Jahren sagt, dass er beruflich mal etwas mit Musik, Kunst oder Sport machen will, kommt ganz schnell eine Mutter, ein Vater oder ein Onkel und versucht, den jungen Menschen davon abzubringen. Wenn unsere Kinder wissen, dass sie in Zukunft auf das Grundeinkommen zurückgreifen können, werden sie ganz neue Karriereentscheidungen treffen und Jobs wählen, die heute als zu riskant gelten. Heute ist es weit verbreitet, dass man nicht den Beruf wählt, den man eigentlich machen will. Viele arbeiten in ihren Jobs, bis sie 40 oder 50 sind. Erst dann fangen einige an, darüber nachzudenken, was ihnen wirklich wichtig ist – also über Arbeit im Sinne von Bergmanns New-Work-Definition. Ich möchte die Gesellschaft dahin bringen, dass wir das von Anfang an tun.

Im Grunde geht es also auch um eine neue Form der Selbstverantwortung. Heute können wir ja alles ganz einfach aufs System schieben, wenn wir einen „Bullshit-Job“ haben ...

Ganz genau. Wir leben in einer Zeit, in der wir zu oft individuelle Lösungen für kollektive Probleme suchen. Bei dem Phänomen bedeutungsloser Jobs geht es nicht um individuelle Entscheidungen. Das ist etwas, das wir gemeinsam erschaffen haben und das wir zusammen auch wieder ändern können. Ich bin kein Selbsthilfe-Guru oder Karriereberater. Wenn Leute mich fragen, was sie tun können, um etwas zu ändern, sage ich: „Nichts“. Damit meine ich, dass es eine lächerliche Idee ist, das auf individueller Ebene lösen zu wollen. Es beginnt bei uns allen. Wir müssen unsere Institutionen, Konventionen und Anreize ändern, um eine neue Geschichte zu schreiben und zu erzählen.

Sie glauben also nicht, dass es sich lohnt, in der eigenen Organisation für neue Formen der Arbeit zu kämpfen?

Doch, natürlich. Buurtzorg Niederlande ist zum Beispiel so eine Organisation, die in der Pflege wegweisend ist. Die Idee von Buurtzorg ist sehr einfach: Krankenschwestern arbeiten in selbstverwalteten Teams von zehn bis zwölf Mitarbeitern. Es gibt keine Manager und keine Marketingabteilung. Und sie verkaufen nur ein Produkt: Pflege. Buurtzorg fing 2006 als eine sehr kleine Organisation mit nur zwei Teams an. Heute arbeiten mehr als 14.000 Menschen dort und Professoren aus der ganzen Welt kommen nach Holland, um mehr darüber zu erfahren. Das Wichtigste an Buurtzorg ist, dass es von einem anderen Menschenbild ausgeht. Der Gründer Jos de Blok vertraut seinen Mitarbeitern. Er glaubt, dass sie, nicht er, die wahren Experten sind.



Was heißt das für die gesellschaftliche Perspektive?

Regierungen sollten viel mehr wie Unternehmen denken, weil jedes erfolgreiche Unternehmen die ganze Zeit experimentiert, dabei Dinge lernt und sie ständig anpasst. Selbst wenn Sie die Idee eines bedingungslosen Grundeinkommens nicht mögen, sollten Sie dennoch offen sein, damit zu experimentieren. Denn wenn es nicht funktioniert, können wir einfach aufhören, darüber nachzudenken und uns etwas anderes einfallen lassen.

Sie haben in Ihrem Vortrag auf der New Work Experience in Hamburg erwähnt, dass inzwischen viel mehr Menschen die Idee eines bedingungslosen Grundeinkommens kennen. Bedeutet das, dass die Zeit reif dafür ist? Oder was braucht es, damit eine utopische Idee wirklich den Durchbruch schafft?

„Heute arbeiten wir mit Hardware aus dem 21. Jahrhundert, aber wir nutzen dazu eine Software aus dem 19. Jahrhundert – mit einem veralteten Mindset und einer unveränderten Definition dessen, was Arbeit ist.“

Ich denke immer noch über diese Frage nach. Es gibt wahrscheinlich mehrere Gründe. Aber es hat mich auch überrascht, wie populär die Idee plötzlich geworden ist. Einen Einfluss hat vermutlich, dass wir eine unsichere Zeit erleben. Immer mehr Menschen erkennen, dass der Status quo Konflikte hervorbringt. Der wichtigste Grund für die Begeisterung ist, dass uns das Gefühl von Stabilität und Sicherheit fehlt – sogar in reichen Ländern, wo die meisten Menschen gut genährt sind, Zugang zu einer guten Gesundheitsversorgung haben und ein ausreichend hohes Einkommen. Wir sprechen in unserer Gesellschaft viel über die Meinungsfreiheit. Aber die Freiheit, Nein zu Dingen sagen zu können, die sie nicht tun wollen, ist ebenso wichtig, zum Beispiel, dass Arbeitnehmer Nein zu einem Arbeitgeber sagen, Frauen zu einem Umfeld, in dem sie belästigt werden, Ehefrauen oder Ehemänner zu einem Partner, von dem sie finanziell abhängig sind, oder wir alle zu einer Stadt, in der wir nicht mehr leben wollen. Es ist die Freiheit, Ja zu den Dingen zu sagen, die wir tun wollen. Das gibt uns die Fähigkeit, Risiken einzugehen, ein Unternehmen zu gründen oder den Job zu wechseln. Deshalb nenne ich das bedingungslose Grundeinkommen ein Risikokapital für die Menschen. Es gibt uns alle Mittel, um zu experimentieren und Fehler zu machen – und das ist der Ursprung aller Kreativität und Innovation.

Eine weitere utopische Idee, die Sie propagieren, ist die 15-Stunden-Arbeitswoche. Wie soll diese funktionieren?

Die Idee der 15-Stunden-Woche geht auf den britischen Ökonomen John Maynard Keynes zurück, der 1930 vorausgesagt hat, dass wir in Zukunft nur noch drei Stunden am Tag arbeiten würden. Er war überzeugt, dass wir unser wirtschaftliches Wachstum kontinuierlich für ein bisschen mehr Freizeit nutzen. Fast alle Ökonomen und Philosophen haben geglaubt, dass es schon in der 1970er-Jahren soweit sein wird. Klar ist, dass die Bezahlbarkeit kein Problem ist. Wir haben die Technologie und die Mittel. Unsere Wirtschaft ist stark genug, um die Arbeitswoche radikal zu verkürzen.

Was hält uns zurück?

Was uns zurückhält, ist nicht Ökonomie oder Technologie: Es ist Ideologie. Heute arbeiten wir mit Hardware aus dem 21. Jahrhundert, aber wir nutzen dazu eine Software aus dem 19. Jahrhundert – mit einem veralteten Mindset und einer unveränderten Definition dessen, was Arbeit ist. Wir müssen das alles aktualisieren. Historiker werden sonst auf unsere heutige Zeit zurückblicken und denken, wir wären völlig verrückt geworden. Was war los mit diesen Leuten? Sie waren so außerordentlich reich und gingen trotzdem Tag für Tag ins Büro, schrieben E-Mails an Leute, die sie nicht mögen, schrieben Berichte, die nie jemand lesen würde. Sie taten so, als würden sie arbeiten, während sie nur auf Facebook unterwegs waren. Das ist doch ein ziemlich lächerlicher, und geradezu schon religiöser Zustand. Irgendwann müssen wir doch aufwachen!

Besteht nicht die Gefahr, dass Arbeitgeber bei einer 15-Stunden-Arbeitswoche ihre Angestellten noch stärker unter Druck setzen, um zu dem gleichen Ergebnis zu kommen?

Schauen wir uns die Geschichte an: Woher kommt die 40-Stunden-Woche? Es begann nicht mit einer Regierungsentscheidung, sondern mit Henry Ford. Er war ein guter Geschäftsmann, der er-



kannte, dass seine Arbeiter produktiver waren, wenn sie 40 statt 60 Stunden pro Woche arbeiteten. Seine Konkurrenten glaubten, er sei verrückt – und blieben bei 60 Stunden pro Woche. Doch Ford verdiente mit der 40-Stunden-Woche mehr Geld als die Konkurrenz, sodass diese ein paar Jahre später seinem Beispiel folgte. Dann kam in den 1930er-Jahren während der Großen Depression dieser Kerl Kellogg. Der amerikanische Cornflakes-Hersteller aus Michigan ersetzte die drei Acht-Stunden-Schichten in seiner Fabrik durch vier Sechs-Stunden-Schichten. Der Grund: Wer ausgeruhter ist, kann produktiver und kreativer sein. Und das gilt insbesondere für Wissensarbeiter, von denen wir immer mehr haben. Es ist einfach lächerlich, wenn Anwälte und Banker 14 Stunden am Tag arbeiten. Niemand kann so lange kreativ und konzentriert sein. Da geht es nur darum, den Schein zu wahren. Der Glaube daran, dass Anwesenheit zählt, ist eine bizarre Religion.

Wann werden Ihrer Prognose nach das Grundeinkommen und die 15-Stunden-Woche Realität?

Ich bin ein Optimist. Die große Lektion der Geschichte ist, dass Dinge auch ganz anders sein können. Die Art und Weise, wie wir heute unsere Gesellschaft und Wirtschaft gestalten, ist nicht unausweichlich. Man kann alles ändern. Aber ich habe absolut keine Ahnung, ob das passieren wird. All die Trendbeobachter, die voraussagen, dass dies und jenes bis 2020 oder 2030 passiert, verbreiten nur Blödsinn, weil sie damit Geld verdienen. Niemand weiß, wie die Zukunft aussieht. In meinem Buch will ich auf unsere Möglichkeiten hinweisen und damit Fenster für Alternativen öffnen. Ob wir dort ankommen, weiß ich nicht. Aber wenn Sie sich mir anschließen, sind wir schon zu zweit. ■■■



VERGÜTUNGS-CHECK.
Die Bezahlung von HR-Experten variiert und hängt auch davon ab, in welchem Bereich das Unternehmen tätig ist. In welchen Branchen Personaler über- oder unterdurchschnittlich bezahlt werden, verdeutlicht die Übersicht. Dabei sind die Durchschnittswerte der jeweils genannten Branchen ins (prozentuale) Verhältnis zum Gesamtdurchschnitt (in Höhe von 42.918 Euro) gesetzt.

In welchen Branchen verdienen HR-Experten am besten?

ab 120 % und darüber

Autoindustrie, Banken, Chemie/Verfahrenstechnik, Computer (Herstellung Hardware), Finanzdienstleistung, Halbleiter, Luftfahrt, Maschinenbau, Pharma, Software, Sonstige Investitionsgüter, Telekommunikation, Unternehmensberatung, Versicherungen

110 bis 120 %

Anlagenbau, Biotechnologie, Einzelhandel, Elektrotechnik, Energie/Wasser/Umwelt/Entsorgung, Konsum- und Gebrauchsgüter, IT-Systemhäuser, Medizintechnik, Schifffahrt

100 bis 110 %

Fahrzeugbau, Feinmechanik/Optik, Forschungsinstitute, Ingenieurbüro, Kosmetik, Krankenhäuser, Kunststoff/Gummi/Glas/Keramik, Medien/Presse, Metall, Öffentliche Verwaltung/Behörden, Sonstige Industrie

90 bis 100 %

Bau, Bekleidung/Textil, Bildungsinstitutionen, Druck und Papier/Verpackung, Großhandel/Bau und Einrichtung, Großhandel/Technik, Großhandel/Sonstiges, Kultur, Immobilien, Internet- und Versandhandel, Lebensmittel/Nahrung/Genuss, Messebetreiber, Möbel/Holz, Personalberatung, Rechtsberatung, Steuerberatung/Wirtschaftsprüfung, Verbände

80 bis 90 %

Autohäuser, Einzelhandel/Technik, Gesundheitswesen, Großhandel/Bekleidung/Textil, Großhandel/Lebensmittel, Logistik/Transport/Verkehr, Sonstige Dienstleistungen, Sonstige Informationstechnologie, Touristik/Freizeit, Werbung/PR, Zeitarbeit

unter 80 %

Call Center, Einzelhandel/Bau und Einrichtung, Einzelhandel/Bekleidung/Textil, Einzelhandel/Lebensmittel, Einzelhandel/Sonstiges, Handwerk, Hotel/Gaststätten, Soziale Einrichtungen

Referenzwert

42.918 €

01/2018 Recruiter
02/2018 Personalmarketer
03/2018 Personalleiter
04/2018 Personalreferent
05/2018 Personalsachbearbeiter
06/2018 Personalberater
07/2018 Personaldisponent
08/2018 Branchenvergleich
09/2018 Personalentwickler
10/2018 Payroll-Experte
11/2018 Experte für Compensation & Benefits
12/2018 HR Business Partner

in Zusammenarbeit mit Compensation Partner

**Sachleistungen
im Wert von
60.000 €
zu gewinnen**

Initiatoren:

DAK
Gesundheit
Ein Leben lang.



DEUTSCHER | **BGM** | FÖRDERPREIS

Gesucht: Beste Ideen für Betriebliches Gesundheitsmanagement

Deutscher BGM-Förderpreis für kreative und nachhaltige Projekte in Unternehmen

Die DAK-Gesundheit und die Kommunikationsberatung MCC schreiben den DEUTSCHEN BGM-FÖRDERPREIS 2018 bereits im vierten Jahr in Folge aus. Der Preis würdigt Unternehmen, Organisationen und Einrichtungen, die sich kreativ und nachhaltig für das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) einsetzen. Zudem unterstützt der Förderpreis die Gewinner dabei, ihre innovativen Ideen umzusetzen. Der Wettbewerb ist mit insgesamt 60.000 Euro in Form von Sachleistungen dotiert. Einsendeschluss ist der 31. August 2018.

Schwerpunktthema 2018: Arbeitswelt 4.0 – Wie fördern Unternehmen die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter?

Mit der fortschreitenden Digitalisierung sind viele Erwartungen, aber auch Befürchtungen verbunden. Einerseits kann Arbeit einfacher, effektiver und individueller gestaltet werden. 4.0-Prozesse setzen Ressourcen frei, vereinfachen die Arbeitsorganisation und können die Life-Domain-Balance fördern. Das hat allerdings seinen Preis: Der permanente Wandel kann Ängste schüren und Weiterbildungsbedarfe generieren. Flexibel, mobil, erreichbar, eigenverantwortlich – diese Attribute werden Beschäftigten immer häufiger zugeschrieben und vorausgesetzt. Das erzeugt Druck. Multitasking sowie verdichtete und beschleunigte Abläufe belasten zusätzlich und können längerfristig die Gesundheit gefährden.

Für Unternehmen und Beschäftigte stellt sich verstärkt die Frage, wie die Arbeit der Zukunft aussehen soll. Wie gelingt es, die digitale Transformation nicht nur zu einem wirtschaftlichen Erfolg zu machen, sondern auch gleichzeitig gesundheitsförderliche und motivierende Arbeitsbedingungen zu schaffen? Wie können Unternehmen die gesundheitlichen Belastungen für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachhaltig abfedern? Beim BGM-Förderpreis 2018 sind bedarfsgerechte, zielgruppenspezifische Konzepte gefragt, die sich diesen Fragen stellen.

Die Ziele des BGM haben sich durch „Arbeiten 4.0“ nicht verändert, jedoch verändern sich die betrieblichen Rahmenbedingungen. Gleichzeitig kommen im BGM zunehmend digitale Tools

zum Einsatz, die neue Möglichkeiten eröffnen. Wie lässt sich das Potenzial von digitalen Anwendungen sinnvoll nutzen, um die psychische Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten? Wie muss ein BGM gestaltet werden, um in Zeiten der digitalen Transformation praxistaugliche und nachhaltige Lösungen für gute und gesunde Arbeitsbedingungen zu generieren? Digitale Instrumente, die das BGM unterstützen können, sind etwa Gesundheits-Analysertools, Online-Coachings, Gesundheitsplattformen, BGM-Komplettsysteme und Gesundheits-Apps.

Wer kann sich für den BGM-Förderpreis bewerben?

Ob Unternehmen, lokales Netzwerk im BGM oder Dienstleister mit konkretem Praxisvorhaben in einem Betrieb – jeder, der eine neue Idee im Gesundheitsmanagement entwickelt hat und umsetzen will, kann sich bewerben. Schließlich sollen innovative Ideen nicht verloren gehen. Weitere Informationen, Teilnahmebedingungen und das Anmeldeformular finden Bewerber unter www.bgm-foerderpreis.de. Eine hochkarätige Jury wird die Sieger ermitteln. Den Gewinnern winken Sachleistungen im Wert von 30.000 Euro (1. Platz), 20.000 Euro (2. Platz) und 10.000 Euro (3. Platz). Die Preisverleihung findet im Rahmen des Kongresses „**Betriebliches GesundheitsManagement**“ am 16. Oktober 2018 in Bonn statt. In den letzten Jahren beteiligten sich insgesamt 350 Firmen bundesweit am Wettbewerb.

Einsendeschluss ist der 31. August 2018

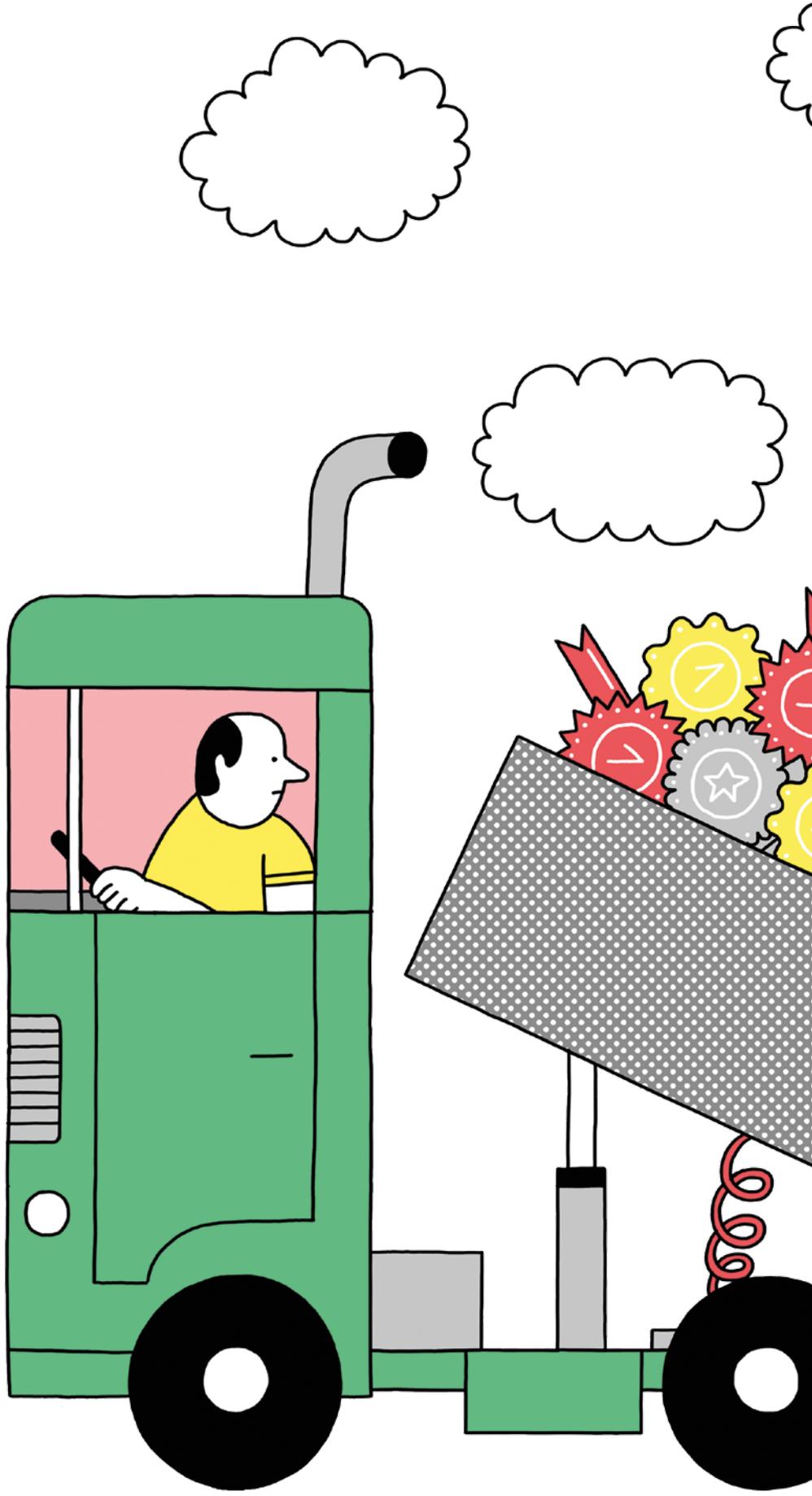
Später eingehende Bewerbungen können nicht berücksichtigt werden. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen. Die Teilnahme von Krankenkassen ist leider nicht möglich. Fordern Sie die Teilnahmeunterlagen gerne auch per E-Mail bei uns an: obieglo@bgm-foerderpreis.de.

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung und wünschen viel Erfolg!

Alle weiteren Infos und Anmeldebedingungen unter:
www.bgm-foerderpreis.de

Schwerpunkt

Arbeitgeberseiegel





Schnell noch ein Arbeitgebersiegel gefällig? Das Geschäft mit dem Arbeitgeber-Image boomt. Unzählige Siegel und Auszeichnungen sind auf dem Markt und manche Siegel werden gar ungefragt verliehen. Doch was beim einzelnen Arbeitgeber tatsächlich so ausgezeichnet ist, bleibt oft im Unklaren – auch und gerade für die heiß begehrten Bewerber.



Blinder Aktionismus

Von Bärbel Schwertfeger, Illustration Jochen Schievink

Auf Stellenanzeigen, Karriere-Webseiten und im Empfangsbereich der Unternehmen prangen sie: die Siegel und Urkunden als bester, fairster oder familienfreundlichster Arbeitgeber. Das Geschäft mit den Auszeichnungen läuft dank des Fachkräftemangels gut. Viele Unternehmen überschätzen jedoch die Seriosität der Siegel und vor allem den erhofften Imagegewinn.

● „Hohe Validität. Die umfassendste und objektivste Auszeichnung auf dem deutschen Markt“: So wirbt die 3 Works GmbH für ihr neues Arbeitgebersiegel „Leading Employers“. „Es handelt sich um eine analog zum Stiftung-Warentest-Prinzip unabhängig durchgeführte Untersuchung auf der Basis mehrerer Millionen Metadaten.“ Einbezogen wurden unter anderem Analysen, die die „Personalinstrumente und Angebote des Arbeitgebers auditieren und validieren“, beispielsweise die Zertifizierung vom Top Employers Institut, einem weiteren Siegelanbieter.

Mit seinem Meta-Siegel zündete Leading Employers, das immerhin den renommierten Zeit-Verlag als Medienpartner gewonnen hat, eine neue Stufe im immer undurchsichtigeren Siegel-Dschungel. Nach welchen Kriterien die Arbeitgeber dabei jeweils ausgezeichnet werden, ist nicht immer transparent. Bei manchen werden die eigenen Mitarbeiter befragt, bei anderen muss man Fragebogen ausfüllen und bisweilen genügen schon ein paar Tausend Euro, um sich mit einem goldenen Siegel schmücken zu dürfen. Denn meist geht es den Anbietern vor allem um den Verkauf der Lizenz zur Siegelnutzung. Auch Leading Employers wirbt damit, dass „kein zusätzlicher Aufwand für Sie und Ihr Team“ entstehe. Für die Lizenz, das Siegel dann tragen zu dürfen, müssen Unternehmen ab 500 Mitarbeitern bei Leading Employers jährlich 9.900 Euro plus Mehrwertsteuer hinblättern.

Viele Personaler nehmen neue Siegel auf dem Markt gar nicht mehr ernst

„Unter Personalern ist das inzwischen schon ein Running Gag, wenn mal wieder ein neues Siegel auftaucht“, sagt Christoph Fellinger, Talent Relationship Manager bei Beiersdorf in Hamburg. Ein Mehr an Siegeln führe nicht zu einer besseren Orientierung auf dem Arbeitsmarkt. „Da tummeln sich einfach zu viele schwarze Schafe und fragwürdige Anbieter“, so Fellinger.

Für Wolfgang Jäger ist es „vor allem eine PR-Maschinerie für beide Seiten“. So ständen hinter den Auszeichnungen häufig

PR-Agenturen oder Medien, die für die notwendige Beachtung der Auszeichnungen sorgen. „Das ist ein schräger Aufmerksamkeitswettbewerb“, so der Professor an der Hochschule Rhein-Main in Wiesbaden.

Auszeichnung ohne Befragung der Mitarbeiter – auf Basis von Social Listening

Besonders aktiv sind dabei Focus und Focus Money. Im Frühjahr veröffentlichten sie das neue Deutschlandtest-Siegel „Höchste Fairness im Job“. „Der Auszeichnung liegt eine umfangreiche Analyse der Kommunikation zur Fairness im Job in Foren, Blogs, Communities, Twitter, Facebook und in Onlinemedien zugrunde“, schreibt Focus. Dabei seien für 10.000 Unternehmen 22 Millionen Aussagen ausgewertet worden. Wissenschaftlich begleitet wurde die digitale Analyse – das sogenannte Social Listening – von dem Diagnostikexperten Werner Sarges.

„Wie kann es sein, dass da ein Unternehmen wie Koki Technik Transmission Systems, das weder über eine Facebook- noch über eine Twitter-Präsenz oder über ein LinkedIn-Profil verfügt und auf Kununu eher eine weniger positive Bewertung bekommt, unter die Auswahl der Unternehmen fällt, die für höchste Fairness im Job stehen?“, fragt sich Henner Knabenreich vom HR-Blog Personalmarketing-2-null.

Die Ergebnisse basierten im Wesentlichen auf der Befragung von 10.000 Unternehmen, erklärt Wissenschaftler Sarges. Sie seien aber mit Befunden aus dem Social Listening – soweit solche ebenfalls vorlagen – abgeglichen worden. Allerdings haben von den 10.000 Unternehmen, deren Daten ausgewertet worden sein sollen, nur weniger als zehn Prozent mitgemacht. Auch bei der Auszeichnung zum „Top Nationalen Arbeitgeber“ von Focus in Zusammenarbeit mit Kununu ist das Vorgehen und die damit einhergehenden Zweifel am Vorgehen ähnlich (siehe Artikel „Sieglein, Sieglein an der Wand“ in dieser Personalmagazin-Ausgabe).

„Große Datensätze sagen doch nichts über die Qualität einer Analyse aus“, so Beiersdorf-Personaler Fellingner. Entscheidend sei, welche Daten analysiert und welche Anhaltspunkte wie gewichtet werden. „Da muss man schon sehr genau auf die Erhebungsmethode achten“, so der Personalmanager. Wenn man sich bei manchen Rankings die Top 20 anschau, sei man schon irritiert. Da liege dann mitunter eine kleine Bank vor einem Konzern, nur weil die Stichprobe dort viel kleiner war und positiver geantwortet habe. „Die Ergebnisse sind häufig methodisch verfälscht“, so Fellingner.

Bei Leading Employers habe er nicht einmal die Bewertungskriterien verstanden, so Alexander Hohaus, Referent Personalmarketing bei der Deutschen Apotheker- und Ärztekammer in Düsseldorf. „Gerade vom Zeit-Verlag hätte ich schon etwas qualitativ Hochwertigeres erwartet.“ In der Tat fragt man sich, was man dort eigentlich analysiert hat. So wird zum Beispiel beim Top Employers Institut, das Leading Employers für die Analyse nutzt, lediglich veröffentlicht, welche Unternehmen zertifiziert sind. Die detaillierte Auswertung bekommen nur die jeweiligen Unternehmen. Ähnliches gilt für die Image-Befragungen von Studenten wie von Trendence und Universum.

Ziemlich absurd wird es bei der „HR-Expertise“: Je aktiver Personaler bei HR-Verbänden sind, desto besser soll das Unternehmen als Arbeitgeber sein. „Für die Förderung von Nachwuchskräften ist die Weitergabe von Wissen innerhalb solch professioneller Netzwerke essenziell“, schreibt Alexander Berndt von Leading Employers.

Viele Arbeitgeber hinterfragen die Methodik der Siegelvergabe nicht

„Das Problem ist, dass viele HR-Manager das nicht hinterfragen“, so HR-Blogger Henner Knabenreich. „Die einen haben keine Ahnung, was genau dahintersteckt. Andere denken sich, Hauptsache es hilft dem Marketing.“

Ein Beispiel sind die Heiligenfeld-Kliniken, die auf ihrer Website mit zahlreichen Auszeichnungen wie der von Great Place to Work werben, darunter auch mit der von Leading Employers. Auf die Fragwürdigkeit des Siegels angesprochen, gibt sich die HR-Abteilung erstaunt: Man kommuniziere nur, dass die Klinik dort ausgezeichnet worden sei. Das Siegel gekauft habe man nicht. Deshalb stehen die Heiligenfeld-Kliniken auch nicht auf der online veröffentlichten Liste der Sieger. Denn die ist besonders trickreich: Sie besteht aus den Top 100, den Besten jeder Branche und allen, die das Siegel gekauft haben wie zum Beispiel Wago Kontakttechnik in Minden.

„Die Not mancher Unternehmen ist groß“, beobachtet Sebastian Sellinat, Senior Manager Human Resources bei der Aareal Bank in Wiesbaden. „Da herrscht oftmals blinder Aktionismus und die Siegelanbieter locken mit einer schnellen Lösung.“ Dabei nutzten einige auch die fehlende Absprache im Unternehmen und schicken ihre Auszeichnung und ihr kostenpflichtiges Siegelangebot nicht an die HR-Abteilung, sondern nur an die Kommunikationsabteilung. „Der Höhepunkt ist es dann, wenn die das Siegel kaufen will und ich dagegen argumentieren muss“, so Sellinat.

Das Motiv sei eben oft nicht ein Erkenntnisgewinn, sondern vor allem ein Marketingeffekt nach innen und außen, beklagt Professor Jäger. Dabei halte er die Wirkung nach innen für be-

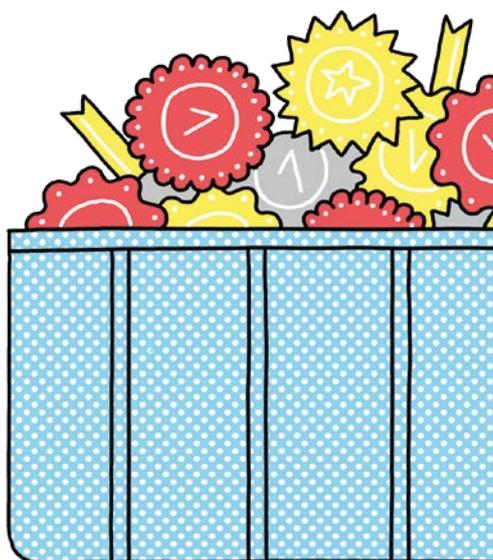
sonders wichtig. „Da bestätigt mir ein Externer, wie toll meine HR-Arbeit ist“, so Jäger. Das sei für ihn schlechte PR. Für das Ansehen von HR im eigenen Unternehmen ließen sich andere Wege finden.

Unternehmen werden offenbar mit Angeboten für Arbeitgebersiegel überflutet

Wie stiefmütterlich das Thema in den Unternehmen behandelt wird, zeigt auch die Recherche zu diesem Artikel. Die meisten der befragten Unternehmen reagierten zunächst überhaupt nicht. Dann folgten oft nur dürre Sätze statt Antworten auf die Fragen. Von Daimler heißt es etwa: „Wenn wir Auszeichnungen erhalten, die uns bestätigen, dass wir als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden, freut uns das natürlich. Siegel nutzen wir in der Regel nicht, wir setzen vor allem auf den persönlichen Austausch mit unserer Zielgruppe.“ Die Bosch-Pressestelle schreibt auf Anfrage lediglich: „Arbeitgeber-Siegel nutzen wir nur solche, bei denen die Zielgruppe selbst bewertet.“ Die Deutsche Bahn wiederum möchte laut eigener Aussage zwar Top-Arbeitgeber werden, Fragen zum Siegelangebot will man jedoch



Mit seinem Meta-Siegel zündete Leading Employers eine neue Stufe im Siegel-Dschungel. Nach welchen Kriterien Arbeitgeber ausgezeichnet werden, ist meist nicht transparent.



nicht beantworten. „Wir können Sie leider nicht unterstützen, aktuell und in absehbarer Zeit reichen dazu die Kapazitäten nicht aus“, so die Pressestelle.

Dass die Unternehmen offenbar mit Anbieterangeboten zu Arbeitgebersiegeln überflutet werden und schon gar nicht mehr die Absender unterscheiden können oder gar die Anfragen richtig lesen, könnte die Antwort der Lufthansa belegen: Mit mehr als 100.000 Bewerbungen sei Lufthansa sicherlich ein attraktiver Arbeitgeber, schreibt die Pressestelle. „Dennoch haben wir uns entschieden, uns an Ihrem Siegel nicht zu beteiligen.“

„Es gibt viele niedrigschwellige Angebote und nur sehr wenige hochwertige Siegel“, resümiert Ansgar Heitzig von der Beratung Heitzig & Heitzig. Aber die meisten wollten eben auch einfach nur schnell und mit wenig Aufwand Zugang zu einem Siegel. Andere suchten ein Siegel, das sich gut nach außen vermarkten lässt, hätten aber kein Interesse, sich intern damit auseinanderzusetzen. Und eine dritte Gruppe setzte sich intensiv damit auseinander und leite aus den Ergebnissen auch konkrete Handlungsanweisungen ab.

Diese dritte Gruppe entspricht den anvisierten Teilnehmern von Great Place to Work. Dort nützt man zwei Instrumente zur Analyse, bevor eine Bestenliste mit 100 Unternehmen veröffentlicht wird: eine repräsentative Mitarbeiterbefragung und ein Kulturaudit, bei dem die Firmen ihre Personalinstrumente beschreiben und sie auch belegen müssen. „So werden die wichtigsten HR-Instrumente ihrer Wirkung auf die Mitarbeiter gegenübergestellt“, erklärt Andreas Schubert, Geschäftsführer von Great Place to Work Deutschland. Für die Analyse zahle jedes Unternehmen – je nach Größe – einen bestimmten Betrag, unabhängig davon, ob es als „Bester Arbeitgeber Deutschlands“ ausgezeichnet wird oder nicht. 2017 hatte man in Deutschland 740 teilnehmende Unternehmen, davon wurden 100 als bester Arbeitgeber ausgezeichnet.

Zudem tue man viel, um die Unternehmen bei ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen. Die Zahl der Unternehmen, vor allem auch der kleineren, wachse von Jahr zu Jahr. „Wer ein schnelles Siegel möchte, der springt bei uns schnell wieder ab“, so Schubert.

Über Studentenumfragen zu Image-Rankings: Arbeitgebersiegel ohne Aufwand

Nichts tun müssen die Unternehmen dagegen bei den Studentenumfragen wie von Universum und Trendence, die vor allem das Image der Unternehmen widerspiegeln. „Auszeichnungen auf Basis von Imagebefragungen haben den geringsten Wert“, behauptet Stefan Scheller, HR-Experte und Persoblogger. „Denn warum sollte ein Unternehmen ein Top-Arbeitgeber sein, nur weil andere es dafür halten?“

Für Bayer sei die Wahrnehmung der eigenen Marke auf dem Bewerbermarkt durchaus interessant, erklärt Stefan Lake vom Bereich HR Deutschland bei Bayer. Generell setze man auf Arbeitgebersiegel, die „mit einer validen und repräsentativen Methodik aufschlussreiche Erkenntnisse über die für uns relevanten Zielgruppen liefern“.

HR-Blogger Scheller glaubt dagegen, dass die großen B2C-Konzerne, die in den Image-Rankings seit gefühlten Ewigkeiten die Top-Platzierungen füllen, gar keine Siegel mehr benötigen. „Das ist mehr Ego-Streichelei für die Verantwortlichen als eine

Die Not mancher Unternehmen in Sachen Fachkräftemangel ist groß. Oftmals herrscht blinder Aktionismus und die Siegelanbieter locken mit einer schnellen Lösung.



wirtschaftlich sinnvolle Investition“, so Scheller. Je kleiner und unbekannter ein Unternehmen sei, umso stärker könne es möglicherweise von einem Siegel profitieren. Wobei der Profit in der Regel darin liege, überhaupt ein Siegel zu haben.

Auch das gibt es: Ungefragt zum Siegelträger geworden

Dabei kann so manches Unternehmen dem Siegel offenbar nicht einmal entgehen. So prangen in den Unternehmensprofilen der Burda-Tochter Xing oftmals die Focus-, Kununu- oder Xing-Siegel. Bei Daimler sind es gleich sechs Auszeichnungen, bei Luftansa fünf goldene Focus-Siegel.

Grundsätzlich sei er ein Befürworter von Siegeln, wenn sie auf Grundlagen basieren, mit der sich die eigene Leistung überprüfen und vergleichen lässt, sagt Marcel Rütten, HR-Manager bei der Kindernothilfe in Duisburg. Seitdem man Top-Praktikantengeber sei, merke man schon, dass sich mehr Praktikanten bewerben. Erschreckend findet er es jedoch, wenn in den Listen Unternehmen genannt werden, von denen man noch nie gehört hat. „Nur weil ich ein Siegel gekauft habe, bin ich doch kein guter Arbeitgeber“, kritisiert der HR-Manager und warnt: „Die Qualität, die ich verkaufe, muss ich auch liefern, sonst gehen die Mitarbeiter schnell wieder.“

Bewerber haben keinen Durchblick im Siegel-Dschungel

Und was ist mit den Bewerbern, für die die Siegel eigentlich gedacht sind? „Die haben keine Ahnung“, sagt Berater Heitzig. Er habe mal 200 Studenten befragt, fast 80 Prozent hatten überhaupt keine Vorstellung, was hinter den ihnen bekannten Siegeln steckt (siehe auch die Studienergebnisse auf den folgenden Seiten). „Das ist das Dilemma für Unternehmen, die in teure Siegel investieren“, so der Berater. „Ein minderwertiges Siegel wird dann oftmals als gleichwertig wahrgenommen – liefert aber eben keine vergleichbare Analysetiefe.“

Beim Bewerber spiele so ein Siegel aus seiner Erfahrung maximal eine mittlere Rolle, erklärt Beiersdorf-Personaler Fellingner. In 15 Jahren habe ihn kein einziger Bewerber nach einem Siegel gefragt. Stattdessen bekomme er konkrete Nachfragen etwa zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Personalblogger Knabenreich wundert sich indes, dass selbst Unternehmen, die eine mit einem hohen Aufwand verbundene Auszeichnung bekommen, die Ergebnisse nicht richtig nutzen. „Da wird dann nur auf die Pressemeldung verlinkt“, so Knabenreich. „Keiner schreibt, warum er ein toller Arbeitgeber ist.“ Er rät den Firmen, das Geld für das Siegel lieber in ein Foto- oder Videoshooting zu stecken und auf der Website die Mitarbeiter selbst zu Wort kommen zu lassen. „Das wirkt doch viel glaubwürdiger als jedes Siegel.“ ■

BÄRBEL SCHWERTFEGER ist freie Journalistin in München. Sie hat einen sechsten Sinn für schwarze Schafe am Markt.

JOCHEN SCHIEVINK ist freier Illustrator in Hamburg.

„Alles Wichtige mache ich selbst!“

LEXWARE

Mit dem Einsteigerpaket lohn+gehalt



Nehmen Sie die Lohn- und Gehaltsabrechnung selbst in die Hand und sparen Sie so jede Menge Zeit und Geld. Das Einsteigerpaket lohn+gehalt unterstützt Sie dabei. Mit der mehrfach ausgezeichneten Lohnsoftware vom Marktführer rechnen Sie die Löhne und Gehälter Ihrer Mitarbeiter schnell und einfach ab. Immer auf dem aktuellen Stand der Gesetzgebung, denn die Software kennt alle Vorgaben.

Leichte Bedienung von Anfang an

Kennen Sie sich bereits mit dem Thema Lohn- und Gehaltsabrechnung aus? Dann fühlen Sie sich in der Software gleich zu Hause. Sind Sie Einsteiger? Dann lassen Sie sich einfach Schritt für Schritt bis zur fertigen Abrechnung führen. Worauf warten Sie noch? Legen Sie gleich los!

Das sagen zufriedene Nutzer

„Der Ablauf im Programm ist logisch und flüssig. Lexware lohn + gehalt hat eine sehr benutzerfreundliche Oberfläche. Ich bin sehr zufrieden.“

Hermann Banse, Geschäftsführer

„Mit Lexware lohn+gehalt kann man wunderbar alles Schritt für Schritt abarbeiten. Ich arbeite ohne Steuerberater und übermittle alles selbst an die Ämter.“

Ingrid Boitin, Wire Belt Company

5 gute Gründe für das Einsteigerpaket

- ✓ Kostenersparnis von bis zu 70 % jährlich im Vergleich zum Steuerberater
- ✓ Gratis: 1 Jahr lang Experten-Hotline
- ✓ Gratis: Online-Portal mit Fachwissen zur Gehaltsabrechnung
- ✓ Gratis: Zusätzliches Trainingsbuch
- ✓ Gratis: eBook „Mitarbeiter einstellen“



**Vorteilsangebot! Sie sparen
225 € im ersten Jahr***

nur 33,33 € mtl.

*Gegenüber der Summe der Einzelbestandteile

**Jetzt 4 Wochen
kostenlos testen!**

Bequem online bestellen: www.lexware.de/lohn-einsteigerpaket

Was klebt denn da?

Mit einem Arbeitgebersiegel wollen Unternehmen potenzielle Bewerber von sich überzeugen. Doch die meisten Bewerber lassen sich davon kaum beeindrucken. Studiendaten belegen, dass Bekanntheit von Siegel und Unternehmen über das positive Image entscheiden.



200*

Auszeichnungen

werden in Deutschland vergeben.
Auf zert-o-mat.de sind gut 50 gelistet.
*geschätzt

Welche Anbieter von Arbeitgebersiegeln sind Bewerbern bekannt? (in Prozent)

kununu – Arbeitgeberbewertungen	71
kununu – Bewertung von Bewerbungsprozessen	67
Top Arbeitgeber Deutschland	50
Top Job	32
Great Place to Work	30
Fair Company	27
Glassdoor – Bewertung von Bewerbungsgesprächen	23
Glassdoor – Arbeitgeberbewertungen	23
Audit Berufundfamilie	20
Career's Best Recruiters	18
Candidate Experience Awards	14
Potentialpark	12

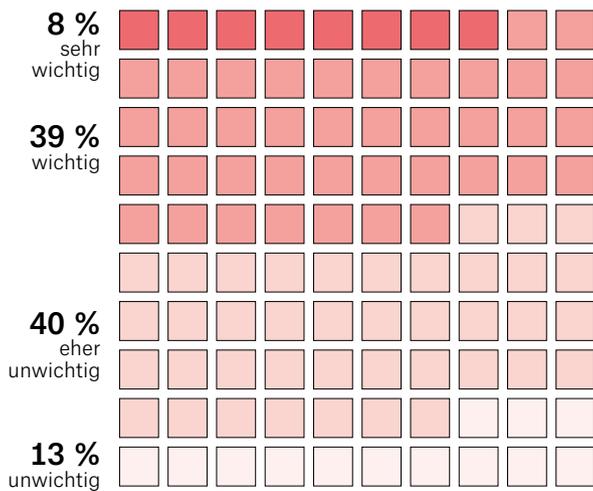
Quelle: Umfrage der Recruitingplattform Softgarden und des Personalmagazins von 2016. 3.073 befragte Bewerber (Teilfragen weichen von der Gesamtzahl ab)

„Awards haben nur dann einen positiven Effekt, wenn der Award bekannt und das Unternehmen unbekannt ist. Bekannte Unternehmen hingegen profitieren nicht von Awards und müssen gegebenenfalls sogar negative Konsequenzen befürchten.“

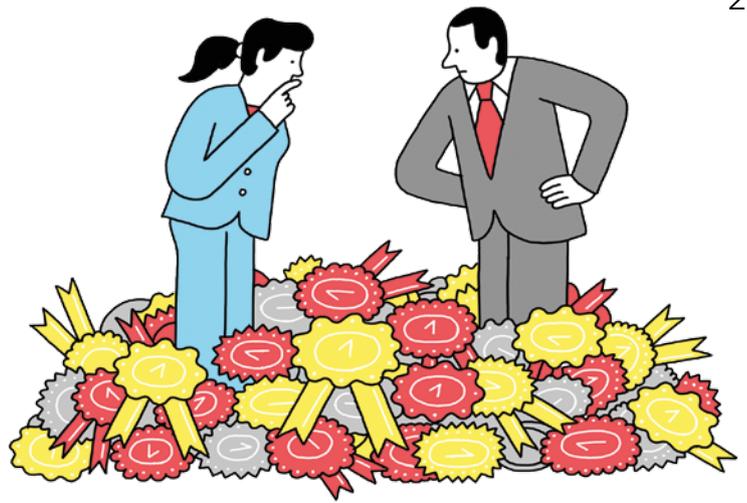
Professor Matthias Baum und Anja Überschaer, TU Kaiserslautern in Personal Quarterly 01/2018

Für Selbstselektion unwichtig

Über 1.000 Bewerber wurden gefragt:
Wie wichtig ist Ihnen ein Arbeitgeber-
Gütesiegel für Ihre Arbeitgeberwahl?

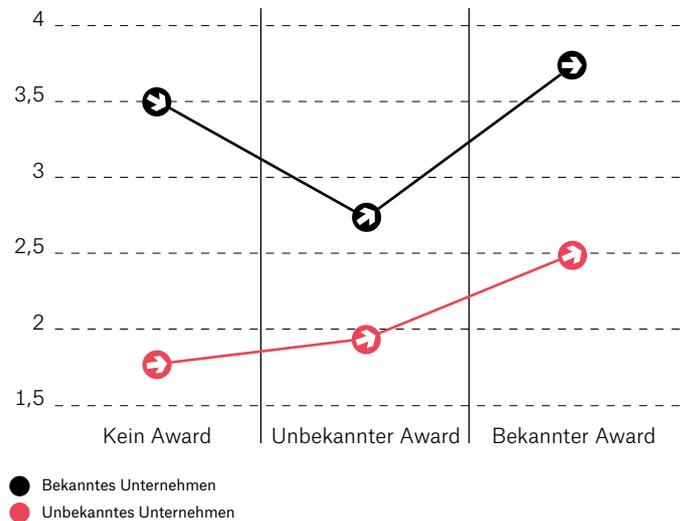


Quelle: Umfrage der Recruitingplattform Softgarden und des Personalmagazins von 2016, insgesamt 3.073 befragte Bewerber (Teilfragen weichen von der Gesamtzahl ab)



Bekannter Award ist überlegen

Abhängige Variable: Bewerbungsabsicht (geschätzter Mittelwert)



Quelle: Studiendaten von Prof. Dr. Matthias Baum und Anja Überschaer, TU Kaiserslautern, erschienen in Personal Quarterly 01/2018



„Durch die zahl-
reichen Gütesiegel
der verschiedenen
Anbieter ist eine
Wertigkeit selbiger
kaum greifbar.“

Ein Teilnehmer der Umfrage Arbeitgeber-
bewertung aus Kandidatensicht, 2016

Sieglein, Sieglein, an der Wand



Der Markt für Arbeitgebersiegel ist schwer überschaubar. Die Auszeichnungen werden in zahlreichen Kategorien, nach höchst unterschiedlichen Methoden, für kleines, großes oder kein Geld vergeben. Einige Siegel dienen hauptsächlich dem Image, andere sind der Schlusspunkt in einem aufwendigen Prozess der strategischen Personalarbeit. Ein Marktüberblick.

Von Christoph Stehr

● Golden glänzt das Siegel „Top Nationaler Arbeitgeber 2018“, das die Zeitschrift Focus und die Bewertungsplattform Kununu „in der größten Untersuchung dieser Art“ verleihen. Wobei der Begriff „top“ eine Auswahl beschreibt, die eher breit als spitz ist – schließlich dürfen sich 1.000 Unternehmen dazurechnen. Auf Platz eins Adidas, auf Platz zwei Google, gefolgt von Bayer, BMW, Daimler, SAP – übliche Verdächtige in Arbeitgeber Rankings. Dann wird es interessant: Einen hervorragenden zehnten Platz schafft das mittelständische Mannheimer Bauunternehmen Diring & Scheidel. Noch unter den ersten 30 finden sich Unternehmen wie Busch-Jaeger, ein in Lüdenscheid ansässiger Hersteller von Schaltern, oder die Witzenmann-Gruppe, ein metallverarbeitender Betrieb aus Pforzheim.

Die Datengrundlage: oft geringer als gedacht

Das Ranking beruht auf „mehr als 127.000 Arbeitgeberbeurteilungen“, wie Focus stolz verkündet. Die Zahl macht Eindruck, der sich aber angesichts von 1.000 prämierten Unternehmen ein wenig relativiert – rein rechnerisch entfallen auf jedes von ihnen durchschnittlich nur 127 Beurteilungen. Konkret hat das von Focus und Kununu beauftragte Marktforschungsinstitut Statista drei Datenquellen angezapft: eine Onlinebefragung unter 21.000 repräsentativ ausgewählten Arbeitnehmern, eine Onlinebefragung von knapp 10.000 Xing-Mitgliedern im Erhebungszeitraum 27. Juni bis 5. August 2017 sowie die Kununu-Gesamturteile aus dem Zeitraum 1. Juli 2016 bis 30. Juni 2017. „Wichtig für die gesamte Rankingerstellung ist, dass die Arbeitnehmer unabhängig von ihrem Arbeitgeber befragt werden, das heißt, dass die Arbeitnehmer nicht über ihren Arbeitgeber kontaktiert werden,

sondern über die aufgeführten drei Bewertungskanäle“, erläutert Silke Giesler, bei Statista für Industrieanalysen verantwortlich. Mit einer geringeren Gewichtung flossen außerdem die Urteile aus dem Vorjahr ein, also alte Daten. So verliert die beeindruckende Zahl 127.000 viel von ihrem Glanz. Die Quelle Kununu dürfte selbst bei topplatzierten Firmen wenig ergiebig sein: Zu Diring & Scheidel mit allen Tochtergesellschaften gibt es aktuell 27 Beurteilungen, zu Busch-Jaeger 26, zu Witzenmann 41.

Immerhin hat Statista auf Nachfrage die Karten auf den Tisch gelegt, was im Rankingsgeschäft nicht häufig vorkommt. Intransparenz sei die Crux am Markt für Arbeitgebersiegel, sagt Ansgar Heitzig, Partner der Unternehmensberatung Heitzig & Heitzig, Düsseldorf. Der Berater sieht im Siegel-Dschungel bereits ein neues Geschäft. Auf seiner Website Zert-O-mat.de kann jede Institution, die ein Arbeitgebersiegel beziehungsweise eine Zertifizierung anbietet, sich unentgeltlich mit einem kurzen Text vorstellen. Wer zusätzlich Einblick in seine Methodik gewährt, erhält den Status „Von Redaktion validiert“. Da hier die Antworten von den Anbietern einfach übernommen werden, ist dies zwar keine Qualitätskontrolle, aber es dient dem Überblick auf dem Markt.

Auf der Gegenseite können sich Arbeitgeber, die eine Zertifizierung anstreben, vom Zert-O-Mat für eine Gebühr ab 1.495 Euro bei der Auswahl eines passenden Siegels unterstützen lassen. Ein Katalog aus 130 Fragen zu Themen, die – wie etwa Internationalität – für das Unternehmen wichtig sind, führt zu einer Sortierung der Siegelanbieter. „Wir sind keine Jury, wir begleiten nur die Auswahl“, betont Heitzig. Die Nachfrage wachse. „Immer mehr Unternehmen setzen sich ernsthaft mit dem Arbeitsmarkt auseinander, das heißt, sie wollen nicht nur ein schickes Label, sondern sie wollen ihre HR-Arbeit strategisch weiterentwickeln.“ Das Anbieterverzeichnis des Zert-O-Mat umfasst rund 60 Institutionen, die oft mehrere Siegel vergeben. „Insgesamt gibt es etwa 200 Siegel in Deutschland“, schätzt Heitzig.

Die Platzhirsche auf dem Siegelmarkt

Ein Dutzend Anbieter – darunter Focus/Kununu/Statista, das Top Employers Institute mit dem Siegel „Top Employer“, die Beratung Zeag mit „Top Job“, das Trendence Institut mit „Top 100 Arbeitgeber Deutschland“ und Great Place to Work mit „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ – teilen sich den Markt auf. „Diese Anbieter versammeln die meisten Unternehmen auf sich“, so Heitzig. Die Unterschiede in der Methodik seien aber gigantisch: von der Mitarbeiterbefragung über die Bewertung von Leitbildern bis zu Imageumfragen unter Studenten.

Die kommerziellen Anbieter verfolgen in der Regel eines von zwei Geschäftsmodellen: Sie erstellen, auf welchem Weg auch immer, ein Ranking und verkaufen den gelisteten Unternehmen dann die Nutzung einer Wort-Bild-Marke. Die Lizenzgebühr beträgt wenige Hundert bis einige Tausend Euro. Im „Premium-Segment“ des Markts, wie Heitzig es nennt, bewegten sich Forschungs- und Beratungsinstitute, die Arbeitgeber über mehrere Monate mit verschiedenen Instrumenten wie Mitarbeiterbefragung und HR-Audit unter die Lupe nehmen. Hier gehe es eher um strategische Managementberatung als um Imagepflege. Entsprechend teuer ist diese Leistung – Heitzig kalkuliert 50.000 bis 100.000 Euro allein für die Zertifizierung. „Und das ist nicht alles“, sagt er. „Unternehmen, die diesen Weg einschlagen, müssen sich

darüber im Klaren sein, dass sie zusätzlichen personellen Aufwand haben. Da kann ein Mitarbeiter der Personalabteilung ein halbes Jahr vollauf damit beschäftigt sein, Unterlagen für ein HR-Audit zusammenzutragen oder mit dem Betriebsrat eine Vereinbarung über eine Mitarbeiterbefragung auszuhandeln.“

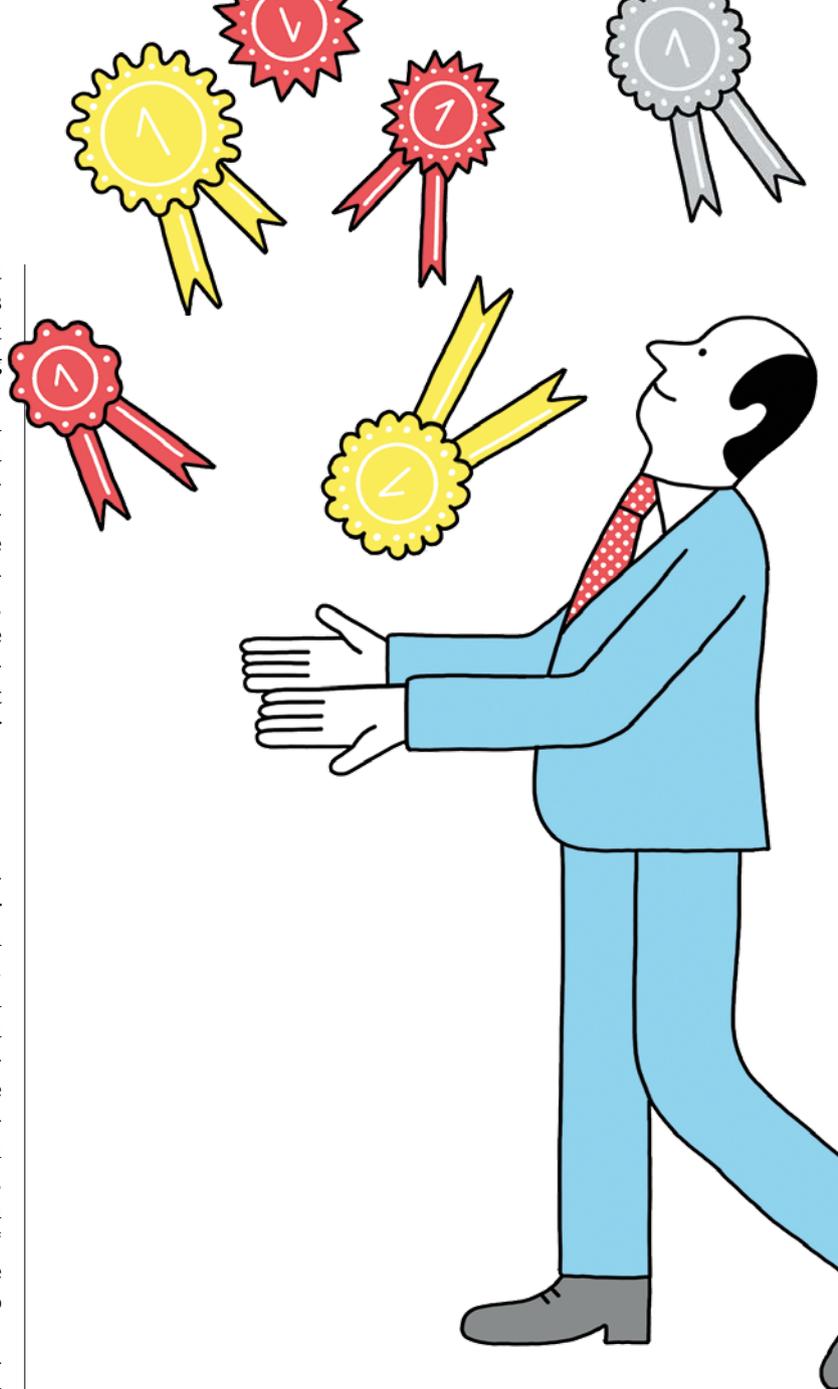
Beide Geschäftsmodelle können sich überschneiden. Von einigen Anbietern erhalten Unternehmen für kleines Geld ein Siegel, das als Türöffner für weitere Leistungen rund um Employer Branding dient. So entstehen häufig dauerhafte Geschäftsbeziehungen – und der Eindruck, das Unternehmen habe die jährliche Auszeichnung abonniert. Ein drittes „Geschäftsmodell“, das eigentlich keines ist, weil es nicht um Kommerz geht, vereint Institutionen wie Ministerien, Verbände oder Medien. Sie veranstalten Wettbewerbe oder verleihen unentgeltlich Arbeitgebersiegel. Der Aufwand für Unternehmen ist auch hier höchst unterschiedlich. Er reicht vom einfachen Unterzeichnen einer Selbstverpflichtung bis zum mehrstufigen Auswahlverfahren.

Big Data lässt grüßen

Aus der Gruppe der kommerziellen Anbieter sticht Kununu hervor, weil es seine Daten sowohl für Rankings wie „Top Nationaler Arbeitgeber 2018“ bereitstellt als auch die Eigenmarken „Open Company“ und „Top Company“ bewirbt. Ein Unternehmen, das mindestens sechs Mitarbeiterbewertungen vorweisen kann und dabei durchschnittlich wenigstens drei von fünf Punkten erreicht, ist „Top Company“ und darf das Siegel in Stellenanzeigen oder Mail-Signaturen verwenden. Wer zusätzlich seine Mitarbeiter zur Bewertung auf Kununu animiert, selber Kommentare einstellt oder ein Firmenprofil, einen kostenpflichtigen Werbeauftritt bei Kununu und dessen Muttergesellschaft Xing, schaltet, darf sich „Open Company“ nennen. Die Kununu-Daten tauchen auch noch bei dem neuen Siegel „Leading Employers“ auf, für das Untersuchungen anderer Marktforschungsinstitute ausgewertet werden (siehe Artikel „Blinder Aktionismus“). So recycelt sich die Branche immer wieder neu.

Big Data hat das Zeug zum Trend am Markt der Arbeitgebersiegel. Das wirft die umso dringlichere Frage nach der Datenqualität auf, die zum großen Teil im Internet generiert werden – anonym und ungeprüft. Arbeitnehmer, die ihr Unternehmen bewerten, müssen nur eine nachverfolgbare Mail-Adresse angeben. Ob sie tatsächlich bei dem Unternehmen beschäftigt sind, ob sie ihrem Chef einen Gefallen tun wollen oder ob sie sich einfach einen Spaß erlauben, weiß niemand. Kununu legt 13 Bewertungskriterien an, von Arbeitsbedingungen über Gehalt bis Vorgesetztenverhalten, was in der Gretchenfrage der Weiterempfehlung gipfelt. So entsteht ein leidlich differenziertes Bild. Die Auswahl der Befragungsteilnehmer bleibt aber dem Zufall überlassen.

Gezielter geht das Trendence Institut vor, das für die aktuelle Ausgabe seines „Absolventenbarometers“ – es gibt auch ein „Schülerbarometer“ sowie etliche Sonderauswertungen – 55.000 Studierende der Fächer Wirtschaft, Ingenieurwesen, Informatik und Naturwissenschaften befragt hat. Trendence arbeitet mit Befragungspartnern wie Studenteninitiativen zusammen, die die Fragebögen online verbreiten. Individualisierte Links verhindern, dass Studierende mehrfach teilnehmen oder jemand anderen antworten lassen. „Unser Fragebogen ist sehr umfangreich“, erläutert Annetrin Buhl von Trendence, „aber für das Ranking selbst ist nur eine Frage entscheidend, nämlich bei welchem Arbeitgeber



sich die Studenten bewerben wollen. Das Unternehmen mit den meisten Stimmen landet auf Platz eins.“

Mit schöner Regelmäßigkeit fahren die großen Automarken, deren Arbeitgeberimage vom Produktimage lebt, auf die obersten Ränge vor. Insofern sagt das Absolventenbarometer wenig über die Realität in den Unternehmen aus, sondern folgt mehr dem Mainstream. Das mag ein Grund sein, warum Konzerne wie BMW, die sich ohnehin nicht vor Bewerbern retten können, das Trendence-Siegel „Top 100 Arbeitgeber Deutschland“ kaum im Hochschulmarketing einsetzen – sie haben es schlicht nicht nötig. Interessanter ist der Titel für Arbeitgeber in der zweiten Reihe. Sie drucken das Siegel zum Beispiel in Broschüren ab und zahlen dafür 2.490 Euro. Für Trendence-Kunden, die individuelle Marktforschungen oder sonstige Employer-Branding-Leistungen buchen, ist das Siegel im Beratungshonorar inbegriffen.

Zu den Pionieren der Arbeitgeberzertifizierung gehört das 1991 von dem US-Journalisten Robert Levering gegründete Great Place to Work Institute (GPTW). Ursprünglich hatte er nur ein Buch über die besten 100 Arbeitgeber in den USA schreiben wollen, dann aber festgestellt, dass das Thema einschlug und regelmä-

ßige Aktualisierungen sich gut verkauften. Heute hat GPTW Standorte in 57 Ländern, darunter seit 2002 in Deutschland. Herzstück der Methode ist eine Mitarbeiterbefragung, für die ein internationaler Standard entwickelt wurde. Darauf bauen weitere Leistungen wie HR-Auditing, Beratung und Schulung auf. Der deutsche Ableger, der das Siegel „Beste Arbeitgeber Deutschland“ verleiht, befragt jährlich mehr als 100.000 Beschäftigte in 700 Unternehmen verschiedener Branchen und Größen. Neben der allgemeinen Top-100-Liste werden Sonderlisten, bezogen auf Branchen, Bundesländer und Regionen, erstellt.

Siegelanbieter als Strategiepартner für HR

„Die Arbeit von Great Place to Work ist die eines Strategiepartners für Geschäftsführung und Personalmanagement“, sagt Kommunikationsmanager Lars Renner. „Unser Kernthema, die Entwicklung einer ausgezeichneten Arbeitsplatzkultur und einer Vertrauenskultur, kann nur dann erfolgreich sein, wenn sie mit den Zielen, Strategien und Werten des Unternehmens abgestimmt erfolgt.“ Die Kunden sollen Entwicklungsziele für ihre Arbeitskultur festlegen und diese mithilfe des Instituts verwirklichen. Dieser hohe Anspruch spiegelt sich in der sehr

stringenten Vorgehensweise wider: Quick-Checks, Strategie- und Prognoseworkshops machen den Anfang; zwischen März und Oktober findet die freiwillige und anonyme Mitarbeiterbefragung statt; parallel beantworten die Personalverantwortlichen in einem „Kultur-Audit“ Fragen zur HR-Arbeit; die Unternehmen erhalten Analysen und Benchmarks sowie, falls die Mindeststandards erreicht sind, das Siegel „Certified“; auf dieser Grundlage treten alle qualifizierten Teilnehmer in die internationalen, länder-, regionen- und branchenspezifischen Wettbewerbe ein, die mit der Beste-Arbeitgeber-Prämierung abschließen.

Individualisierte und zusätzliche Module für die Mitarbeiterbefragung und das HR-Audit, eine große Palette an besonderen Analysen und Benchmarks sowie die Vielzahl der Wettbewerbe – es gibt sogar Sonderpreise, etwa für „Chancengleichheit und Diversity“ oder „Wissens- und Kompetenzvermittlung“ – belegen den Premium-Anspruch von GPTW. Billig ist die Rundumversorgung nicht: Beispielsweise kostet die Teilnahme an einer Benchmarkuntersuchung mit Mitarbeiterbefragung einschließlich Benchmarkbericht, Maßnahmenanalyse mit Kurzbericht und – bei entsprechenden Ergebnissen – der Chance auf eine Auszeichnung in einem der Arbeitgeberwettbewerbe für Unternehmen mit 50 bis 100 Mitarbeitern rund 6.000 Euro. Eine

Arbeitgebersiegel – ausgewählte Protagonisten:

Typ	Beispiele	Merkmale	Methode
Top-X-Ranking	„Top Nationaler Arbeitgeber“ (Focus/Kununu), „Top 100 Arbeitgeber Deutschland“ (Trendence Institut), „Top Job“ (Zeag GmbH), „Most Attractive Employers“ (Universum), „Leading Employer“ (3 Works GmbH)	Bestenliste, meist ohne Mitwirkung der bewerteten Unternehmen erstellt, Sonderauswertungen für Branchen, Regionen etc., Employer-Branding-Leistungen sind optional (mittlerer Aufwand für Unternehmen)	Online-Befragung, Auswertung von Arbeitgeber-Bewertungsplattformen, Metaanalysen
Auftragszertifizierung	„Beste Arbeitgeber Deutschland“ (Great Place to Work), „Ausgezeichneter Arbeitgeber“ (Tüv Rheinland Cert), „Top Employer“ (Top Employers Institute), „Familienfreundlicher Arbeitgeber“ (Bertelsmann-Stiftung), „Audit Beruf und Familie“ (Hertie-Stiftung/Beruf und Familie Service GmbH)	Instrument zur strategischen Entwicklung der Personalarbeit, langwieriger, nachhaltiger Prozess, hoher Aufwand für Unternehmen über längeren Zeitraum (Gebühren, personelle Ressourcen)	Mitarbeiterbefragung, HR-Audit, Re-Auditierung, kontinuierliche Information/Vernetzung der Teilnehmer
Selbstverpflichtungssiegel	„Charta der Vielfalt“ (Konzerne/Bundesregierung), „Erfolgsfaktor Familie“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend), „Fair Company“ (Lookas GmbH)	Themenbezogen (Diversity, faire Behandlung von Praktikanten etc.), geringer (Kosten-)Aufwand für Unternehmen	Unterzeichnen einer Werteerklärung, eventuell verbunden mit Feedback
Wettbewerb	„Best-Pers-Award“ (Universität Siegen), „Total E-Quality“ (Total E-Quality Deutschland e. V.)	Qualität der Personalarbeit (nicht Arbeitgeberattraktivität) steht im Vordergrund, mittlerer Aufwand für Unternehmen (Bewerbung)	HR-Audit (häufig auf Basis einer Selbstauskunft), Juryentscheidung
Branchen-/themenspezifische und regionale Siegel	„Ausgezeichneter Arbeitgeber in der Pflege“ (Care Professionals), „Attraktiver Arbeitgeber Pflege“ (Vincentz Network), „Best Place to Learn“ (Aubi-plus GmbH), „Hamburgs beste Arbeitgeber“ (Faktenkontor)	Aufwand je nach Methode sehr unterschiedlich	Verschiedene

Ein Siegel mit interner Mitarbeiterbefragung und strategischer Begleitung kostet schnell einige Tausend Euro.

Ergebnispräsentation plus Maßnahmenentwicklungsworkshop schlägt mit weiteren 4.500 Euro zu Buche. Bucht der Kunde auch noch eine mittelfristig ausgerichtete Prozessbegleitung, kommen bei etwa vier Terminen im Jahr 8.500 Euro hinzu.

Preiswerter Preis? Was das Image kostet

Der Wettbewerbsgedanke ist verständlicherweise dort besonders ausgeprägt, wo von vorneherein feststeht, dass nicht 1.000 oder 100 Unternehmen „gewinnen“, sondern maximal ein Dutzend. Dies trifft auf nichtkommerzielle Initiativen wie den Best-Pers-Award zu, der seit 2003 für hervorragende Personalarbeit verliehen wird. Drei erste Plätze in der Gesamtwertung sowie Auszeichnungen in Spezialdisziplinen wie Personalentwicklung oder HR-Digital sind zu vergeben – das ist alles. Um sich zu bewerben, füllen konzernunabhängige Unternehmen mit zehn bis 2.500 Mitarbeitern einen umfangreichen Fragebogen aus, der einem HR-Audit gleichkommt und Grundlage der Juryentscheidung ist. Der große Vorteil des Best-Pers-Award liegt darin, dass die Teilnahme nichts kostet. Dafür findet die Veranstaltung eher in der Fachöffentlichkeit statt; es fehlt eine Marketingmaschine, die die Auszeichnung in die Bewerberköpfe hämmert.

Der Spagat zwischen wissenschaftlichem Anspruch und einer gesunden kommerziellen Basis ist schwierig. Wohl auch deshalb gibt es einige Arbeitgebersiegel, denen eine Art Public-Private-Partnership zugrunde liegt. Bekanntes Beispiel: Die Gemeinnützige Hertie-Stiftung hat vor 15 Jahren das „Audit Beruf und Familie“ ins Leben gerufen, das Siegel und Managementinstrument zugleich ist. In einem mehrjährigen strukturierten Prozess werden Unternehmen dabei unterstützt, Lösungen für eine familien- und lebensphasenbewusste Personalpolitik zu finden. Als Dienstleister tritt die Beruf und Familie Service GmbH auf, die wirtschaftliche Interessen verfolgen darf. So zahlt ein Unternehmen mit 101 bis 500 Mitarbeitern 12.000 Euro für die Auditierung inklusive Zertifikat. Die Re-Auditierung nach drei Jahren kostet 9.500 Euro, nach sechs Jahren 8.000 Euro.

Die große Gruppe der themenspezifischen Arbeitgebersiegel, in die sich das „Audit Beruf und Familie“ einsortieren lässt, treibt manche Blüten hervor. Etwa das Siegel „Zertifizierter Fahrradfreundlicher Arbeitgeber“, das immerhin auf eine EU-Initiative zurückgeht. Ansonsten bildet die Vereinbarkeit von Familie und Beruf einen klaren Schwerpunkt in der Gruppe der Themensiegel. Damit verknüpft ist das Thema Gendergerechtigkeit, gerade unter den Aspekten Aufstiegschancen und Vergütung. Hier hat

sich das Siegel „Total E-Quality“ etabliert. Der gleichnamige, 1996 gegründete Verein zeichnet jährlich Organisationen aus, die Chancengleichheit fördern. Die Juryentscheidung beruht auf einer Selbstauskunft der Bewerber.

Soziale Kontrolle schützt vor Missbrauch

Das Papier, auf dem Unternehmen sich selbst begutachten, ist geduldig, aber dank der sozialen Kontrolle bringt Schönreden wenig. Spätestens nach der Veröffentlichung des Prädikats könnten Insider Einspruch erheben – per Flurfunk oder beim Betriebsrat. Aus diesem Grund haben auch Siegel, die allein auf einer Selbstverpflichtung beruhen, ihre Berechtigung. Die Unterzeichner erklären, bestimmte Werte anzuerkennen und diese in ihrer Organisation umzusetzen. Bei der „Charta der Vielfalt“ etwa geht es um Respekt gegenüber Mitarbeitern, unabhängig von Geschlecht, Nationalität, Religion, Behinderung, Alter oder sexueller Orientierung. 2.800 Unternehmen und Institutionen haben bereits unterschrieben. Sie dürfen sich eine vom Bundeskanzleramt gegengezeichnete Urkunde in die Chefetage hängen. Sie müssen jedoch auch dafür sorgen, dass der Diversity-Gedanke bei den Mitarbeitern ankommt, indem sie jährlich über entsprechende Aktivitäten berichten. Unternehmen zahlen eine einmalige Verwaltungspauschale von 100 Euro für die Teilnahme; gemeinnützige Einrichtungen zahlen nichts. Möglich wird dieses Schnäppchen durch das Engagement von 24 Konzernen, die den Charta der Vielfalt e. V. tragen.

Ein Selbstverpflichtungssiegel mit „Schwindelschutz“ ist „Fair Company“, eine 2004 in der Verlagsgruppe Handelsblatt gestartete Initiative. Damals machte der Begriff „Generation Praktikum“ die Runde. Als „Fair Company“ konnte ein Unternehmen seine Bereitschaft signalisieren, Studenten nur anständige Praktika anzubieten – also keine Langzeitausbeutung zum Nulltarif. Seit 2013 können Praktikanten Verstöße gegen die Regeln melden. In krassen Fällen wird das Siegel entzogen. Mehr als 600 Unternehmen haben sich als „Fair Company“ registrieren lassen. Die Mitgliedschaft in diesem Kreis ist mit einem Jahresbeitrag zwischen 999 und 1.400 Euro je nach Mitarbeiterzahl recht günstig. Die Unternehmen erhalten unter anderem ein Profil in der Datenbank Faircompany.de und Vorzugskonditionen bei Anzeigen. „Aber sie übernehmen auch Pflichten“, sagt Projektleiterin Elke Neuhard. „Zum Beispiel müssen sie Praktikanten auf unsere Feedbackmöglichkeit hinweisen.“

Das Beispiel „Fair Company“ zeigt, wie Arbeitgebersiegel allgemeine Entwicklungen am Jobmarkt abbilden. Heute zieht die Digitalisierung in das Zertifizierungsgeschehen ein, indem neue Sonderpreise für die digitale Fitness von Arbeitgebern ausgelobt werden und sich neue Big-Data-Verfahren durchsetzen. Ein weiterer Trend ist der Fokus auf Branchen, die nicht genügend qualifizierte Beschäftigte finden. In den vergangenen Jahren sind beispielsweise neue Siegel für die Pflegebranche entstanden.

So entwickelt sich der Markt zwischen zwei Zieloptionen: einerseits wissenschaftlich begleitete, strategische Personalarbeit, andererseits auf schnellen Rekrutierungserfolg ausgerichtete Personalmarketing. Jedes Unternehmen, das ein passendes Siegel sucht, wird also mit Sicherheit fündig. ■■■

CHRISTOPH STEHR ist freier Journalist in Hilden.

II. Strategie & Führung



#MeToo



Die #MeToo-Bewegung bringt es an die Öffentlichkeit: Sexuelle Belästigungen im Arbeitsverhältnis werden auch in vielen deutschen Unternehmen verleugnet oder ignoriert. Doch das birgt große Risiken, nicht nur für die Unternehmenskultur. Gefragt ist eine klare Strategie gegen Sexismus.

● „Es fällt mir schwer, zu einer Anschuldigung Stellung zu nehmen, die mir sehr unglaublich vorkommt und über deren tatsächlichen Umstände wir auch nichts Genaues wissen.“ Ähnliche Worte wie diese eines Repräsentanten der Filmfirma MGM dürften schon öfter in deutschen Personalbüros gefallen sein, wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter andeutete, Opfer sexueller Belästigung geworden zu sein. Im konkreten Fall ging es um die Aussagen der 20-jährigen Tänzerin Patricia Douglas, die gegenüber MGM den Vorwurf erhob, auf einer von der Produktionsfirma organisierten Party vergewaltigt worden zu sein. Rund 120 Frauen waren aus ganz Amerika nach Los Angeles gekommen, um an einem Wettbewerb teilzunehmen. Dort fanden sie sich 300 betrunkenen Männern gegenüber. Einige von ihnen betatschten und belästigten sie sexuell – öffentlich und unter aller Augen. Das war 1937. Die Antwort von MGM reflektiert den damaligen Umgang mit dem Thema. Auch wenn sich Frauen gegen das Verhalten von Männern im Arbeitsleben lautstark wehrten, schenkten ihnen Vorgesetzte oder Unternehmensführung wenig Gehör. Das Geschehene wurde geleugnet, vertuscht oder als einvernehmlich dargestellt.

Patricia Douglas, deren Geschichte der Dokumentarfilm *Girl 27* (2007) erzählt, gilt heute als Vorreiterin der #MeToo-Bewegung. Mit ihrer Beschwerde machte sie deutlich, dass Vergewaltigung und sexuelle Belästigung mehr sind als juristisch relevante Straftaten. Sie sind ein Ausdruck dafür, wie Männer Frauen in der Gesellschaft behandeln. Douglas machte damals schon klar, dass eine Frau immer das Recht haben muss, über ihren eigenen Körper bestimmen zu dürfen. Im Fall des Filmproduzenten Harvey Weinstains sieht das sein Anwalt auch achtzig Jahre später noch nicht so. Seine Verteidigungsstrategie fußt auf der Auffassung: „Wenn eine Frau Sex einsetzt, um ihrer Hollywood-Karriere nachzuhelfen, dann ist das keine Vergewaltigung.“

Douglas' Beschwerde wurde abgeschmettert. Dafür geriet sie in die Mühlen einer brutalen Rufmordkampagne, die sie als "Schlampe" darstellte – denn „Schlampen können nicht vergewaltigt werden.“ Das war das Ende ihrer kaum begonnenen Hollywood-Karriere. Doch ihre Geschichte lebt weiter. Heute steht sie für die Notwendigkeit, das Kartell des

Würden die Zahlungen für Vergleiche wegen sexueller Belästigung veröffentlicht, hätten Bewerber ein aussagekräftiges Ranking über das Arbeitsklima.

Anmerkung des Autors:
In diesem Artikel werden vornehmlich Frauen als Opfer beschrieben, weil sie statistisch die weit größere Gruppe darstellen. Selbstverständlich werden auch Männer Opfer sexueller Belästigung.

Schweigens rund um das Thema sexuelle Belästigung zu zerstören – nicht nur im Showgeschäft, sondern in jeder anderen Branche auch. Der Weinstein-Skandal und die daraus entsandene #MeToo-Bewegung sind ein wichtiges Zeugnis: Sie zeigen die Bereitschaft, das Schweigen zu durchbrechen.

#MeToo: Der Bann ist gebrochen

Oktober 2017: Dutzende Schauspielerinnen, darunter Stars wie Gwyneth Paltrow, Angelina Jolie und Salma Hayek, bezichtigten den mächtigen Hollywood-Produzenten Harvey Weinstein der sexuellen Belästigung, einige sogar der Vergewaltigung. Frauen weltweit erkennen im Weinstein-Fall ihre eigene Geschichte wieder und tauschen sich dazu in den sozialen Medien unter dem Hashtag #MeToo aus. Belästigungen am Arbeitsplatz sind Auslöser für eine so nie da gewesene, öffentlich geführte Debatte. Die Wucht, die diese Kampagne rund um den Globus entwickelte, zeigt zweierlei:

1. Sexuelle Belästigung erleben Frauen in allen Lebensbereichen.
2. Sexuelle Belästigung existiert in allen Branchen und in allen Ländern.

Statistiken bestätigen das. In Deutschland ergab eine Statista-Umfrage vom März 2018, dass sexuelle Belästigung und sexuelle Gewalt in der Arbeitswelt nach dem geschlechtsspezifischen Lohngefälle das zweit- und drittgrößte Problem für deutsche Frauen darstellen. Sexuelle Belästigung von Frauen beschreibt fast die Hälfte der Bevölkerung als „ziemlich häufig“, während ein Fünftel sie als „sehr verbreitet“ sieht.

In einer Umfrage in Schweden – einem Land, das in Bezug auf das Geschlechterverhältnis gemeinhin als fortschrittlich gilt – gaben 81 Prozent der befragten Frauen an, sexuelle Belästigung erlebt zu haben. In Frankreich liegt dieser Anteil bei 75 Prozent und in Großbritannien bei 68 Prozent. Schätzungsweise 45 bis 55 Prozent der Frauen in den EU-Staaten haben seit ihrem 15. Lebensjahr sexuelle Belästigung erlebt. Jeder dritte US-Amerikaner gibt an, bei der Arbeit schon einmal sexuell belästigt worden zu sein. Angesichts der Datenlage ist klar, dass die Wirtschaft von diesem Thema nicht

unbehelligt geblieben sein kann. Sie verdeutlicht, dass bestehende Gesetze offenbar kaum Wirkung zeigen, die Prävention von sexueller Belästigung also eher eine Frage der Kultur ist als eine Frage der Rechtsprechung.

Es bewegt sich etwas

Sexuelle Belästigung sei „ein allgegenwärtiges, chronisches Problem, das dauerhaften psychischen Schaden verursachen kann“, betonte die American Psychological Association 2017. Deshalb muss jede Veränderung am Arbeitsplatz beginnen. Die Debatte in der Arbeitswelt gewinnt an Fahrt.

- Bereits 2015 hat eine unabhängige Expertenkommission der Bundes-Antidiskriminierungsstelle einen Bericht mit Handlungsempfehlungen für Unternehmen veröffentlicht.
- HR Dive, ein renommierter Blog für Personalverantwortliche, führte unter den „HR Trends 2018“ erstmalig auch den Punkt „Bekämpfung sexueller Belästigung am Arbeitsplatz“ an.
- Das Freiburger Institut für Arbeitswissenschaften misst 2018 in seinen Studien zur psychischen Arbeitsbelastung ebenfalls erstmalig den Faktor sexuelle Belästigung.

Was tun?

Unternehmen sollten das Thema mithilfe von drei Hauptfragen angehen:

1. Wie wollen wir grundsätzlich mit dieser Frage umgehen?
2. Wie gehen wir mit entsprechenden Beschwerden um?
3. Wie können wir sicherstellen, dass die Antwort unseres Unternehmens angemessen ist?

Sichtbare und unsichtbare Kosten

Durch #MeToo ist der Umgang von Unternehmen mit ihren Mitarbeiterinnen in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt. Beschwerden wegen sexueller Belästigung nachzugehen, zählt nicht erst jetzt zu den Fürsorgepflichten des Arbeitgebers. Dass auch Präventionsmaßnahmen sinnvoll und notwendig sind, liegt auf der Hand. Sie einzuführen und durchzusetzen ist

fraglos zweckmäßiger, als sich mit einzelnen Vorfällen im Nachhinein zu befassen.

Allerdings spielen auch weitere Faktoren eine Rolle. Wie eine Reihe wissenschaftlicher Artikel darlegt, die unmittelbar nach dem Weinstein-Skandal veröffentlicht wurden, verursachen sexuelle Belästigungen sowohl sichtbare als auch unsichtbare Kosten. Dies zu ignorieren, wäre für Unternehmen ein enormes Risiko. Zur Erinnerung: Der Hollywoodkonzern 21st Century Fox musste im November 2017 im Zusammenhang mit dem Skandal um sexuelle Belästigung bei Fox News 90 Millionen Dollar zahlen. Davon flossen 50 Millionen Dollar in Vergleichszahlungen und 40 Millionen in „Golden Handshakes“ für Topmanager, die das Unternehmen infolge des Skandals entließ.

Solche Zahlen sind durchaus aussagekräftig für die Kultur eines Unternehmens. Eine Transparenzkampagne könnte daher viel bewirken: Wenn die

Höhe der Zahlungen für Vergleiche oder "Stillhalteabkommen" veröffentlicht werden müssten, entstünde schnell ein informelles Unternehmensranking. Bewerber könnten bei Unternehmen, die häufig hohe Wiedergutmachungen zahlen, leicht erahnen, welches Arbeitsklima dort herrscht. Umgekehrt wären Unternehmen, in denen solche Fälle nicht vorkommen, bei der Akquise gefragter Fachkräfte im Vorteil.

Allerdings dürfte eine solche Offenlegungspolitik im Widerspruch zu den Geheimhaltungsvereinbarungen stehen, die bei der Beilegung von Fällen sexueller Belästigung gewöhnlich unterzeichnet werden. Unternehmen, die angeben, wie viel sie für einen Vergleich gezahlt haben, müssen also ihre Geheimhaltungsvereinbarungen entsprechend ändern.

Zu bedenken gilt auch: Die offengelegten Ausgaben und Zahlungen zeigen bei weitem nicht alle Folgekosten. Diese

#NotInOurCompany:

Vier Punkte, auf die Ihre Strategie sich fokussieren sollte

Transparenz: Alle Mitarbeiter sollten umfassend darüber informiert sein, an wen sie sich wenden und was sie tun müssen, wenn sie Opfer sexueller Belästigung werden. Auch die Täter sollten wissen, mit welchen Konsequenzen sie rechnen müssen.

Mitwirkung: Wer eine Beschwerde einreicht, muss nicht nur anfangs, sondern während des gesamten Verfahrens gehört werden. Dazu gehört auch ein regelmäßiges Feedback. Wenn die Geschädigten im Durchschnitt 295 Tage auf Feedback warten müssen – wie eine US-Statistik zeigt – so ist das völlig inakzeptabel. Noch erschütternder ist, dass die Hälfte der Verfahren ohne Ergebnis beigelegt wird. Wichtig ist, dass Täter wie Opfer Zugang haben zu Konfliktlösungsverfahren wie Mediation oder Schlichtung – sie sind flexibler und zielen eher auf Lösungen ab, bei denen beide Parteien übereinkommen.

Konfliktlösung: Nicht notwendigerweise besteht die Lösung immer in der Entlassung des Täters. Eine Entschuldigung, eine Veränderung der Arbeitsorganisation, eine Beförderung (die objektiv gerechtfertigt ist, dem Opfer wegen Nichteingehens auf die sexuellen Avancen aber nicht gewährt wurde) und ein intensives Training für den Täter könnten im Einzelfall wirksamer sein als eine Disziplinarmaßnahme.

Zeitfaktor: Je früher das Verfahren abgeschlossen ist, desto besser für alle Beteiligten – auch für das Opfer. Sobald das eingesetzte Gremium alle Fakten gesammelt und darauf basierend eine Entscheidung gefällt hat, muss das Unternehmen sie vollumfänglich umsetzen. Das Schlimmste, was in diesem Stadium passieren kann, ist, dass die Beschwerde eines Opfers fehlerfrei evaluiert wurde, sich die Vorwürfe erhärten ließen, das Unternehmen sich aber weigert, die angeordneten Konsequenzen umzusetzen. Eine implizite Vereinbarung zwischen Personalabteilung und Unternehmensspitze muss die Integrität des Verfahrens bis zum Abschluss sicherstellen.

können weit höher liegen. Tatsächlich sind unsichtbare Kosten in der Regel mit höheren Verbindlichkeiten verbunden als sichtbare Kosten. Sie sind überhaupt nur langfristig annähernd bezifferbar. Zu diesen Kosten zählen:

- verminderte Produktivität von Mitarbeitern, die in ihrem Unternehmen erleben, dass Fälle sexueller Belästigung ungeahndet bleiben und somit indirekt Diskriminierung gefördert wird
- höhere Fluktuation von Fachkräften, die Opfer von sexueller Belästigung wurden, sowohl auf der Ebene der Mitarbeiter als auch der Führungskräfte
- Fehlzeiten der Opfer
- Gesundheitskosten durch Burnout und damit verbundenen Krankheiten
- schlechte Arbeitsmoral im gesamten Arbeitsumfeld
- Reputationsschaden, sobald die Vorwürfe öffentlich werden
- Schäden oder Ausfallkosten, weil sich das Management nicht um seine eigentlichen Aufgaben kümmern kann, während es sich um die Verteidigung des Unternehmens gegen Belästigungsvorwürfe kümmern muss
- eventuell Strafzahlungen, wenn das Unternehmen dadurch bei laufenden Projekten zeitlich in Rückstand gerät

Akademische Untersuchungen in den USA haben ergeben, dass die indirekten Kosten dort von jährlich 6,7 Millionen Dollar 1989 auf 14 Millionen im Jahr 2017 gestiegen sind. Grund genug für HR-Verantwortliche, sich des Themas anzunehmen.

Klare Definition: Was ist akzeptabel, was nicht?

Unternehmen, die sexuelle Belästigung aus ihrer Unternehmenskultur verbannen wollen, müssen zunächst klar definieren, welche Verhaltensweisen akzeptabel sind und welche nicht. Nur so können sich die Angestellten verlässlich orientieren. Was also gilt tatsächlich als sexuelle Belästigung? Wie kann die Definition von Belästigung so formuliert werden, dass nur Verhaltensweisen darin vorkommen, die gesellschaftlich inakzeptabel sind?

Oft ist der Einwand zu hören, dass entsprechende Richtlinien nicht nur sexueller Belästigung vorbeugen, sondern auch jeglichen Spaß und informellen



Patricia Douglas, hier in einer Aufnahme von 2007, gilt als Vorreiterin der #MeToo-Bewegung. Sie war 1937 (siehe Aufmacherfoto Seite 34/35) die erste Frau, die sich gegen sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz zur Wehr setzte – ihre Klage blieb ohne Erfolg.

Austausch zwischen Kollegen ersticken würden. Befürworter halten dem entgegen, dass eine klare Trennung zwischen dem, was angemessen ist und was nicht, lediglich verhindert, dass Spaß in Diskriminierung umschlägt.

Unsere Gesellschaft steht hier vor einer komplexen Herausforderung. Schon nationale Gesetzgeber, die sich mit sexueller Belästigung befassen, stoßen bei

der Suche nach einer richtigen Definition auf erhebliche Schwierigkeiten. In den Vereinigten Staaten beispielsweise definierte die Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) sexuelle Belästigung als „unerwünschte sexuelle Annäherungsversuche“, die die Arbeitsleistung des Opfers beeinträchtigen oder ein „einschüchterndes, feindseliges oder beleidigendes Arbeitsumfeld“ schaffen.

Das französische Gesetz befasst sich mit „moralischer Belästigung“, wenn sie wiederholt auftritt und zu einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen führt, die „die Rechte und Würde des Opfers, die körperliche oder geistige Gesundheit verletzen oder seine berufliche Laufbahn beeinträchtigen“. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) in Deutschland spricht von sexueller Belästigung, wenn „[...] ein unerwünschtes, sexuell bestimmtes Verhalten, wozu auch unerwünschte sexuelle Handlungen und Aufforderungen zu diesen, sexuell bestimmte körperliche Berührungen, Bemerkungen sexuellen Inhalts sowie unerwünschtes Zeigen und sichtbares Anbringen von pornografischen Darstellungen gehören, bezweckt oder bewirkt, dass die Würde der betreffenden Person verletzt wird, insbesondere wenn ein von Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird.“

Den Definitionen ist eines gemeinsam: Sie verknüpfen Belästigung mit Einwilligung, Würde und einem gesunden Arbeitsumfeld – selbst wenn je nach Kultur, Tradition und sozialer Wahrnehmungen die Schwelle zwischen Belästigung und einem ansonsten völlig akzeptablen und einvernehmlichen Verhalten anders empfunden wird.

#MeToo bringt das Kartell des Schweigens zum Einsturz

Völlig unabhängig vom kulturellen Hintergrund oder der sozialen Wahrnehmung ist es für Opfer fast überall kaum möglich, das Schweigen rund um das geschehene Unrecht zu durchbrechen. Das Schweigen arbeitet gegen sie. Das beginnt damit, dass die Opfer erst einmal aus der eigenen Sprachlosigkeit herausfinden müssen und endet häufig mit Geheimhaltungsvereinbarungen, die Unternehmen Opfern sexueller Belästigung zur Unterschrift vorlegen, damit der Vorfall nicht an die Öffentlichkeit gelangt. Kein Wunder, dass mehr als ein Drittel der Opfer sich entschließt, das Erlebte für sich zu behalten.

Dies könnte sich allerdings bald ändern. Wie die italienische Schauspielerin und Aktivistin Asia Argento in ihrer erschütternden Rede vor dem Europäischen Parlament im März 2018 sagte: „Wegen #MeToo, dieses weltweiten Phä-

Infolge von #MeToo stehen Unternehmen nun im Rampenlicht. Doch immer noch meinen viele Personalmanager, dass sie sexuelle Belästigung wie jedes andere Disziplinarvergehen behandeln können.



PROF. DR. MATTEO WINKLER
lehrt und forscht an der HEC Business School Paris.

nomens in den sozialen Medien, hat jetzt jede Frau eine Stimme, jede Frau hat die Chance, ihre Wahrheit zu berichten und gehört zu werden.“ In Frankreich beispielsweise gingen schon im Oktober 2017 bei den Behörden 30 Prozent mehr Meldungen zu Vergewaltigungen, sexuellen Übergriffen und Belästigungen ein als im Vorjahr.

Diese Entwicklung wird auch Unternehmen erfassen. Viele Personalmanager sind allerdings immer noch der Auffassung, dass sie sexuelle Belästigung wie jedes andere Disziplinarvergehen behandeln können. Sie liegen falsch. Tatsächlich kann der Schweigekodex nur dann gebrochen werden, wenn das Opfer überzeugt ist, dass seine Aussage ernst genommen und vollständig vertraulich behandelt wird. Beides kann nur durch ein dezidiertes Verfahren sichergestellt werden, das sich von dem üblichen Vorgehen bei Disziplinarvergehen unterscheidet. Darüber hinaus sollte eine Ombudsperson hinzugezogen werden, die sich der Angelegenheit annimmt. Doch Vorsicht: Das Verfahren darf dem Opfer niemals das Recht verwehren, sich an Polizei oder Gericht zu wenden. Dieses Recht bleibt dem Opfer während des gesamten Verfahrens vorbehalten und darüber sollte es auch informiert sein.

Das Vorgehen ist entscheidend

Sexuelle Belästigung hat viele Gesichter: Witze, sexuell suggestive Gesten, anzügliche Blicke oder physische Übergriffe. Bei einer solchen Bandbreite kann es für Personalverantwortliche schwierig werden, einen entsprechenden Vorfall zu untersuchen. Und offenkundig fehlt es an allgemein verbindlichen Regelungen. Unstrittig bleibt allerdings: Die Integrität des Verfahrens ist entscheidend dafür, dass ein gutes Ergebnis zustande kommt.

#MeToo hat Unternehmen und ihren Umgang mit sexueller Belästigung ins Rampenlicht geholt. Nun müssen sie aufzeigen können, dass gegen alle Nuancen von sexueller Belästigung hart durchgegriffen wird und die damit verbundenen Kosten tragen. Für Personalverantwortliche bedeutet das, dass sie nicht früh genug damit anfangen können, die täglichen Gepflogenheiten im Unternehmen genauer zu betrachten. Sonst kann es teuer werden. ■

#MeToo? Auch Sie brauchen Antworten auf diese Rechtsfragen



Eine kurze, zu fest gedrückte Umarmung zum Geburtstag, eine schnelle Follow-up-Mail nach einem netten Lunch („Schön war’s“), eine zufällige Berührung beim gemeinsamen Blick auf den Bildschirm: Sind diese Szenen Beispiele für ein gutes soziales Miteinander im Betrieb oder für eine sexuelle Belästigung? Was Arbeitgeber wann unternehmen müssen.

● Die Varianten, in denen unangemessene Grenzüberschreitungen im arbeitstäglichen Miteinander auftreten können, sind vielfältig. Seit der medienwirksamen Debatte um sexuelle Belästigung in der Filmindustrie hat sich eine erhebliche Verunsicherung breitgemacht. Wo sind die Grenzen und wie müssen Arbeitgeber die Persönlichkeitsrechte der Mitarbeiter schützen? Oder aber das Gegenteil: Wann darf der Arbeitgeber gerade nichts unternehmen, weil er andernfalls den individuellen Persönlichkeitsrechten der Mitarbeiter nicht den geschützten Raum lässt?

#1 Was sagt die Statistik?

Mehr als die Hälfte aller Beschäftigten in Deutschland hat sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz schon einmal beobachtet oder selbst erlebt, über ihre Rechte sind viele Mitarbeiter aber nur unzulänglich informiert. Etwa 80 Prozent wissen nicht, dass Arbeitgeber grundsätzlich verpflichtet sind, sie aktiv vor einer (sexuellen) Belästigung am Arbeitsplatz zu schützen. Und mehr als 70 Prozent haben hierzu auch keinen Ansprechpartner in ihrem Betrieb. Das sind die wichtigsten Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage, die die Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) bereits im Jahr 2015 zum Auftakt des Themenjahrs „Gleiches Recht. Jedes Geschlecht.“ vorgestellt hat. Diese sind bis heute im Wesentlichen unverändert geblieben.

#2 Führt die Debatte zu neuen Arbeitgeberpflichten?

Nein. Arbeitsrechtlich ist die Diskussion nicht neu. Bereits seit Inkrafttreten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) im Jahr 2006 sind Unternehmen gesetzlich dazu verpflichtet, sexuelle Belästigungen am Arbeitsplatz zu verhindern (Prävention) und in dem Fall, in dem sie doch auftreten, richtig und konsequent darauf zu reagieren (Repression).

Eine sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz oder im betrieblich veranlassten Zusammenhang setzt nach § 3 Abs. 4 AGG nicht zwingend auch eine sexuelle Motivation voraus. Vielmehr ist es häufig ein Mittel der Machtdemonstration. Eine sexuelle Belästigung kann insbesondere in folgenden Konstellationen vorliegen:

- Körperliche Belästigungen, zum Beispiel jede unerwünschte Berührung wie etwa tätscheln, umarmen, küssen,
- sprachliche Belästigungen, etwa sexuell anzügliche sowie zweideutige Bemerkungen und Witze oder Forderungen zu intimen oder sexuellen Handlungen („Setz Dich auf meinen Schoß!“) und
- sonstige anzügliche Verhaltensweisen, zum Beispiel Hinterherpfeifen, unerwünschte E-Mails, SMS, Fotos oder Videos mit sexuellem Bezug.

§ 12 Abs. 2 AGG empfiehlt Unternehmen ein präventives Konzept, indem ihnen bestimmte – fakultative – Organisations-

pflichten auferlegt werden, zum Beispiel die Durchführung von Schulungen oder die Aufstellung von Verhaltensregeln. Dies soll ein Arbeitsumfeld frei von Sexismus schaffen.

#3 Welche Präventionsmaßnahmen gibt es?

Neben den in § 12 AGG vorgesehenen Schulungen ist es für Arbeitgeber und Beschäftigte wichtig, dass die Geschäftsleitung sich klar für eine Null-Toleranz-Unternehmenskultur im Falle von sexuellen Belästigungen ausspricht. Es sollte (anonyme) Beschwerdemechanismen geben, die zentral in den Unternehmensmedien vorgehalten werden. Sinnvoll ist es sicher auch, den Mitarbeitern Orientierungshilfen an die Hand zu geben, etwa durch Ethik-Richtlinien oder einen Code of Conduct, mit dem ein Rahmen für einen anonymen Austausch Betroffener geschaffen wird.

#4 Was sind die Rechtsfolgen bei fehlender Prävention?

Da das Gesetz dem Arbeitgeber keine zwingende Schulungspflicht auferlegt, folgt aus dem Unterlassen von Schulungsmaßnahmen auch keine Sanktion. Allerdings kann sich der Arbeitgeber dann auch nicht auf den positiven Nebeneffekt des § 12 Abs. 2 Satz 2 AGG berufen: Hiernach gilt für Arbeitgeber, die ihren Schulungspflichten nachgekommen sind, eine

Fiktion der Erfüllung der Schutzpflichten nach § 12 Abs. 1 AGG. Ob damit auch eine Enthaltung hinsichtlich möglicher Schadenersatzansprüche betroffener Arbeitnehmer einhergeht, ist freilich lebhaft umstritten. Nicht anzunehmen ist jedoch, dass eine Verletzung der Pflicht aus § 12 AGG selbst eine Benachteiligung mit entsprechender Entschädigungspflicht nach § 15 AGG darstellt.

#5 Was tun, wenn es zur sexuellen Belästigung im Betrieb kommt?

Nicht nur die Fürsorgepflicht gebietet es dem Arbeitgeber, bei (sexuellen) Belästigungen oder sonstigen Benachteiligungen entschieden zu reagieren. Dies gilt sowohl bei Benachteiligungen durch eigene Mitarbeiter als auch bei Benachteiligungen durch betriebsfremde Dritte (Dienstleister, Kunden, Lieferanten etc.). Die Voraussetzung ist jedoch immer ein betrieblicher Bezug. Denn der belästigte Mitarbeiter kann nicht nur vom Arbeitgeber verlangen, die Störung zu beseitigen. Vielmehr kann er unter Umständen auch Schadenersatzansprüche geltend machen oder nach § 14 AGG sogar seine Arbeitsleistung verweigern.

Verstoßen Beschäftigte gegen das Benachteiligungsverbot, sehen § 12 Abs. 2 und Abs. 3 AGG repressive Maßnahmen wie Abmahnung, Umsetzung, Versetzung oder Kündigung vor. Dabei ist die Auswahl der Mittel von der Schwere des einzelnen Verstoßes abhängig. Bei sehr leichten Verstößen kommt auch „lediglich“ eine Ermahnung in Betracht, wohingegen bei schwerwiegenden Verstößen auch eine Kündigung ohne vorhergehende Abmahnung verhältnismäßig sein kann.

#6 Welche Maßnahme ist die richtige?

Der Katalog des § 12 Abs. 3 und 4 AGG baut die Sanktionsinstrumente nach Schwere eines Verstoßes aufeinander auf: Abmahnung, Umsetzung, Versetzung und Kündigung als letztes Mittel (Ultima Ratio). Bei der Auswahl des angemessenen Sanktionsinstruments muss der Arbeitgeber zunächst – wie bei sämtlichen arbeitsrechtlich relevanten Pflichtverstößen – entscheiden, ob der betroffene Arbeitnehmer sein Verhalten steuern kann. Es

bedarf also einer Antwort darauf, ob es dem Mitarbeiter grundsätzlich möglich ist, sein Verhalten in Zukunft anzupassen.

Hierbei bietet die Reaktion des Mitarbeiters auf den konkreten Vorwurf eine Orientierungshilfe. Sieht er seine Verfehlung ein, zeigt Anzeichen von Scham und/oder Reue oder beruft er sich auf ein „Augenblicksversagen“, so kann eine Abmahnung wahrscheinlich die ihr innewohnende Warnfunktion erfüllen. Bei Mitarbeitern, die schlicht leugnen oder den Vorfall bagatellisieren, dürfte dies weit weniger wahrscheinlich sein. In Fällen, in denen ein Mitarbeiter einen (insoweit als unstrittig unterstellten) Sachverhalt wider jegliche Vernunft leugnet oder verharmlost, sollte der Arbeitgeber an Stelle einer Abmahnung über weitergehende arbeitsrechtliche Mittel – wie Umsetzung, Versetzung oder Kündigung – nachdenken. Eine Kündigung wird in der Regel jedoch erst dann ausgesprochen werden können, wenn die mildereren Mittel die Störung nicht beseitigen konnten.

#7 Welche Rechte haben Betriebsrat und Gewerkschaft bei untätigen Arbeitgebern?

Der Betriebsrat und die Gewerkschaft haben nach § 17 Abs. 2 AGG die Möglichkeit, gegen einen untätigen Arbeitgeber gerichtlich vorzugehen. Sie können beim Arbeitsgericht beantragen, dem Arbeitgeber aufzugeben, eine Handlung vorzunehmen, § 17 Abs. 2 AGG in Verbindung mit § 23 Abs. 3 Satz 1 BetrVG. Auf das tatsächliche Vorhandensein eines Betriebsrats kommt es für die Rechte einer Gewerkschaft nicht an, solange der betroffene Betrieb nur eine betriebsratsfähige Größe aufweist.

#8 Hat eine sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz auch strafrechtliche Folgen?

In Urteilen, die die sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz behandeln, wurde in der jüngeren Vergangenheit zwar oft die Verletzung der Würde anerkannt. Meistens genügte den Richtern jedoch das jeweilige Verhalten der Täter nicht, um eine wirkungsvolle Strafe auszusprechen. Belästigungshandlungen dieser Art sind bislang also oft verharmlost worden.

Arbeitsrechtliche Tatsache ist aber auch: Durch das AGG sind solche Belästigungshandlungen immer unzulässig und müssen vom Arbeitgeber unterbunden werden. Ebenso wurde Ende 2016 die sexuelle Belästigung, also auch eine solche am Arbeitsplatz, in § 184i Abs. 1 Strafgesetzbuch als neuer Tatbestand wie folgt präzisiert: „Wer eine andere Person in sexuell bestimmter Weise körperlich berührt und dadurch belästigt, wird mit Freiheitsstrafe bis zu zwei Jahren oder mit Geldstrafe bestraft, wenn nicht die Tat in anderen Vorschriften mit schwererer Strafe bedroht ist.“

Durch diese Anpassung im Gesetz steigt künftig die Wahrscheinlichkeit, dass die sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz eine Strafe nach sich zieht – zumindest, wenn es um Berührungen geht. Die aktuelle #MeToo-Debatte wird in diesem Kontext sicherlich ebenso ihren Beitrag dazu leisten, dass eine sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz auch strafrechtlich von den Gerichten nicht mehr nur als „Kavaliersdelikt“ abgehandelt wird.

#9 Was bleibt rechtlich von #MeToo?

Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz ist – trotz der aktuellen #MeToo-Debatte – nach wie vor ein unbequemes Thema in deutschen Unternehmen. Die Mehrzahl tabuisiert es unverändert. Angesichts der enormen Resonanz in der Öffentlichkeit ist den verantwortlichen Unternehmensleitern und Personalern jedoch dringend zu empfehlen, sich mit der Frage „Wie gehe ich eigentlich mit sexueller Belästigung im Betrieb um?“ genauer zu befassen. Insbesondere sollten sie die möglicherweise bereits installierten Abläufe und Präventionsmechanismen auf den Prüfstand stellen. ■■■



DR. NINA BOGENSCHÜTZ ist Fachanwältin für Arbeitsrecht und Partnerin bei AC Tischendorf in Frankfurt a.M.

Bereit für die Selbstorganisation?

Welche Voraussetzungen müssen Organisationen und Teams mitbringen, um selbstorganisiert arbeiten zu können? Wie viel Selbstorganisation passt zu uns? Anhand eines Selbstorganisations-Readiness-Modells können Sie testen, wo Ihr Unternehmen oder Team steht und wie Sie den Weg zu mehr Selbstorganisation ebnen können.

● Die heutige Wirtschaftswelt zeichnet sich durch einen ständigen und gleichzeitig unvorhersehbaren Wandel aus. Organisationen sehen sich einer hohen Dynamik und Komplexität ausgesetzt. Während es immer weniger Situationen mit klaren Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen gibt, nehmen komplexe bis chaotische Situationen zu, die mehr Ausnahmen und weniger Routinen erfordern. Dave Snowden stellt dies mit seinem Cynefin-Modell treffend dar. Das Modell unterscheidet vier Domänen von Problemstellungen: einfach (simple), kompliziert (complicated), komplex (complex) und chaotisch (chaotic). Während einfache und komplizierte Probleme mit klassischen Methoden des Projektmanagements zu lösen sind, ist das für komplexe und chaotische Situationen nicht mehr möglich. Organisationen reagieren auf diese Umstände mit dem Ruf nach Agilität, veränderter Führung und einer Flexibilisierung der Strukturen. In all diesen Vorhaben schwingt die Forderung nach deutlich eigenverantwortlicherem und selbstorganisiertem Arbeiten mit.

Fachzeitschriften und Internet sind voll mit Unternehmensbeispielen, die zeigen, wie diese ihre Organisation agil aufgestellt haben und deren Mitarbeiter und Teams jetzt selbstorganisiert arbeiten. In unserer Beratungspraxis erleben wir immer wieder, dass Unternehmen und Teams versuchen, solche Beispiele der Selbstorganisation aus anderen Unternehmen bei sich einzuführen, hierbei jedoch recht schnell scheitern. Als Antwort darauf haben wir ein Modell entwickelt, das auf die Voraussetzungen für selbstorganisiertes Arbeiten schaut und anhand dessen Unternehmen analysieren können, inwieweit sie überhaupt schon bereit für Selbstorganisation sind.

Doch was bedeutet Selbstorganisation eigentlich konkret? Die Abbildung rechts oben zeigt drei Stufen des selbstorganisierten Arbeitens. Auf der niedrigsten Stufe entscheiden die Teammitglieder eigenständig, wie sie ihre Arbeit am besten erledigen. Auf der zweiten Stufe entscheiden sie zusätzlich auch über die Güte der Arbeitsinhalte, setzen also eigene Standards und kontrollieren sich selbst. Auf der dritten Stufe agiert das Team eigenständig unternehmerisch und entscheidet über die eigenen Arbeitsinhalte, Ziele und Art der Bearbeitung. Auf dieser Stufe sind die Führungsrollen flexibel auf verschiedene Personen aufgeteilt. Je nach Unternehmens- oder Teamkontext ist eine andere Stufe der Selbstorganisation passend. Die entscheidende Frage lautet daher: Wie viel Selbstorganisation ist für ein Unternehmen verkraftbar und wie viel Selbstorganisation ist überhaupt notwendig?

Wie viel Selbstorganisation passt zu uns?

In welchen Fällen Selbstorganisation hilfreich und in welchen eher weniger hilfreich ist, zeigt der sogenannte Haufe-Quadrant (Abbildung Seite 46). Wenn zum Beispiel von Mitarbeitern hauptsächlich die Umsetzung feststehender Aufgaben nach klaren Routinen gefordert wird, ist eine eher klassisch geführte Organisationsform per Weisung und Kontrolle gut geeignet. Zu große Freiräume und Selbstorganisation könnten zu einer Überlastung der Organisation führen. Gleichzeitig führt eine zu straffe Steuerung von Mitarbeitern, die eigentlich gestalterisch tätig sein sollen, dazu, dass eine Art Schattenorganisation entsteht und Mitarbeiter mühsam versuchen, um das System herum zu arbeiten. Hier würde eine erhöhte Selbstorganisation ein agiles und effizientes Netzwerk ermöglichen.

Drei Stufen der Selbstorganisation

Stufe 3

Das Team agiert eigenständig unternehmerisch. Führungsrollen sind flexibel auf verschiedene Personen aufgeteilt.

Stufe 2

Die Teammitglieder entscheiden zusätzlich auch über die Güte der Arbeitsinhalte, setzen also eigene Standards und kontrollieren sich selbst.

Stufe 1

Die Teammitglieder entscheiden eigenständig, wie sie ihre Arbeit am besten erledigen.

Übrigens braucht es nicht unbedingt Modelle wie Netzwerkorganisation oder Holacracy. Hierarchien und selbstorganisiertes Arbeiten sind per se kein Widerspruch. Selbstorganisiertes Arbeiten kann auch in Strukturen mit hierarchischer Führung funktionieren. Jede Führungskraft muss für sich entscheiden, welcher Grad an selbstorganisiertem und eigenverantwortlichem Arbeiten für ihren Bereich geeignet ist.

Fünf Handlungsfelder weisen den Weg zur Selbstorganisation

Wie bei anderen Veränderungen in der Arbeitsweise auch, kommt es bei der Einführung von selbstorganisiertem Arbeiten schnell zur Überforderung, wenn es plötzlich an Strukturen, Orientierung und generell Führung mangelt und gleichzeitig die Mitarbeiterkompetenzen, um die Freiräume zu füllen, noch nicht ausreichend ausgeprägt sind. Unser Modell mit fünf Handlungsfeldern, das wir im Folgenden vorstellen, hilft dabei, von Anfang an in den „Korridor der gelungenen Entwicklung“ (siehe Abbildung auf der folgenden Seite) zu gelangen.

1. Sinn und Zweck

In selbstorganisierten Teams wird von Mitarbeitern mehr verlangt, als „einfach nur ihre Arbeit zu machen“ im Sinne von Anweisungen befolgen, ohne viel nachzudenken. Sie sollen Verantwortung für das große Ganze übernehmen und Entscheidungen im Sinne des Teams/der Organisation treffen. Das ist viel verlangt und wird von Mitarbeitern nur dann geleistet, wenn das Handeln insgesamt als sinnvoll und zweckdienlich erachtet wird. Die Motivationsgrundlage verschiebt sich von der Führungskraft

(„Ich mache das, weil der Chef das von mir verlangt“) hin zum Sinn der Organisation („Ich mache das, weil es dem Sinn und Zweck der Organisation dient“). Wenn die Mitarbeiter nicht wissen, wofür sie arbeiten und was das Ziel ist – wie sollen sie sich dann selbstorganisiert auf dieses Ziel hinbewegen?

Handlungsimpulse für Führungskräfte:

- Definieren Sie den Sinn und Zweck Ihrer Organisation/Ihres Teams in einem einfachen, kurzen Satz.
- Diskutieren Sie den Sinn und Zweck mit Ihren Mitarbeitern, Kunden und Kollegen.

2. Kultur

Die Kultur eines Unternehmens oder eines Teams ist sehr wichtig und entscheidet mit, ob selbstorganisiertes Arbeiten funktioniert. Zur Kultur zählen das vorherrschende Menschenbild, das Gefühl von Verbundenheit, Sicherheit und Gewissheit, aber auch das Vorhandensein einer Fehlerkultur und ein Bewusstsein für den Kunden. Selbstorganisiertes Arbeiten setzt voraus, dass Menschen Verantwortung für Aufgaben übernehmen, die gegebenenfalls noch neu sind. Sie sollen fortan Entscheidungen auch unter Unsicherheit treffen, was oft schon Führungskräften schwerfällt. In selbstorganisiertem Arbeiten müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich jedoch sicher fühlen, auch

Fehler machen zu dürfen. Gleichzeitig braucht es eine Kultur, in der Kolleginnen und Kollegen sich untereinander Feedback geben, damit gemeinsam gelernt werden kann. Eine unzureichende Fehlerkultur behindert die Einführung von Selbstorganisation deutlich.

Handlungsimpulse für Führungskräfte:

- Reflektieren Sie Ihren Umgang mit Fehlern von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- Thematisieren Sie „Fehlerkultur“ mit Ihrem Team.
- Führen Sie einen Workshop zum Thema „Fehlerkultur“ mit Ihrem Team durch.
- Gehen Sie sparsam mit Regeln um. Stellen Sie nach Möglichkeit nur Regeln auf, bei deren Nichteinhaltung die Existenz des Bereichs/Unternehmens auf dem Spiel stehen könnte.

3. Führung

Auch wenn es für manche einen Widerspruch darstellt, so kommt dem Thema Führung in selbstorganisierten Kontexten eine sehr hohe Bedeutung zu. Allerdings verändern sich die Aufgaben und die Rolle der Führungskraft. Zudem braucht es ein verändertes Feedback- und Delegationsverhalten.

Führungskräfte, die sich selbst als ihre besten Mitarbeiter verstehen und stark im operativen Geschäft wirken, verhindern, dass die Mitarbeiter Verantwortung übernehmen. Stattdessen sollte die Führungskraft ihrem Team eher coachend und beratend zur Seite stehen. In selbstorganisierten Teams arbeiten Führungskräfte für die Mitarbeiter und nicht die Mitarbeiter für die Führungskraft. Hierfür braucht es einen bewussten Wandel des eigenen Führungsverständnisses.

Handlungsimpulse für Führungskräfte:

- Stellen Sie Fragen, anstatt selbst die Antworten zu geben.
- Fragen Sie sich, mit welcher Haltung Sie führen: Arbeiten Sie für das Team oder das Team für Sie? Welche Haltung ist hilfreicher für die Umsetzung von Selbstorganisation?
- Machen Sie sich Gedanken dazu, wie Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Entwicklung fördern können.
- Geben Sie entwicklungsförderliches Feedback.

4. Mitarbeiterkompetenzen

Wenn bestimmte Kompetenzen der Mitarbeiter unzureichend ausgeprägt sind, kann dies zur Überforderung und zum Scheitern des selbstorganisierten Arbeitens führen – auch wenn in der Organisation grundsätzlich die „richtige“ Unternehmens- und Führungskultur herrscht. Wichtig sind unter anderem Moderations-, Methoden-, Konflikt- und Kommunikationskompetenz. Gerade in selbstorganisierten Teams kommt es vermehrt zu Konflikten, da die Führungskraft als konfliktlösende Instanz wegfällt. Das Team muss fähig sein, seine Konflikte eigenständig zu lösen. Selbstorganisierte Mitarbeiter haben eine erhöhte Verantwortung; um dieser gerecht zu werden brauchen sie die Kompetenz und den Mut, Missstände und Spannungsfelder konstruktiv anzusprechen und zu bearbeiten.

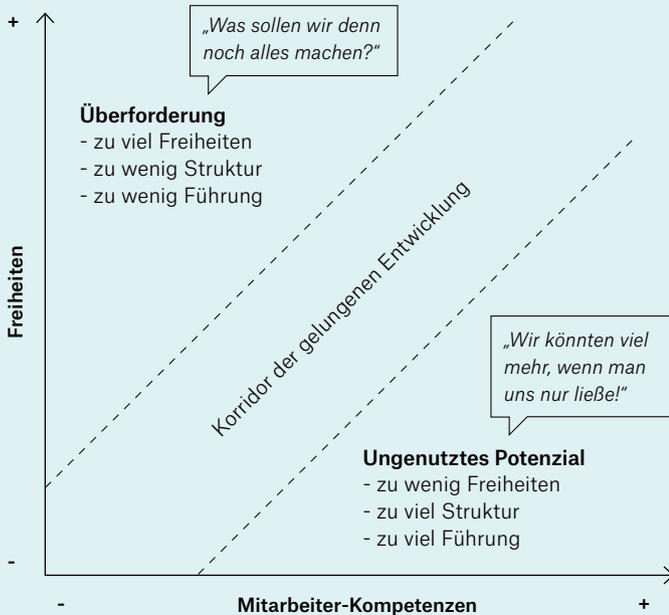
Handlungsimpulse für Führungskräfte:

- Schaffen Sie Gelegenheiten, in denen Mitarbeiter ihren Unmut und ihre Unzufriedenheit zum Ausdruck bringen können.
- Entwickeln Sie gemeinsam Prozesse, wie Konflikte ohne den frühen Eingriff der Hierarchie gelöst werden können.

Haufe-Quadrant



Korridor der gelungenen Entwicklung



- Schulen Sie sich und Ihre Mitarbeiter in Konfliktkompetenzen und in Metakommunikation.
- Stärken Sie die Verbundenheit in Ihrem Team. Dies erhöht die Bereitschaft, konstruktiv zu streiten.

5. Prozesse und Strukturen

Neben der Teamkultur, dem Führungsverhalten und den Mitarbeiterkompetenzen sind die Prozesse und Strukturen ein weiteres Handlungsfeld. Gemeint sind unter anderem der Aufbau des Vergütungssystems, wie viel Transparenz herrscht und wie Entscheidungsbefugnisse verteilt sind.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen Informationen über ihren Bereich und das gesamte Unternehmen, um unternehmerisch und selbstorganisiert handeln zu können. Dies führt dazu, dass eigene Entscheidungen mit Blick auf das große Ganze getroffen werden können. Wenn eine Mitarbeiterin beispielsweise Zugriff auf die Finanzkennzahlen ihrer Filiale hat (Kosten, Umsatz, Gewinnziele et cetera), dann kann sie Entscheidungen in diesem Sinne treffen. Neben finanziellen Kennzahlen geht es aber auch um die Strategie des Unternehmens sowie die Ziele der anderen Bereiche und wie diese die eigene Arbeit beeinflussen.

Handlungsimpulse für Führungskräfte:

- Erläutern Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, warum Sie bestimmte Entscheidungen getroffen haben.
- Binden Sie Ihre Mitarbeiter in Entscheidungen mit ein.
- Schaffen Sie möglichst viel Transparenz über Informationen, die wichtig für unternehmerisches Handeln sind.
- Fragen Sie Ihre Mitarbeiter, welche Informationen für sie hilfreich wären.
- Machen Sie Informationen für alle leicht zugänglich, beispielsweise durch ein Intranet.

Selbstorganisations-Readiness: Fragebogen zum Selbstcheck

Die Einführung von agilen und selbstorganisierten Ansätzen ist kein einfaches Vorhaben. Führungskräfte und Teams sollten ihre jeweiligen Voraussetzungen kennen, um mögliche Überforderungen bei der Einführung zu vermeiden. Mit dem Konzept der fünf Handlungsfelder und der Beschreibungen der Perspektiven erhält die Führungskraft und ihr Team konkretes Handwerkszeug für den Start und praktische Impulse für die weitere Entwicklung.

Um zu ermitteln, inwieweit ein Unternehmen oder Team bereit für selbstorganisiertes Arbeiten ist, haben wir zudem einen sogenannten „Selbstorganisations-Readiness-Fragebogen“ entwickelt. Es handelt sich hierbei um einen Leitfaden, der Führungskräfte und ihre Teams zur Reflexion und zum gemeinsamen Nachdenken anregen soll. Die Selbsteinschätzung bildet die Basis für einen dialogorientierten Prozess der Veränderung. Der Führungskraft und dem Team wird durch die Selbsteinschätzung deutlich, an welchen Bereichen sie noch arbeiten müssen, um selbstorganisiertes Arbeiten möglichst effektiv einzuführen. Hierbei bietet sich auch die Unterstützung durch interne Personalentwickler oder externe Berater an. In einem dazugehörigen Handbuch gibt es zu allen Handlungsfeldern weitere Ausführungen und Handlungsimpulse für Führungskräfte und Teams. Der Fragebogen ist kostenlos über unsere Homepage erhältlich. www.system-worx.de



JAAKKO JOHANNSEN ist Diplom-Psychologe sowie Gründer und Partner von System Worx. System Worx ist eine systemische Unternehmensberatung und ein Weiterbildungsinstitut.
jaakko.johannsen@system-worx.com



SVEN LÜBBERS ist Wirtschaftspsychologe und als Berater, Trainer und Coach bei System Worx tätig. Seine Schwerpunkte: Change Management, Führungskräfteentwicklung, selbstorganisiertes Arbeiten.
sven.luebbbers@system-worx.com



Stabile Werte



Währungsreserve in Gold:
Im Tresor der Deutschen
Bundesbank lagern mehr
als 136.000 Goldbarren,
die im Krisenfall den
Wechselkurs stabilisieren
könnten.

Zentralbanken wie die Deutsche Bundesbank haben ein besonderes Selbstverständnis. Stabilität bildet einen der Grundwerte, der auch für die Personalpolitik gilt. Um diese Stabilität zu gewährleisten, muss sich manchmal auch das Unternehmen verändern – eine Beschäftigtenumfrage bei der Bundesbank wurde zur Initialzündung für eine Erneuerung der Führungskultur. Zentrale Elemente des Change-Prozesses sind mehr Mitarbeiterpartizipation und ein systematisches Führungskräfte-Feedback.

Von Dr. Johannes Beermann unter Mitwirkung von
Dr. Dorothee Storch und Mechthild Schindler-Mock

● Im Tresor der Deutschen Bundesbank in Frankfurt am Main lagern rund 1.710 Tonnen Gold. Es gehört zu den Währungsreserven der Bundesrepublik Deutschland, die die Bundesbank verwaltet. Insgesamt verfügt Deutschland über den weltweit zweitgrößten Goldbestand – nach den Vereinigten Staaten. Außer in Frankfurt lagert auch noch in New York und London ein Teil dieses Goldbestandes. Im Falle einer Währungskrise könnte die Bundesbank einen Teil dieser Goldreserven verkaufen und damit den Wechselkurs stabilisieren.

Die Bundesbank: Eine Institution mit Tradition

Die Geldwertstabilität zu gewährleisten sowie für die Stabilität des gesamten Finanzsystems zu sorgen, gehört zu den Hauptaufgaben der Bundesbank. Stabilität bildet somit die Basis für das Selbstverständnis der Bank und gehört zu den Grundwerten der Unternehmenskultur.

Zentralbanken wie die Deutsche Bundesbank haben in aller Regel eine lang gewachsene Tradition, ein hierarchischer Aufbau ist selbstverständlich. Aber auch die Bundesbank mit ihrer Stabilitätskultur ist Teil eines sich wandelnden Umfeldes, insbesondere in Bezug auf die Einbeziehung und Motivation von Mitarbeitern. Eine Beschäftigtenumfrage im Jahr 2012 wurde zur Initialzündung für eine Veränderung der Führungskultur.

Führungskultur im Wandel: Mehr Partizipation und Feedback erwünscht

Gemäß der Umfrage war ein großer Teil der Mitarbeiter nicht damit einverstanden, wie Führung in der Bundesbank gelebt wurde. So fühlte sich beispielsweise mehr als die Hälfte der Beschäftigten von ihren Vorgesetzten nicht ausreichend in Entscheidungsprozesse einbezogen und gab an, zu wenig Feedback zu erhalten. Der Vorstand reagierte und verankerte das Vorhaben, die Führungskultur zu verbessern, in der Unternehmensstrategie.

Die Veränderung von Führungskultur ist per se ein langwieriger Prozess, der nachhaltig angelegt und zielgerichtet aufgesetzt werden muss – umso mehr

in einer Organisation mit einer Stabilitätskultur wie der Bundesbank. Der Change-Prozess wurde daher behutsam, aber konsequent angegangen. Zentrales Element dabei war die Einführung eines Führungskräftefeedbacks.

Sechs Werte bilden die Basis für die neuen Führungsgrundsätze der Bank

Zunächst galt es zu definieren, wie gute Führung in der Bundesbank aussehen soll. Hierfür wurden Führungswerte für die Bank entwickelt. Gemeint waren damit Schlagworte für erwünschtes, alltägliches Führungshandeln. Nach einem mehrstufigen, partizipativen Prozess (bottom-up und top-down) bestimmte der Vorstand schließlich sechs Werte: Chancengleichheit, Kommunikationsbereitschaft, Motivation, Urteilsvermögen, Verantwortungsbereitschaft und Wertschätzung.

Für diese Werte wurde im nächsten Schritt konkretisiert, was sie im Kontext Bundesbank für das Verhalten einer Führungskraft genau bedeuten (siehe Kasten unten). Hierzu wurden – ebenfalls in ei-

nem partizipativen Prozess – Botschaften erarbeitet, die zusammen mit den sechs Werten die neuen Führungsgrundsätze der Bundesbank ergaben.

„Übersetzung“ der Führungsgrundsätze in konkretes Führungsverhalten

Nachdem die Grundsätze formuliert waren, mussten diese in spezifisches, klar umrissenes Führungsverhalten übersetzt werden. Hierbei sollten alle Beschäftigten der Bundesbank mitwirken; zum einen, damit sich die Mitarbeiter aktiv mit den Grundsätzen auseinandersetzen und identifizieren, zum anderen, um einen Überblick über die im Zusammenhang mit Führung wichtigen Themen zu erhalten. Hierfür hielt jede Führungskraft gemeinsam mit ihren Mitarbeitern einen Workshop ab. Im Ergebnis entwickelte jede Arbeitseinheit – insgesamt rund 1.300 bundesweit – ein eigenes Set von Verhaltensankern für ihre Führungskraft, welches die sechs Führungswerte konkretisierte. Dabei konnten sich diese Anker sowohl auf bereits gezeigtes als auch auf künftig

Überblick: Auf diesen sechs Grundsätzen basiert die Führungskultur der Bundesbank

Chancengleichheit bedeutet: faire und transparente Bedingungen schaffen, damit alle ihre Fähigkeiten erfolgreich einbringen und entwickeln können.

Verantwortungsbereitschaft bedeutet: Entscheidungsspielräume nutzen, delegieren, für die Ergebnisse einstehen und aus Fehlern lernen.

Wertschätzung heißt: respektvoll miteinander umgehen, Verantwortung übertragen, Leistung anerkennen und konstruktiv zusammenarbeiten.

Motivation heißt: ein glaubwürdiges Vorbild sein und eine Atmosphäre schaffen, in der sich alle gerne für die Ziele der Bundesbank einsetzen.

Urteilsvermögen heißt: im Einklang mit übergeordneten Zielen durch Wissen, Erfahrung und Abwägen aller relevanten Aspekte zu sachgerechten Einschätzungen gelangen.

Kommunikationsbereitschaft heißt: ansprechbar sein, aktiv zuhören, einen offenen und stetigen Dialog führen sowie Informationen rechtzeitig und adressatengerecht weitergeben.



Die Zentrale der Deutschen Bundesbank in Frankfurt am Main. Hier arbeiten rund 2.000 Mitarbeiter.

Hintergrund: Über die Deutsche Bundesbank

Die Deutsche Bundesbank wurde 1957 als Zentralbank der Bundesrepublik Deutschland gegründet. Der Sitz der Zentrale ist in Frankfurt am Main. Die Bundesbank trägt die Mit-Verantwortung für die Geldpolitik im Euroraum. Weitere Kernaufgaben sind die Bankenaufsicht sowie die Beobachtung des Finanz- und Währungssystems in seiner Gesamtheit. Die Bundesbank versorgt Handel und Banken mit Euro-Bargeld und sorgt dafür, dass das unbare Zahlungssystem reibungslos funktioniert. Insgesamt arbeiteten Ende 2017 rund 10.000 Beschäftigte (auf Vollzeitbasis) in der Bundesbank.

gewünschtes Verhalten beziehen. In der Folge sollte regelmäßig in selbstgewählten Intervallen überprüft werden, inwieweit die Führungskraft den Anker entsprechend agiert und ob Anpassungen der Anker notwendig sind.

Aus 7.500 Verhaltensankern ...

Auf diese Weise entstanden rund 7.500 Verhaltensanker, die anonymisiert in einer Excel-Tabelle gesammelt wurden, welche die Grundlage für die Arbeit der Fokusgruppe „Führungskräftefeedback-Fragebogenformulierung“ war.

Zunächst wurden die einem Grundsatz zugeordneten Anker nach ähnlichen Formulierungen und Inhalten zusammengefasst. Stichwortanalysen wurden durchgeführt. Auf diese Art und Weise reduzierte sich die Liste von vielen Tausend Anker nach und nach auf wenige

Hundert. Zusätzlich wurden Führungsaspekte aus Theorie und Forschung, die in den Ankern nicht vorkamen, ergänzt. In sich wiederholenden Durchgängen wurden Formulierungen präzisiert, nach testmethodischen Gesichtspunkten optimiert und die Anzahl der zentralen Anker weiter reduziert. Dabei wurde stets ein besonderes Augenmerk darauf gelegt, die Inhalte und die Sprache der von den Beschäftigten formulierten Anker zu erhalten. Die präzisierten, extrahierten und ergänzten Verhaltensanker wurden so nach und nach zu „Items“ – wie die Aussagen in Fragebögen genannt werden.

... wurden 60 Fragebogen-Items

Um die notwendige Objektivität zu sichern und zu frühe Gruppen-Konsolidierungsprozesse zu verhindern, arbeitete jedes Fokusgruppen-Mitglied (drei Di-

plom-Psychologinnen) bei den einzelnen Arbeitsschritten zunächst für sich. Erst anschließend wurden die Ergebnisse in der Arbeitsgruppe zusammengetragen und diskutiert. In einem abschließenden Workshop mit einer „Shortlist“ von circa 25 Items pro Grundsatz wurde fachlich diskutiert, welche der genannten Verhaltensaspekte für den jeweiligen Führungsgrundsatz am wichtigsten waren. Hieraus resultierte ein Fragebogen mit etwa 60 Items für die Pilotstudie.

Fragebogen mit siebenstufiger Antwortskala

Für die Beantwortung des Fragebogens wurde eine siebenstufige Skala gewählt, die eine feine Abstufung ermöglichte und höherwertige statistische Analysen erlaubte. Die Mitarbeiter bewerteten in der Antwortskala, inwieweit die jeweilige Aussage auf die eigene Führungskraft und ihr Führungsverhalten im Alltag zutrifft. Weiterhin gab es drei offene Fragen:

- Womit sind Sie ganz besonders bei Ihrer Führungskraft zufrieden?
- Was könnte Ihre Führungskraft verbessern?
- Handelt Ihre Führungskraft nach den im Workshop vereinbarten, individuellen Verhaltensankern?

Die Pilotstudie

An der Pilotstudie nahmen 530 Beschäftigte und deren Führungskräfte aus verschiedenen Bereichen teil. Ziel der Pilotstudie war es, den Fragebogen anhand statistischer Analysen auf seine methodische Qualität zu überprüfen und mithilfe der Teilnehmerrückmeldungen Verständnisprobleme oder technische Schwierigkeiten zu beheben, bevor das Feedback bankweit ausgerollt werden würde. Alle Teilnehmer wurden im Anschluss an die Pilotstudie über die auf Basis ihrer Mitarbeit vorgenommenen Änderungen informiert.

Die Ergebnisse wurden mit den üblichen statistischen Instrumenten analysiert. Die Faktoranalysen zeigten, dass die Items, die durch Verhaltensbeschreibungen die Führungsgrundsätze erfassen sollten, ihrem jeweiligen Grundsatz passend zugeordnet waren. Keines der Items musste auf Grundlage der statistischen Analyse herausgenommen oder anders zugeordnet werden.

Projektverlauf



Aufgrund der qualitativen Rückmeldungen wurden folgende Änderungen im Fragebogen vorgenommen:

- Die Items wurden personalisiert. Zum Beispiel: „Meine Führungskraft ist interessiert im Umgang mit Mitarbeitern“ wurde zu „... im Umgang mit mir.“
- Die Antwortoption „Nicht bewertbar“ wurde ergänzt.

- Die Items wurden an einigen Stellen sprachlich präzisiert.

Nach den Anpassungen umfasste der endgültige Fragebogen 60 Items. Die Version für die Selbsteinschätzung der Führungskräfte war identisch mit der Fremdbewertung durch die Mitarbeiter – mit dem Unterschied des Präfixes: „Ich kommuniziere ...“ versus „Meine Füh-

Projekterfolg auf einen Blick

Beschäftigtenbefragung	2012	Prozess	2016
Zufriedenheit mit Kommunikation mit dem Vorgesetzten	63%		75%
Regelmäßiges Feedback durch den Vorgesetzten	47%		59%

rungskraft kommuniziert ...“. Ergänzend bestand am Ende des Fragebogens die Möglichkeit, Freitextangaben zu Stärken und Entwicklungsfeldern der Führungskraft zu machen. Die Teilnahme war für die Führungskräfte verpflichtend.

Implementierung des Führungskräftefeedbacks

Besonderes Augenmerk wurde im Vorfeld der Datenerhebung auf die Zuordnung der Beschäftigten zu den Führungskräften gelegt, in Einzelfällen wurden auch fachlich Vorgesetzte berücksichtigt, die nicht gleichzeitig auch Dienstvorgesetzte waren. Einige Beschäftigte durften mehreren Vorgesetzten Feedback geben. Der gesamte Prozess wurde durch Informationen per Mail, im Intranet und durch Artikel im Mitarbeitermagazin kommunikativ begleitet, um die Beschäftigten vor und während der Durchführung zu informieren und zu motivieren.

Die Umfrage erfolgte im Januar 2017 in einem Zeitraum von zweieinhalb Wochen. Es beteiligten sich 1.027 Führungskräfte (93 Prozent) mit ihren Selbsteinschätzungen und über 9.600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (circa 75 Prozent) mit ihren Fremdeinschätzungen am Führungskräftefeedback, was im Vergleich zu anderen Umfragen auch außerhalb der Bank ein sehr gutes Ergebnis war.

Nach Abschluss der Umfrage wurde für jede Führungskraft ein ausführlicher Ergebnisbericht erstellt, in dem die Selbsteinschätzung der Fremdeinschätzung gegenübergestellt wurde. Zudem wurde dargestellt, welche Items in der Fremdein-

Zum ersten Mal haben alle Beschäftigten in ihren Teams systematisch über gutes Führungsverhalten diskutiert – und zwar auch diejenigen, die solche Gespräche lieber vermieden hätten.

schätzung am besten beziehungsweise schlechtesten bewertet wurden und wo es die größten Übereinstimmungen und Abweichungen bei Selbst- und Fremdeinschätzung gab. Der Ergebnisbericht enthielt neben der gemittelten Fremd- und der Selbsteinschätzung auch für jedes Item die Anzahl der Feedbackgebenden und die Standardabweichung (ein Wert dafür, wie weit die Bewertungen um den Mittelwert streuen). Die Rückmeldungen wurden zur Wahrung der Anonymität nur dann zu einem Ergebnisbericht zusammengefasst, wenn mindestens fünf Feedbacks gegeben wurden.

Coachings fördern Nachhaltigkeit

Die Führungskräfte wurden bei der Auswertung und der Interpretation ihrer Ergebnisse und dem anschließenden Reflexions- und Entwicklungsprozess nicht alleingelassen. Auf der Grundlage des Ergebnisberichts wurde ein verpflichtendes Gespräch mit einem externen Berater geführt, in dem die Ergebnisse besprochen und mögliche Entwicklungsziele definiert wurden. Um die Wirksamkeit des Instruments zu erhöhen, wurden bis zu drei weitere Coachings angeboten. Die Coaches sollten die Reflexion und Entwicklung der Führungskräfte durch individualisierte Coaching-Methoden bedarfsgerecht unterstützen und mit den Führungskräften gemeinsam Handlungsoptionen für den Alltag entwickeln, um das eigene Führungsverhalten im Sinne der Führungsgrundsätze weiterzuentwickeln.

Falls die Ergebnisse einer Führungskraft unter einen (entsprechend den Ergebnissen der Pilotstudie) konservativ definierten Schwellenwert fielen, wurde ein gesondertes Vorgehen gewählt. Hier war, ergänzend zu den oben genannten Maßnahmen, ein Gespräch mit dem nächsten Vorgesetzten verpflichtend.

Was wir gelernt haben

Insgesamt werten wir das Führungskräftefeedback als Erfolg: Die Qualität des Fragebogens, die Beteiligung – und damit die Motivation und das Interesse der Mitarbeiter – waren sehr hoch, die Durchführung der Umfrage lief fehlerfrei und die Rückmeldegespräche wurden als hilfreich erlebt. Das Feedback der Mitarbeiter und

eine Umfrage in den höchsten Führungsebenen zeigen, dass das Führungskräftefeedback als ein wichtiger Beitrag zur Weiterentwicklung der Führungskultur gesehen wird, obwohl einige Führungskräfte dem Instrument zuvor skeptisch gegenüberstanden.

Die Ergebnisse zeigen Stärken und Entwicklungsbereiche in der Führungskultur auf und geben somit hilfreiche Hinweise auf künftige Schwerpunkte in der Führungskräfteentwicklung. Zu den zentralen Entwicklungszielen, die sich aus dem Führungskräftefeedback ableiten lassen, zählen demnach eine Verbesserung der Feedbackkultur und die Etablierung einer konstruktiven Konfliktkultur.

In der Fremdeinschätzung gab es in einigen Bereichen einen leichten Unterschied zwischen der Bewertung von männlichen und weiblichen Führungskräften, wobei die Frauen besser bewertet wurden. Weiterhin wurde deutlich, dass die Größe der beurteilenden Gruppe eine wichtige Rolle spielt. Je mehr Beschäftigte einer Führungskraft zugeordnet sind, desto schlechter werden die Ergebnisse. Der Einfluss der Hierarchieebenen und der Zugehörigkeit zu einer bestimmten funktionalen Einheit war dagegen gering und überwiegend auf die Gruppengröße zurückzuführen.

Wie es weitergeht

Das Führungskräftefeedback soll alle drei Jahre wiederholt werden, um die nachhaltige Veränderung des Führungsverhaltens in Richtung der Führungsgrundsätze zu unterstützen. Die Führungskräfte haben die Möglichkeit, Veränderungen in der Einschätzung ihres Verhaltens durch die Mitarbeiter über einen langen Zeitraum regelmäßig zu beobachten, was ein wichtiger Motivator für Verhaltensänderungen ist. Zudem stärkt es die im Feedback zutage getretenen schwächsten Punkte: Feedback geben und annehmen, um somit auch konfliktbeladene Situationen besser lösen zu können.

Als wichtigste inhaltliche Weiterentwicklung ist geplant, sowohl ein verpflichtendes Gespräch mit dem Team als auch mit der/dem Vorgesetzten der Führungskraft einzuführen. Auf diese Weise soll ein kontinuierlicher Dialog zwischen Führungskraft und Teammitgliedern etabliert werden, der das Bewusstsein für die Führungsgrundsätze erhöht und



DR. JOHANNES BEERMANN ist Mitglied des Vorstands der Deutschen Bundesbank und dort unter anderem zuständig für den Bereich Personal.



DR. DOROTHEE STORCH ist Diplom-Psychologin und Projektverantwortliche für das Führungskräftefeedback bei der Deutschen Bundesbank.



MECHTHILD SCHINDLER-MOCK ist Diplom-Psychologin und Projektverantwortliche für das Führungskräftefeedback bei der Deutschen Bundesbank.

gleichzeitig die Feedbackkultur stärkt. Zudem wird sichergestellt, dass auch die vorgesetzte Führungskraft in den Prozess eingebunden ist und gegebenenfalls Maßnahmen treffen oder begleiten kann.

Bei weiteren Durchgängen sollen außerdem das Alter und die Führungserfahrung in der Analyse berücksichtigt werden. Auf vielfachen Wunsch wird eine Benchmark in den Ergebnisbericht aufgenommen, die einen Vergleich mit anderen Führungskräften innerhalb der Bank ermöglicht.

Besonderer Wert soll auch künftig auf eine regelmäßige und transparente Kommunikation gelegt werden, da dies bei weiteren Durchführungen für die Motiva-

Die Zufriedenheit mit der Kommunikation der Führungskräfte hat sich signifikant verbessert.

tion sehr wichtig ist. Insbesondere sollen Veränderungen am Ablauf des Feedbacks oder an den Inhalten, die aufgrund von Rückmeldungen der Beschäftigten vorgenommen wurden, kommuniziert werden. Damit wird den Teilnehmern vermittelt, dass ihre Rückmeldungen wichtig sind und tatsächlich umgesetzt werden.

Fazit

Die Investition in Zeit und Ressourcen zur Entwicklung eines bankspezifischen Verfahrens hat sich gelohnt, denn durch dieses Vorgehen haben zum ersten Mal alle Beschäftigten der Bank – unabhängig von ihrer Stellung in der Hierarchie – in ihren jeweiligen Teams systematisch und strukturiert über gutes Führungsverhalten diskutiert, und zwar auch diejenigen, die solche Gespräche lieber vermieden hätten. Viele Führungskräfte haben die Möglichkeit genutzt, die Erkenntnisse aus dem Feedback mithilfe von Coachings in die Praxis umzusetzen. Die Beschäftigtenbefragung 2016 zeigte, dass der Prozess rund um die Führungsgrundsätze Früchte trägt: Die Zufriedenheit der Beschäftigten mit der Führungskräftekommunikation und dem Feedback durch den Vorgesetzten hatte sich im Vergleich zur Befragung von 2012 signifikant verbessert. ■■■

„Kein Feedback von der Stange“

Ein so großes Projekt wie das Führungskräftefeedback bei der Bundesbank ist auch für erfahrene Dienstleister eine Herausforderung. Cubia-Vorstand Matthias Diete berichtet.

Matthias Diete ist Vorstand der Cubia AG. Das in Konstanz am Bodensee ansässige Beratungsunternehmen ist Spezialist im Bereich Mitarbeiterbefragung und 360-Grad-Feedback und hat das Projekt bei der Deutschen Bundesbank begleitet.

Interview Melanie Rößler

Personalmagazin: Sie haben als Experte für Mitarbeiterbefragungen die Entwicklung und Implementierung des Führungskräftefeedbacks bei der Bundesbank begleitet. Welche Rolle hatte Cubia konkret?

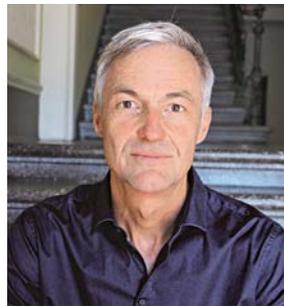
Matthias Diete: Cubia ist auf die Entwicklung und Durchführung von Feedback-Projekten spezialisiert. Doch ein Projekt mit rund 1.200 Führungskräften ist auch für uns ungewöhnlich. Deshalb lag unser Augenmerk darauf, einen sauberen Prozess mit qualitativ hochwertigem Feedback zu ermöglichen und flexibel auf nicht vorhersehbare Anforderungen zu reagieren.

In Abstimmung mit der Bundesbank evaluierten wir zunächst den vorgesehenen Fragebogen. In einem Pilotprojekt wurden Verständlichkeit und Akzeptanz geprüft, die erhaltenen Antworten wurden einer statistischen Analyse unterworfen. Parallel dazu stimmten wir Aspekte des Datenschutzes und der Datensicherheit mit den Fachebenen ab. Um jegliche Vorbehalte in der Belegschaft auf ein Mindestmaß zu begrenzen, wurden Vorgehensweise und Ziele des Projekts intensiv kommuniziert.

Operativ stand vor allem die Abstimmung und Übergabe von Daten im Blickpunkt, die zur Erhebung des Feedbacks in die von Cubia betriebenen Systeme transferiert werden mussten. Ein großer logistischer Aufwand: Elektronisch wurden mehr als 10.000 Einladungen versandt. Etwa 1.000 Adressaten erhielten schriftliche Einladungen und Fragebögen per Post. Im Anschluss haben wir 1.200 Auswertungsberichte sowie einen gesonderten Managementbericht erstellt.

Was war für Sie die größte Herausforderung bei diesem Projekt? Und was haben Sie aus dem Projekt gelernt?

Als größte Herausforderung rückte der kulturell verankerte Null-Fehler-Anspruch der Deutschen Bundesbank in den Fokus. Aus den systemrelevanten Aufgaben und der großen Verantwortung der Bundesbank resultiert ein sehr hoher Qualitätsanspruch. Daher wurden mehr Ressourcen als üblich für



qualitätssichernde Aufgaben wie Prüfen, Validieren und Dokumentieren eingesetzt. Ohne umfangreiche Reserven sind Projekte dieses Kalibers kaum zu bewältigen.

Was ich überdies gelernt habe: Die Deutsche Bundesbank ist eine außergewöhnliche Hochleistungsorganisation, für sie zu arbeiten ist eine phantastische berufliche Herausforderung.

Die Bundesbank hat rund 10.000 Mitarbeiter. 90 Prozent der Führungskräfte und 75 Prozent der Mitarbeiter beteiligten sich an dem Führungskräftefeedback. Wie erreicht man so hohe Beteiligungsquoten?

Primär durch Klarheit und Transparenz: Von Anfang an offen zu kommunizieren, welche Ziele mit dem Feedback verknüpft sind, wie die anonyme Teilnahme sichergestellt wird und welcher Personenkreis Einblick in die Ergebnisse erhält. Jegliche Hidden Agenda, Intransparenz oder Unsicherheit sollte von vornherein ausgeschlossen sein. Auch die Einbindung der ersten Führungsebene und das persönliche Commitment des Vorstands der Bundesbank haben sicher ganz besonders zur Akzeptanz beigetragen. Die konzeptionelle Anlehnung des Fragebogens an intern bereits bekannte Führungsgrundsätze ließ alle Beteiligten erkennen, dass es hier nicht um Feedback „von der Stange“ geht. Zum Erfolg beigetragen hat vermutlich auch, dass wir als Partner auch mittels entsprechender Zertifikate nachweisen konnten, verantwortlich mit sensiblen Daten umzugehen.

Was sollte man grundsätzlich beachten, wenn man eine Beschäftigtenbefragung in dieser Größenordnung plant?

Man sollte frühzeitig mit der Ausarbeitung eines detaillierten Projektplans beginnen und ausreichende Zeitreserven einplanen. Diese Zeitreserven sind auch wichtig, um eine gute Abbildung der individuellen (Führungs-)Kultur der Organisation sicherzustellen. Die entwickelten Fragen müssen letztendlich Bedürfnisse und Ziele der Organisation passgenau abbilden. ■■■

III. HR Management

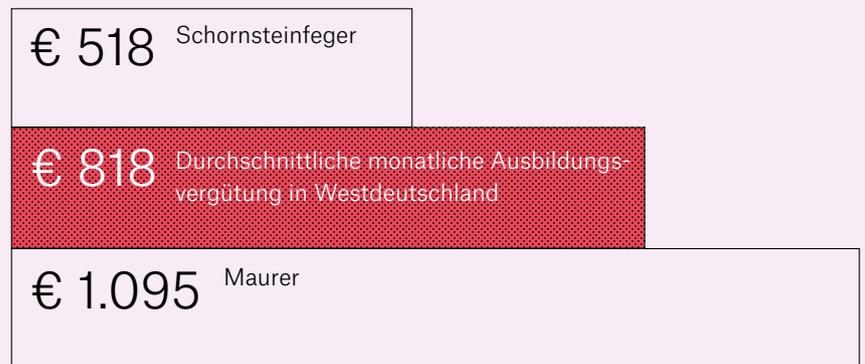
Smalltalk Facts

Ausbildung

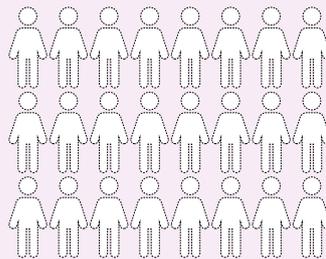
Nach den Sommerferien beginnt das neue Ausbildungsjahr. Zeit, einen Blick auf Zahlen und Fakten rund um Azubis, Ausbildungsbetriebe und Berufsschulen zu werfen.



Ausbildungsvergütung



Quelle: Bundesagentur für Arbeit, BIBB



48.900

Ausbildungsplätze blieben im Jahr 2017 unbesetzt



23.700

Bewerber blieben im Jahr 2017 ohne Alternative unversorgt

31%

der Unternehmen können nicht alle angebotenen Ausbildungsplätze besetzen (2006 waren es nur 12 %).

Quelle: DIHK 2017

426.375

Ausbildungsbetriebe gab es 2016 in Deutschland (2009: 481.135)

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, BIBB

68%

der Azubis werden von ihren Ausbildungsbetrieben übernommen.

Quelle: IAB

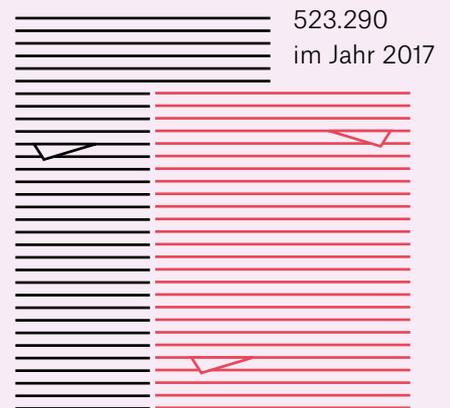


25,8 % der Aus- bildungs- verträge werden vorzeitig gelöst.

Quelle: Bundesagentur für Arbeit

Ausbildungsverträge

625.885
im Jahr 2007



523.290 Ausbildungsverträge wurden 2017 in Deutschland geschlossen. Das sind mehr als 100.000 weniger als zehn Jahre zuvor (2007: 625.885).

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, BIBB

Beliebteste Ausbildungsberufe

Männer: Kraftfahrzeugmechatroniker
Frauen: Bürokauffrau

Quelle: Statistisches Bundesamt

Beratung zu Mitarbeiterereinsätzen im Ausland

BDAE CONSULT – Ihr Global-Mobility-Experte



JETZT
teilnehmen:
Workshop
AUSLÄNDISCHE
MITARBEITER
IN DEUTSCHLAND
am **19.9.2018**

- Meldepflichten
- Mehrfachbeschäftigung innerhalb der EU
- Antragsverfahren der Ausnahmevereinbarung



Azubis willkommen!



Azubis der FIS GmbH haben die Berichtsheft-App selbst entwickelt.

Berichtsheft per Smartphone

Ein digitales Berichtsheft als Smartphone-App für Azubis und Ausbilder: Was ursprünglich als ein Azubi-Projekt der FIS Informationssysteme und Consulting GmbH begann, wurde – nachdem es intern auf große Begeisterung gestoßen war – von professionellen Entwicklern um weitere Funktionen ergänzt und steht nun auch anderen Arbeitgebern auf der „SAP Cloud Platform“ zur Verfügung: Mit der App können Azubis Berichte digital erfassen und an die Ausbilder zur Freigabe weiterleiten. Die Ausbilder können die Berichte genehmigen oder mit einem Kommentar versehen und ablehnen. Weitere Anwendungen des FIS/Berichtshefts sind eine Notenübersicht, eine Erinnerungsfunktion für anstehende Prüfungen und eine Vertretungsregelung für Ausbilder. Final

Weitere Berichtsheft-Apps auf dem Markt

Azubiheft

ORA Software GmbH
www.azubiheft.de

Berichtsheft-App

Empire.com GmbH
www.berichtsheftapp.de

kann das Berichtsheft als PDF abgelegt und anschließend in gedruckter und unterschriebener Form bei der Kammer zur Prüfungszulassung vorgelegt werden.
www.fis-gmbh.de

28%

der Jugendlichen haben nach dem Lesen einer Stellenanzeige noch Lust, sich zu bewerben.

Quelle: Meinestadt.de-Umfrage zu Azubi-Stellenanzeigen 2017

Mobile Bewerbung für Azubis



Die Azubi-App Talent Hero ermöglicht eine mobile Bewerbung inklusive aller relevanten Unterlagen wie Lebenslauf, Anschreiben und Zeugnissen. Die Technologie „Talent Hero Connect“ stellt eine universelle Schnittstelle zu verschiedenen Bewerbermanagement-Systemen dar. Via Matching-Verfahren werden die Daten aus der in der App angelegten Bewerbungsmappe in die jeweiligen Eingabefelder des Online-Formulars übertragen. So soll der Aufwand auf Bewerber- sowie auf Personalenseite möglichst gering gehalten werden. Zum Schutz der Bewerbungsdaten werden diese verschlüsselt und direkt nach der Übertragung von den Servern der App gelöscht. www.talenthhero.de

Prüfungsvorbereitung mit Prozubi

Prozubi.de ist ein Plug-and-Play-Lernangebot für Azubis und ausbildende Unternehmen. Mit Lernvideos, Übungsaufgaben und Live-Experten-Chat lernen Auszubildende während der Ausbildung und für die IHK-Prüfung. Auch für Unternehmen bietet Prozubi Vorteile: Ausbildungsverantwortliche können nachvollziehen, wie die Lernplattform genutzt wird und in welchen Lernbereichen die Auszubildenden Stärken und Schwächen haben. So können Unternehmen mit Prozubi die betriebliche Ausbildung sinnvoll ergänzen. Die Prozubi-Lernplattform läuft online auf jedem PC, Laptop, Smartphone oder Tablet und ist somit völlig unabhängig von unternehmenseigener IT. Auf Wunsch können die Lerninhalte aber auch in bestehende Learning-Management-Systeme eingebunden werden. www.prozubi.de

17%

aller unter 30-Jährigen würden im Zweifel lieber ganz auf eine Bewerbung verzichten, als ein klassisches Online-Bewerbungsformular auszufüllen.

Quelle: Candidate Journey Studie 2017

ANZEIGE

Erfahrung & Innovation aus einer Hand

EUCUSA Feedback Monitor. Schnelles Tool mit dem PLUS.

JETZT NEU

- ◆ Digitale strategische Befragung
- ◆ Quick-Check on demand
- ◆ Maßnahmen-Controlling
- ◆ Consulting bei Einführung
- ◆ 20 Jahre Erfahrung bei strategischen Befragungen



EUCUSA
wirksam fragen – wertvoll handeln

EUCUSA Consulting GmbH,
Wien-Berlin, Maria Sundermann
International Projects
+49 (160) 906 77 331
maria.sundermann@eucusa.com
www.eucusa.com

„Amtliche Helden“ spielen

„Steige ein in die Arbeitswelt von Posemuckel und baue eine eigene Arbeitsagentur auf“, heißt es beim Onlinespiel „Amtliche Helden“ der Bundesagentur für Arbeit (BA). Wer das Spiel auf sein Smartphone herunterlädt, kann selbst dafür sorgen, dass die Berater die Bewohner von Posemuckel in neue Aufgaben oder Qualifizierungen vermitteln. Die App „Amtliche Helden“ ist Teil einer Personalmarketingkampagne, mit der die Nachwuchskräfteerkrutierung unterstützt wird. Mit dem Spiel sollen insbesondere Jugendliche zwischen 15 und 20 Jahren angesprochen werden. Der Hintergrund: Die BA ist zwar in der breiten Öffentlichkeit bekannt, allerdings nicht so sehr als Arbeitgeberin. Jährlich werden bundesweit rund 1.500 Nachwuchskräfte eingestellt. Das Spiel steht seit Ende Mai in den bekannten App-Stores zur Verfügung. Seitdem gab es über 18.000 Downloads. Bis 2020 soll es weiter laufen und an aktuelle Entwicklungen der Betriebssysteme angepasst werden.

Für über 50% der Azubis sind Arbeitsort, Entwicklungsmöglichkeiten und Gehalt die wichtigsten Infos in Stellenanzeigen.

Quelle: Meinstadt.de-Umfrage zu Azubi-Stellenanzeigen 2017

Ausbildungsmanagement: Tools und Apps für Betriebe

Software	Beschreibung*
Apprentio Softstairs GmbH www.ausbilden-mit-system.de	Digitale Ausbildungsplattform für Unternehmen mit Modulen zu Azubi-Auswahl, Ausbildungsplanung, Zeugniserstellung und anderem – auch als App für das Smartphone verfügbar
Azubi-Navigator U-Form www.ausbildung.io	Cloudbasiertes Tool, das es Ausbildungsverantwortlichen ermöglicht, Lernstände und Lernerfolge ihrer Auszubildenden kontinuierlich zu überblicken und sie auf Klausuren in der Berufsschule sowie IHK-Prüfungen vorzubereiten. Zur Motivation der Azubis nutzt der „Azubi-Navigator“ Gamification-Elemente.
Easysoft Ausbildungsverwaltung www.easysoft.de	Software zur Ausbildungsverwaltung – vom Bewerbermanagement über Azubi-Einsatzplanung bis hin zur automatischen Erstellung von Leistungsnachweisen und Zeugnissen
Magellan Ausbildung Software für Ausbildungsmanagement Guidecom www.guidecom.de	Integrierte Lösung für alle Aufgabengebiete des Ausbildungsmanagements – von der Einsatzplanung bis zur Lernfortschrittskontrolle. Die Software bildet Ausbildungsmethodik mit sämtlichen Besonderheiten der Berufsbilder und Studiengänge bis ins Detail ab.
Persis Ausbildungsmanagement www.persis.de	Umfassende Ausbildungsmanagement-Software, die neuerdings auch durch eine App für das Smartphone ergänzt wird. Über die App können Ausbilder beispielsweise ihre Azubis an offene Aufgaben oder noch nicht bearbeitete Berichtshefte erinnern. Azubis können mit der App ihr Berichtsheft mobil – auch per Spracheingabe – bearbeiten und an ihre Ausbilder versenden.
Vplan Beracom beracom.de	Die Ausbildungssoftware Vplan ist modular aufgebaut und kann an die individuellen Ausbildungsstrukturen angepasst werden.

*redaktionelle Auswahl, die Beschreibungen basieren auf Herstellerangaben im Internet

Drei Fragen an

Karin Schambach zum Thema „Team Recruiting“

Gleich ein ganzes Team zu rekrutieren, bedeutet in den meisten Fällen, dieses von einem Wettbewerber abzuwerben. Karin Schambach erläutert, worauf es ankommt.

1. Wann braucht man ein ganzes Team?

Letztlich ist es eine Zeitfrage, weshalb sich ein Unternehmen für eine Teamlösung entscheidet. Wenn es beispielsweise darum geht, einen neuen Geschäftszweig aufzubauen, ist das Recruiting eines Teams eine sehr schnelle Lösung. Auch wenn das Unternehmen ein Team verloren hat, weil es sich zum Beispiel in die Selbstständigkeit verabschiedet hat oder von einem Wettbewerber abgeworben wurde, entsteht eine große Lücke.

2. Wie oft erhalten Sie eine solche Anfrage?

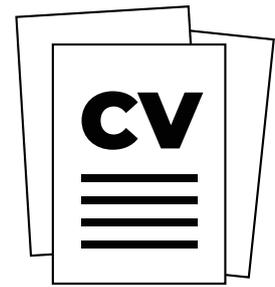
Ungefähr zweimal im Jahr. Aktuell suchen wir ein Team im Bereich Beratung. Gelegentlich kommt es auch zu einer Anfrage, wenn ein Unternehmen eine Standortverlagerung plant. Dann muss das Unternehmen davon ausgehen, dass es einen großen Teil seiner Ressourcen verliert. Aber das Recruiting von Teams ist nicht unser Tagesgeschäft – das muss ich ganz klar sagen.

3. Wie schwierig ist es, das Vorhaben vor dem noch aktuellen Arbeitgeber geheim zu halten?

Es ist sehr schwierig, die nötige Sensibilität für Diskretion zu einem Zeitpunkt zu wecken, zu dem der Wechsel noch nicht konkret ist. Das gelingt nur, wenn die Personalberater von Beginn an sehr klar mit der Führungskraft sprechen und diese für die Geheimhaltung sensibilisieren. Danach gilt es, Mitarbeiter für Mitarbeiter persönlich einzubinden. Die Personalberater müssen zudem genau abwägen, wen sie ansprechen.



Dr. Karin Schambach ist Gründerin und Geschäftsführerin der Personalberatung Indigo Headhunters und seit 2000 im Executive Search tätig.



Lebensläufe besser lesen

Für das geschulte Auge eines Personalmanagers ist es keine große Herausforderung, einen Lebenslauf zu lesen. Das Dokument ist meist so gestaltet, dass die wichtigsten Fakten schnell erkannt werden. Eine Maschine hingegen muss stetig weiterentwickelt werden, um die Lebenslaufdaten genau extrahieren zu können. Textkernel ist dieses Problem angegangen, indem es eine auf Deep Learning basierte Verarbeitung von Lebensläufen (CV Parsing) entwickelte. Mithilfe von CV Parsing werden unstrukturierte Lebenslaufdaten in eine strukturierte Form gebracht, die daraufhin in alle Software-Systeme integriert werden kann. Deep Learning integriert dabei intelligente Algorithmen, die automatisch Muster in Daten finden. Die Technologie setzt sich laut Anbieter über die Limitation der menschlich annotierten Daten hinweg und erhöht damit die Genauigkeit des CV Parsing. Fehler sollen um 15 bis 25 Prozent reduziert werden. www.textkernel.com

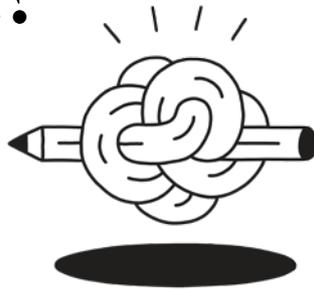
Digitale Interview- unterstützung

Unterstützung beim digitalen Recruiting verspricht Quimron mit der neuen Web-App Woo-Bee-Doo. Über einen Fragebogengenerator können individuelle Interviews zusammengestellt werden. Die Antworten der Kandidaten werden in der Web-App verglichen und bewertet. www.woobeedoo.de

Was haben Sie sich dabei bloß gedacht?



Uwe Peter Kanning:
50 Strategien, die falschen Mitarbeiter zu finden ... und wie Sie es besser machen können.
Beltz Weiterbildung,
2017, 29,95 Euro



Was ist der wichtigste Satz/außergewöhnlichste Gedanke in Ihrem Buch?

Während wir in anderen Berufsfeldern ganz selbstverständlich erwarten, dass die Protagonisten stets auf dem aktuellen Stand des wissenschaftlichen Wissens agieren, klappt im Personalwesen eine riesige Lücke zwischen Forschung und Praxis.

Warum haben Sie das Buch geschrieben?

Um zu zeigen, wie leicht es eigentlich wäre, anspruchsvolle und gleichzeitig effektive Personalauswahl zu betreiben.

Was wird in zehn Jahren noch von Ihrem Buch in Erinnerung sein?

Unterhaltsam, prägnant, instruktiv – aber leider nur ein Tropfen auf den heißen Stein.

Worum geht es in Ihrem Buch?

Das Buch listet 50 weit verbreitete Fehler der Personalauswahl auf und gibt jeweils vor dem Hintergrund der Forschung spezifische, praxisrelevante Hinweise zu ihrer Beseitigung.

Was wäre ein guter alternativer Buchtitel?

Personalauswahl in Deutschland – Berichte aus einem Entwicklungsland

Inwiefern unterscheidet sich Ihr Buch von anderen Titeln zum Thema?

In der Prägnanz und der wissenschaftlichen Fundierung der Empfehlungen.

Weshalb sollten Manager Ihr Buch lesen?

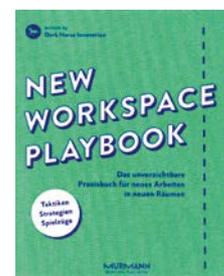
Weil Personalauswahlentscheidungen zu den wichtigsten und gleichzeitig am meisten unterschätzten Investitionsentscheidungen eines Unternehmens zählen.



Dieses praxisorientierte Buch bietet einen aktuellen und prägnanten Überblick über das Thema Arbeit 4.0. Interessant ist es vor allem durch seinen

interdisziplinären Zugang zwischen Psychologie, Soziologie und Rechtswissenschaft. Erfrischend ist auch die Mischung der Autoren: Neben „Alt-Guru“ Thomas Sattelberger schreiben Wissenschaftler, Berater und Startup-Gründer. Diese unterschiedlichen Perspektiven machen das Buch zu einer abwechslungsreichen Lektüre und einer Fundgrube an Ideen, um die Arbeitswelt 4.0 zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung selbst aktiv mitzugestalten.

Simon Werther, Laura Bruckner (Hrsg.):
Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Springer 2018,
34,99 Euro



Neues Arbeiten erfordert auch neue Arbeitsumgebungen. Mit ihrem Buch will die Berliner Innovationsagentur Dark Horse Mitarbeitern, Führungs-

kräften und Personalern helfen, das Arbeiten in ihrem Unternehmen zu reflektieren, Inspirationen für neues Arbeiten zu finden und die dazu passende Umgebung zu konzipieren oder an deren Entwicklung mitzuwirken. Sie liefert theoretische Hintergründe sowie zahlreiche bebilderte Praxisbeispiele und gibt auch Anregungen fürs Selbermachen. Eine zentrale Botschaft lautet aber: Mindestens ebenso wichtig wie die Umgebung ist die Kultur.

Dark Horse Innovation: *New Workspace Playbook.* Murmann, 2018, 34,00 Euro



UWE KANNING ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück. Der Autor zahlreicher Publikationen zur Personaldiagnostik und zu fragwürdigen Methoden der Personalarbeit berät seit 20 Jahren Behörden und Unternehmen. Er ist Träger zahlreicher Auszeichnungen, etwa gehörte er dreimal zu den „40 führenden HR-Köpfen“ und war „Professor des Jahres 2016“.

Kennzahl des Monats

Zufriedenheit mit der Arbeit

3,95

Der Racer-Index „Zufriedenheit mit der Arbeit“ umfasst auf einer Skala von eins (höchste Ablehnung) bis fünf (höchste Zustimmung) unter anderem Fragen zum Spaß an der Arbeit, zur Zufriedenheit mit der Organisation der Arbeitsabläufe und der Möglichkeit, eigene Kenntnisse und Fähigkeiten einzubringen.

Zufriedenheit mit der Arbeit nach Ländern



89%
Führungskräfte



74%
Mitarbeiter

Führungskräfte haben deutlich mehr Spaß an der Arbeit als Mitarbeiter.

Was fällt auf?

„Im Vergleich zur Bewertung anderer organisationaler Aspekte liegt der Indexwert zur Zufriedenheit mit der Arbeit über dem Durchschnitt.“

Prof. Karsten Müller, Uni Osnabrück

„Viele der befragten Großunternehmen nutzen die Mitarbeiterbefragung als Instrument der Organisationsentwicklung – das könnte den hohen Zufriedenheitswert erklären.“

Detlef Hartmann, CEO Racer Benchmark Group

Ich bin zufrieden, denn:



Die Racer Benchmark Group ist ein deutsches Benchmarkkonsortium für Mitarbeiterbefragungen. In Kooperation mit der Universität Osnabrück werden monatlich für das Personalmagazin Indizes als Kennzahl des Monats für zentrale Bereiche des Arbeitslebens definiert und Daten aus dem umfangreichen Benchmarkdatensatz für Mitarbeiterbefragungen der Racer-Mitgliedsunternehmen analysiert. Weitere Info: www.haufe.de/personal

Start-up des Monats: BecomeZ

Henning, wer seid ihr und was macht ihr?

Wir sind BecomeZ aus Hamburg. Wir arbeiten zu dritt und bieten eine „Digital Journey“ für Führungskräfte an. Das heißt, wir vermitteln für Führungskräfte aus traditionellen Unternehmen Executive-Trainee-Plätze in jungen digitalen Unternehmen.



Henning Andresen ist Mitgründer und Managing Director von BecomeZ.

Warum habt ihr gegründet und welches HR-Problem wollt ihr damit lösen?

Wir wollen das Mindset und die Kultur von Start-ups in die klassischen Unternehmen transferieren, weil diese etablierten Firmen oft große Initiativen starten, um neue Technologien einzuführen, aber dabei die Unternehmenskultur vernachlässigen. Die Idee für unser Geschäftsmodell ist aus den praktischen Erfahrungen von uns Gründern entstanden. Wir haben selbst erlebt, dass viel Energie verloren geht, wenn das Mindset und das Change-Management bei einer Transformation nicht ausreichend wertgeschätzt werden. Die Folge ist, dass einem Unternehmen Mitarbeiter verloren gehen, die nicht oder nicht gleichwertig ersetzt werden können. Das war für uns der entscheidende Denkanstoß.

Was ist langfristig euer Ziel, eure Vision?

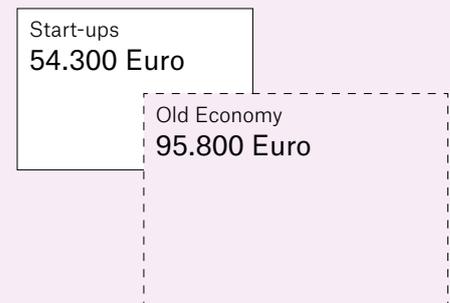
Unsere Vision ist es, Deutschland digitaler zu machen. Vor allem möchten wir es auch dem Mittelstand ermöglichen, die Denkweisen in den Köpfen der Führungskräfte zu „digitalisieren“. Wir wollen unseren Beitrag dazu leisten, Unternehmen in Deutschland bei der Digitalisierung weiter nach vorn zu bringen – und hier sehen wir noch viel Luft nach oben.

Gehälter in Start-ups

Jahresgehalt Fachkräfte*



Jahresgehalt Führungskräfte*



Das Vergleichsportal Gehalt.de hat die Gehälter von Start-up-Mitarbeitern untersucht. Ergebnis: Fachkräfte in Start-ups verdienen 16.500 Euro weniger als ihre Kollegen in der Old Economy. Gravierender ist der Gehaltsunterschied bei Führungskräften: Diese verdienen in Start-ups knapp 41.500 Euro weniger als in klassischen Unternehmen.

* im Durchschnitt
Quelle: Start-up-Studie 2018 von Gehalt.de

Erfrischend anders

Draußen ein kleines Pappschild an der Haustür, drinnen Inspiration im XXL-Format – die HR Innovation Roadshow ist erfrischend anders. Das wurde auch bei der Veranstaltung Ende Juni in Berlin deutlich. Das Konzept ist ebenso simpel wie überraschend: Jedes der 17 teilnehmenden Start-ups hatte exakt drei Minuten und 33 Sekunden Zeit,

seine HR-Idee zu präsentieren. Die Reihenfolge wurde gelost, die Stoppuhr war gnadenlos. Nach jedem Pitch konnte das Publikum zwei Fragen stellen. Zwischendurch diente eine ausgiebige Kaffeepause dem Austausch zwischen Protagonisten und Publikum. Auch nach Ende der Pitch-Sessions wurde eifrig diskutiert. Geboten wurden geballte

Innovationen zu vielen HR-Themen. Recruiting-Ideen wurden ebenso vorgestellt wie Konzepte für People Analytics, Mitarbeiterbefragungen, Employer Branding, Mitarbeitermotivation, Organisationsentwicklung und Mobilitätsideen für Mitarbeiter im Ausland. Weitere Termine und Stationen unter www.hr-roadshow.de

PROFESSIONELLE ZEUGNISSE IN KÜRZESTER ZEIT



ERSTELLEN SIE ARBEITSZEUGNISSE SO SCHNELL WIE NIE ZUVOR!

Meistern Sie die tägliche Herausforderung jeder Personalabteilung: Mit dem Haufe Zeugnis Manager Professional erstellen Sie rechtssichere Arbeitszeugnisse so einfach und schnell wie nie zuvor.

Weitere Informationen unter:
www.haufe.de/zeugnis-generator

Das Gehalt der Top- Personaler

Von Katharina Schmitt

Was verdienen Deutschlands Spitzenpersonal? Die HKP Group hat die Geschäftsberichte und die Gehälter der HR-Chefs in den Dax-Unternehmen für das Jahr 2017 ausgewertet.

5.741.000 €



Dr. Belén Garijo Lopez, Merck

Wilfried Porth, Daimler

5.580.000 €



Dr. Karlheinz Blessing, Volkswagen

5.295.000 €



● Die Vergütung der Personalvorstände in den Dax-Unternehmen hat sich im Jahr 2017 signifikant erhöht. Im Schnitt 3,36 Millionen Euro hat jeder Dax-Personalvorstand 2017 ausbezahlt bekommen. Zu diesen Aussagen kommt die Dax-Geschäftsberichts-auswertung 2017, welche die HKP Group für das Personalmagazin mit besonderem Fokus auf dem Salär der Personalvorstände einer genaueren Betrachtung unterzogen hat.

Zur Einordnung: Die durchschnittliche zugeflossene Gesamtvergütung aller Vorstandsmitglieder, inklusive der Personalvorstände, lag bei rund 3,62 Millionen Euro. Bezieht man die Vorstände mit Verantwortung fürs Personalressort nicht mit ein, ergibt sich ein Wert von 3,67 Millionen Euro.

3,36 Millionen Euro im Jahr für Personalarbeit – das gute Geschäftsjahr wirkt sich auf die Jahresboni aus

„Das gute Ergebnis für die Personalvorstände 2017 geht Hand in Hand mit der Unternehmensentwicklung“, erklärt Regine Siepman, Partnerin HKP Group. Während die Personalvorstandsvergütung im Vergleich zu 2016 um 20 Prozent gestiegen sind, so Siepman, verzeichnet das Konzernergebnis über alle Dax-Unternehmen 2016 im Durchschnitt eine Steigerung von 35 Prozent. „2017 war ein sehr gutes Geschäftsjahr für die Dax-Unternehmen, das wirkt sich in sehr guten Jahresboni und der sehr guten Langfristvergütung aus“, erklärt die Vergütungsexpertin, die bei der HKP Group alle Beratungsaktivitäten rund um die Vergütung von Vorständen, Geschäftsleitungsmitgliedern sowie Aufsichtsräten verantwortet.

Zockermentalität der Vorstände wird nicht mehr belohnt

Grundlage der Analyse ist die Summe der an die einzelnen HR-Vorstände 2017 gezahlten Grundvergütungen, Nebenleistungen, ausbezahlten Jahresboni, ausbezahlten Langfristvergütungen sowie des jeweiligen Dienstzeitaufwands für bAV. „Die wesentliche Steigerung gegenüber 2016 liegt in der Erhöhung der variablen Vergütung begründet“, erklärt Nina Grochowitzki, Senior Manager bei HKP. Diese macht den größten Bestandteil des Gehaltspakets der CHRO in den Dax-30-Unternehmen aus. Allzu kurzfristige Anreize sind, so die Überzeugung von Siepman und Grochowitzki, dadurch mittlerweile

weitgehend ausgeschlossen. Der Grund für die zunehmend auf Nachhaltigkeit und Langfristigkeit setzende Vergütungszusammensetzung liegt in einer rechtlichen Änderung. Der einer Managervergütung in der Vergangenheit immer wieder unterstellten Anfälligkeit für Kurzfristdenke oder gar Zockermentalität wird seit 2009 durch das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) Einhalt geboten. Mit ihm wurden Unternehmen verpflichtet, die langfristige variable Vorstandsvergütung gegenüber dem Bonus stärker zu gewichten und damit zu nachhaltigem Wirtschaften zu motivieren.

Diese Rechnung sei aufgegangen, sagt Regine Siepmann. „Wir sehen seit 2010 eine starke Veränderung in der Vergütungszusammensetzung weg vom Jahresbonus, der auch ein Strohfeuer entfachen konnte, hin zur stärker gewichteten Langfristvergütung, die eine nachhaltige Performance belohnt.“ Diese Langfristvergütung mit einer Laufzeit von drei bis vier Jahren, komme nur dann zur Auszahlung, wenn die Gesamtentwicklung des Unternehmens ebenfalls über einen längeren Zeitraum anhaltend gut sei.

Was Personalarbeit wert ist?

Beim einen mehr, beim anderen weniger

Dennoch zeigen sich deutliche Unterschiede beim Gehalt der einzelnen Top-Manager, denen in den Dax-Unternehmen die Personalarbeit obliegt. Die Spanne reicht, nimmt man in die Betrachtung auch die mit HR befassten Vorstandsvorsitzenden mit auf, von gut 9,84 Millionen Euro Jahresvergütung für den Heidelberg-Cement-Vorstandsvorsitzenden Bernd Scheifele bis zu 1,43 Millionen Euro für Zhengrong Liu, Personalvorstand bei Beiersdorf. Die Gründe hierfür können zum einen in den unterschiedlichen Ressortzuschnitten der einzelnen Personalmanager liegen, aber auch in den branchenspezifischen und unternehmenseigenen Besonderheiten bei der Vergütung. „Setzt man die zugeflossene Vergütung des Personalvorstands in Relation zur zugeflossenen Vergütung seiner Vorstandskollegen, so ergibt sich ein uneinheitliches Bild“, erklärt Siepmann. Die Bandbreite bei den Dax-Unternehmen liege hierbei zwischen einer um 54 Prozent geringeren bis zu einer um 33 Prozent höheren Vergütung. Dabei zeige sich, dass die zugeflossene Vergütung des Personalvorstands bei der großen Mehrheit der Fälle (62,5 Prozent) unterhalb der Vergütung der Vorstandskollegen liegt – oberhalb liegen lediglich 37,5 Prozent. „Innerhalb eines Dax-Unternehmens liegen aber meist personenindividuelle Vergütungsunterschiede vor“, sagt Grochowitzki. Diese könnten beispielsweise in einer individuell herausgehobenen Position im Vorstand begründet sein oder in einer langjährigen Vorstandszugehörigkeit – im Gegensatz zur Erstbestellung mit reduzierter Eingangsstufe. Eine Übersicht über alle Gehälter der ganzjährig beschäftigten Personalvorstände in den Dax-30-Unternehmen finden Sie auf der nebenstehenden Seite.

Personalvorstände verdienen viel – Vorstandsvorsitzende das Doppelte

Die Unterschiede zwischen dem Gehalt der Vorstandsvorsitzenden und dem der ordentlichen CHRO sind beträchtlich. Die Vergütung der Vorstandsvorsitzenden der Dax-30-Unternehmen erreichte im Jahr 2017 einen Durchschnittswert von 7,2 Millionen Euro. Die durchschnittliche Vergütung der HR-Vorstände liegt

5.271.000 €



Milagros Caiña Carreiro-Andree, BMW

Kathrin Menges, Henkel

4.320.000 €



Oliver Burkhard, Thyssenkrupp

4.221.000 €



Sie verdienen 2017 mehr als je zuvor. Trotzdem ist ihr Gehaltspaket langfristiger, transparenter und nachhaltiger.

Vergütung ganzjährig tätiger HR-Vorstände

Unternehmen	Gesamtvergütung VV (in T€)	Name CHRO	Titel	Gesamtvergütung CHRO (in T €)	CHRO/ VV	CHRO/ Ø OVM (ohne CHRO)
Allianz	4.983	Oliver Bäte	VV hat Ressort Personal inne	n/a	n/a	n/a
Bayer	6.031	Dr. Hartmut Klusik	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für die Bereiche Personal, Technologie und Nachhaltigkeit, zudem Arbeitsdirektor	2.108	-65%	-16%
Beiersdorf	3.567	Zhengrong Liu	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für Personal, Konzernkommunikation, Nachhaltigkeit, General Services und Real Estate, zudem Arbeitsdirektor	1.430	-60%	17%
BMW	8.800	Milagros Caiña Carreiro-Andree	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für Personal- und Sozialwesen, zudem Arbeitsdirektorin	5.271	-40%	10%
Continental	7.632	Dr. Ariane Reinhart	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für Personal und Nachhaltigkeit, zudem Arbeitsdirektorin	2.646	-65%	-31%
Daimler	13.043	Wilfried Porth	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für Personal und Mercedes-Benz Vans, zudem Arbeitsdirektor	5.580	-57%	33%
Deutsche Bank	4.370	Karl von Rohr	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für Personal, Legal und Global Governance	3.231	-26%	-17%
Deutsche Börse	3.590	Carsten Kengeter	VV hat Ressort Personal inne	n/a	n/a	n/a
Deutsche Lufthansa	5.366	Dr. Bettina Volkens	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für Personal und Recht, zudem Arbeitsdirektorin	3.793	-29%	20%
Deutsche Telekom	5.944	Dr. Christian P. Illek	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für Personal	1.694	-71%	-43%
Eon	6.077	Dr. Johannes Teyssen	VV hat Ressort Personal inne	n/a	n/a	n/a
Fresenius	3.817	Dr. Jürgen Götz	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für Recht, Compliance und Personal, zudem Arbeitsdirektor	1.975	-48%	-54%
Fresenius Medical Care	7.247	Dominik Wehner	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für die Regionen Europa, Naher Osten und Afrika, zudem Arbeitsdirektor für Deutschland	1.877	-74%	-33%
Heidelberg Cement	9.838	Dr. Bernd Scheifele	VV hat Ressort Personal inne	n/a	n/a	n/a
Henkel	6.745	Kathrin Menges	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für Personal und Infrastruktur-Services	4.320	-36%	-3%
Infineon	4.307	Dr. Reinhard Ploss	VV hat Ressort Personal inne	n/a	n/a	n/a
Linde	4.018	Prof. Dr. Aldo Belloni	VV hat Ressort Personal inne	n/a	n/a	n/a
Merck	8.642	Dr. Belén Garijo Lopez	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für den Unternehmensbereich Healthcare	5.741	-34%	26%
Pro Sieben Sat.1	3.472	Thomas Ebeling	VV hat Ressort Personal inne	n/a	n/a	n/a
SAP	21.145	Stefan Ries	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für Personal, zudem Arbeitsdirektor	1.715	-92%	-10%
Siemens	10.836	Janina Kugel	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für Personal, zudem Arbeitsdirektorin	2.795	-74%	-43%
Thyssenkrupp	8.245	Oliver Burkhard	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für Personal, Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung und Unternehmensservices, zudem Arbeitsdirektor	4.221	-49%	29%
Volkswagen	10.274	Dr. Karlheinz Blessing	Mitglied des Vorstands, verantwortlich für Personal und Organisation	5.295	-48%	-11%
Vonovia	5.673	Rolf Buch	VV hat Ressort Personal inne	n/a	n/a	n/a
Durchschnitt	7.236			3.356	-54%	-8%

VV = Vorstandsvorsitzende/r CHRO = Personalvorstand OVM = Ordentliches Vorstandsmitglied positive Abweichung > 5% keine Abweichung negative Abweichung > 5%

Die beiden rechten Spalte zeigen die Abweichungen vom Durchschnittsgehalt der Vorstandsvorsitzenden und Vorstandskollegen. Grundlage aller Werte: zugeflossene Gesamtvergütung nach dem Deutschen Corporate-Governance-Kodex (Grundvergütung, Nebenleistungen, ausbezahlter Jahresbonus, ausbezahlte Langfristvergütung und Dienstzeitaufwand für bAV).

3.793.000 €



Dr. Bettina Volkens, Deutsche Lufthansa

Karl von Rohr, Deutsche Bank



3.231.000 €

Janina Kugel, Siemens



2.795.000 €

Dr. Ariane Reinhart, Continental



2.646.000 €

somit rund 54 Prozent darunter. Die Vergütung der Vorstandsmitglieder ohne HR-Ressort liegt lediglich rund 49 Prozent unter der durchschnittlichen Vergütung der Vorstandsvorsitzenden.

Mit Personalarbeit beschäftigen sich nur zehn Vorstandsvorsitzende in den Dax-30-Unternehmen. Deutschlands bestbezahlte Personaler führen den Vorstandsvorsitz bei:

- Allianz (Oliver Bäte, 5 Millionen Euro),
- BASF (Kurt Bock, 11 Millionen Euro),
- Deutsche Börse (Carsten Kengeter, 3,6 Millionen Euro),
- Eon (Johannes Teyssen, 6,1 Millionen Euro),
- Heidelberg Cement (Bernd Scheifele, 9,8 Mio Euro),
- Infineon (Reinhard Ploss, 4,3 Millionen Euro),
- Pro Sieben Sat.1 (Thomas Ebeling, 3,5 Millionen Euro),
- RWE (Rolf Martin Schmitz, 2,8 Millionen Euro) und
- Vonovia (Rolf Buch, 5,7 Millionen Euro).

Eine Auffälligkeit im Verhältnis der Vergütung des Vorstandsvorsitzenden zu jener des CHRO, aber auch zu jener der übrigen ordentlichen Vorstandsmitglieder ergibt sich bei SAP. Während sich der SAP-Vorstandsvorsitzende Bill McDermott 2017 mit 21 Millionen Euro über die mit Abstand höchste zugeflossene Vergütung in den Dax-Unternehmen der vergangenen elf Jahre freuen konnte, fiel die Vergütung von SAP-Arbeitsdirektor und Personalvorstand Stefan Ries mit 1,7 Millionen Euro um ganze 92 Prozent geringer aus. Nina Grochowitzi kann das scheinbare Missverhältnis begründen: „Bei McDermott kam im Jahr 2017 die vereinbarte Langfristvergütung zur Auszahlung – für die ordentlichen Vorstandsmitglieder kam diese, entweder wegen noch nicht fälliger Vereinbarungen oder kürzerer Zugehörigkeit zum Vorstand, hingegen noch nicht zur Auszahlung.“

Auch bei Janina Kugel, Arbeitsdirektorin und Vorstandsmitglied bei Siemens, zeigen sich deutliche Abweichungen zum Gehalt ihrer Vorstandskollegen. Mit knapp 2,8 Millionen Euro sind ihre Bezüge 74 Prozent geringer als das Gehalt von Siemens-Chef Joe Kaeser, liegen aber auch 43 Prozent unter dem Gehalt der übrigen Siemensvorstände. Auch hier sind noch keine Langfristvergütungen zur Auszahlung gekommen – Janina Kugel hat ihre Vorstandsposition seit Februar 2015 inne.

Ressortzuschnitte: Nur acht Vorstände kümmern sich ausschließlich um HR

Ein Vorstandsmitglied, das sich alleine um die Belange von HR kümmert, ist bei den börsennotierten Konzernen die Ausnahme. Nur acht Dax-Unternehmen, nämlich Adidas (ab Mai 2017), BMW, Deutsche Telekom, Deutsche Post, SAP, Siemens, Thyssenkrupp und Volkswagen, hatten 2017 eine Vorstandsposition besetzt, die ausschließlich das Personalressort innehatte. Die an diese Positionen 2017 geflossenen Gehälter liegen zwischen knapp 1,7 Millionen Euro für Telekom-Vorstand Christian Illek und gut 5,2 Millionen Euro für BMW-Personalvorstand Milagros Caiña Carreiro-Andree.

Bei den meisten Dax-Unternehmen hat demgegenüber das für das Personalressort verantwortliche Vorstandsmitglied weitere Aufgabengebiete inne. Bei der Commerzbank, der Deutschen Bank, Lufthansa und Fresenius ist es der Bereich Recht, der dem CHRO zusätzlich obliegt. Bei Daimler, Fresenius Medical Care und Merck ist der Personalvorstand gleichzeitig für operative

Die Schlusslichter im Gehaltsranking: Ihr Verdienst liegt erheblich unter der durchschnittlichen CHRO-Vergütung in den Dax 30.

Unternehmensbereiche verantwortlich. Bei weiteren vier Unternehmen werden zusätzliche Ressorts, etwa Corporate Social Responsibility, Produktion und Technologie, mitverantwortet.

Die Hitliste der bestbezahlten Personalvorstände

Auch wenn personelle Wechsel stattgefunden haben, ist die Hitliste der Unternehmen mit den bestbezahlten Personalvorständen im Vergleich zu 2016 stabil geblieben. Merck besetzt weiterhin den ersten Platz. Nachfolger für den dort ausgeschiedenen Kai Beckmann wurde mit gleichem Gehalt Belén Garijo Lopez. Die bestverdienenden ganzjährig beschäftigten Vorstandsmitglieder mit Personalressort der Dax-30-Konzerne sind:

- Platz 1: Belén Garijo Lopez, Merck, 5,74 Millionen Euro
- Platz 2: Wilfried Porth, Daimler, 5,58 Millionen Euro
- Platz 3: Karlheinz Blessing, VW, 5,29 Millionen Euro
- Platz 4: Milagros Caiña Carreiro-Andree, BMW, 5,27 Millionen Euro
- Platz 5: Kathrin Menges, Henkel, 4,32 Millionen Euro

Die Schlusslichter im Gehaltsranking der ganzjährigen CHRO haben sich im Vergleich zum Vorjahr ebenfalls nur wenig verändert. Schon 2016 fanden sich hier unter anderen die CHRO von Beiersdorf und Fresenius, der Deutschen Telekom und der Deutschen Post (wegen unterjährigem Vorstandswechsel hier nicht aufgeführt). Auf den hinteren Rängen landen:

- Platz 12: Jürgen Götz, Fresenius, 1,98 Millionen Euro
- Platz 13: Dominik Wehner, Fresenius Medical Care, 1,88 Millionen Euro
- Platz 14: Stefan Ries, SAP, 1,71 Millionen Euro
- Platz 15: Christian P. Illek, Deutsche Telekom, 1,69 Millionen Euro
- Platz 16: Zhengrong Liu, Beiersdorf, 1,43 Millionen Euro ■■■

1.877.000 €



Dominik Wehner, Fresenius Medical Care

Stefan Ries, SAP



1.715.000 €

Dr. Christian P. Illek, Deutsche Telekom

1.694.000 €



Zhengrong Liu, Beiersdorf



1.430.000 €

Warum Vergütung transparent sein muss

In den Unternehmen sollte mehr über Vergütung gesprochen werden. Dabei geht es jedoch nicht darum, dass Mitarbeiter genau wissen, was ihre Kollegen verdienen. Entscheidend ist vielmehr, dass sie darüber informiert werden, wie sich das eigene Gehalt bemisst und welche finanziellen Entwicklungsmöglichkeiten sie in ihrem Unternehmen haben. Nur so kann Vergütung ihre steuernde Wirkung entfalten.

Von Henning Curti und Jörg Wenzel

● Seit das neue Lohntransparenzgesetz in Kraft getreten ist, können Arbeitnehmer in Betrieben mit mehr als 200 Mitarbeitern die Höhe des durchschnittlichen monatlichen Bruttoentgelts einer Vergleichsgruppe aus ihrer Firma erfragen. Nicht zuletzt aus diesem Grund wird nun in den Unternehmen mehr über das Thema Entgelttransparenz diskutiert. Die Firmen sollten darauf achten, dass sie sich dabei – neben der Erfüllung der gesetzlichen Vorschriften – auf die für sie entscheidenden Punkte konzentrieren: So ist es aus Unternehmenssicht weniger sinnvoll, die absolute Höhe der Gehälter offenzulegen. Entscheidend ist vielmehr die offene und aktive Kommunikation der Funktionsweise des Vergütungssystems. Denn dies hilft den Mitarbeiter zu verstehen, wie sich ihr Gehalt zusammensetzt und welche monetären Entwicklungsmöglichkeiten für sie im Unternehmen bestehen. Nur auf diese Weise können variable Gehaltsanteile die gewünschte Motivationskraft entfalten.

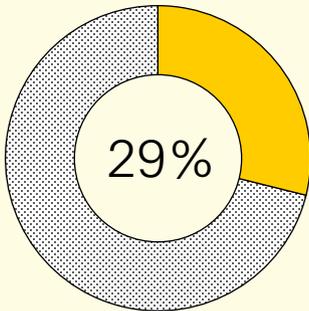
In erster Linie kommt es also auf eine transparente Darlegung der Struktur des Vergütungssystems an. In der Realität ist dies jedoch in den wenigsten Unternehmen gegeben. Laut einer aktuellen EY-Studie verstehen viele Arbeitnehmer die Bemessung und Zusammensetzung ihres eigenen Gehalts nicht. So sind lediglich 28 Prozent der 1.000 befragten Fach- und Führungskräfte vollständig über die für sie relevanten Vergütungsrichtlinien informiert. 26 Prozent wissen genau, welche Kriterien und Verfahren zur Bestimmung des eigenen Gehalts verwendet werden. Und ebenfalls nur ein Viertel der Befragten hat umfassende Kenntnis darüber, wie die jährlichen Gehaltsanpassungen festgelegt werden und was dies für das eigene Gehalt bedeutet.

Wer nicht informiert, verzichtet auf die steuernde Wirkung von Vergütung

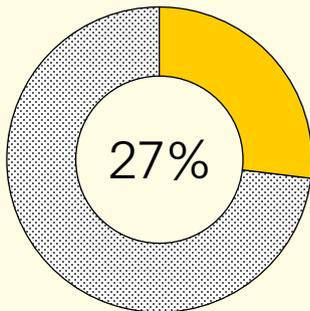
Diese Zahlen sind überraschend – und erschreckend. Denn bei einem derart hohen Anteil nicht oder nur teilweise informierter Mitarbeiter verzichten die Firmen fast vollständig auf die steuernde Wirkung ihres Vergütungssystems und hierbei insbesondere ihrer variablen Vergütung. Diese kann sich nur entfalten, wenn die Mitarbeiter auch wissen, woran sich ihr Gehalt

Wenig Ahnung von Vergütung

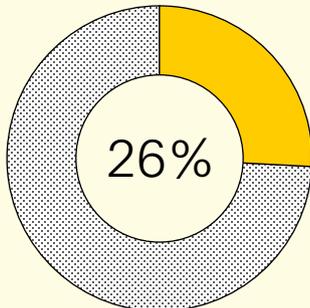
Ich kenne die für mich relevanten Vergütungsrichtlinien meines Unternehmens.



Ich weiß, welche Kriterien und Verfahren zur Bestimmung meines Gehalts verwendet werden.



Ich weiß, wie jährliche Gehaltsanpassungen festgelegt werden und was das für mein Gehalt bedeutet.



■ stimme zu
■ nur teilweise/überhaupt nicht

bemisst, und wenn sie verstehen, wie sich eine individuelle Verhaltensänderung auf ihr Gehalt auswirkt. So zeigt die Zusammenarbeit mit zahlreichen Firmen unterschiedlicher Größenordnung, dass ein sorgsam konzipiertes und kommuniziertes Vergütungsmodell wichtiger Bestandteil einer High-Performance-Kultur ist. Unternehmen, die ein schlüssiges Konzept entwickelt haben und dieses auch entsprechend kommunizieren, gewinnen leistungsorientierte Mitarbeiter, haben eine höhere Produktivität und verzeichnen eine geringere Fluktuation.

Kleinere Unternehmen brauchen langen Atem

Die Erfahrung zeigt jedoch auch, dass sich insbesondere kleinere Unternehmen bei diesen Punkten schwertun. Ein Grund dafür ist sicher, dass sie nur selten Spezialisten eigens für das Thema Vergütung beschäftigen. Hinzu kommt, dass die Vergütungsmodelle in den vergangenen Jahren deutlich komplexer geworden sind – und zwar nicht nur für die Führungskräfte, sondern auch für die breite Belegschaft. Dies bedeutet, dass auch Mitarbeiter betroffen sind, die sich weniger gut mit Gehaltsstrukturen und Unternehmenskennzahlen auskennen. Außerdem wird die Kommunikation bei einem komplexen Vergütungssystem insgesamt aufwendiger und bringt auch nicht unbedingt auf Anhieb den erhofften Erfolg. Dies kann dazu führen, dass angestoßene Initiativen wieder versanden. Gefragt sind an dieser Stelle Konsequenz und ein langer Atem.

Die Basis ist ein stimmiges Modell

Um die aufgezeigten positiven Effekte zu erzielen, muss im ersten Schritt ein stimmiges Vergütungsmodell konzipiert werden. Dieses basiert auf einem Stellenbewertungssystem, das die Positionen im Unternehmen nach bestimmten Kriterien einordnet. Zu den Bewertungsparametern zählen etwa die Mindestanforderungen an die Ausbildung, aber auch, wie komplex die Funktionsinhalte und wie hoch die technischen Anforderungen sind, wie stark die sozialen Kompetenzen ausge-

Effektiv trifft kreativ

Endlich effiziente Meetings! Die Autoren setzen auf unterschwellige positive Anreize, sogenannte Nudges. Im Buch zeigen sie 100 Möglichkeiten, wie sich mit passenden Nudges eine neue Meetingkultur etablieren lässt.

- Vier Wege zu besseren Besprechungen
- Demokratisierung von Sitzungen: Tipps für Leitung und Teilnehmer

Eppler/Kernbach

MEET UP!

Einfach bessere Besprechungen durch Nudging. Ein Impulsbuch für Leiter, Moderatoren und Teilnehmer von Sitzungen

2018. 174 S. Kart. € 19,95
ISBN 978-3-7910-3974-9

Bequem und versandkostenfrei online bestellen:

www.schaeffer-poeschel.de/shop



SCHÄFFER
POESCHEL

Individuelle Boni können der Zusammenarbeit im Team schaden – rein teamorientierte Boni allerdings werden die Motivation des Einzelnen verringern.

prägt sein müssen und wie agil die Fach- oder Führungskraft in ihrer Position handeln muss. Die Cluster, die bei dieser Vorgehensweise entstehen, werden wiederum sogenannten Vergütungsbändern zugeordnet. Diese zeigen auf, in welcher Größenordnung sich das Gehalt innerhalb dieser Gruppe bewegt.

Ebenso systematisch und sorgfältig konzipiert sollte die variable Vergütung sein. So zeigt die Erfahrung etwa, dass ein rein individueller Bonus die Zusammenarbeit im Team negativ beeinflussen kann. Ein ausschließlich teamorientierter Bonus wiederum kann die Motivation des Einzelnen verringern, da gerade leistungsorientierte Mitarbeiter großen Wert auf individuelle Boni legen.

Die Einordnung in Vergütungsbänder muss nachvollziehbar sein

Empfehlenswert ist deshalb, regelmäßig zu prüfen, ob die Zielvorgaben für die Mitarbeiter noch mit den Unternehmens-

zielen korrespondieren. Notwendig sind fein austarierte Vergütungsmodelle, bei denen die identifizierten KPIs sinnvoll verknüpft sind.

Zur Vergütungskommunikation gehört auch, das Vergütungssystem aktiv, systematisch und regelmäßig im Unternehmen zu erklären. So sollte jedem Mitarbeiter klar sein, wie seine Position in die Vergütungsbänder des Unternehmens eingeordnet ist. Was die variable Vergütung betrifft, ist eine klare Nennung derjenigen Parameter wichtig, die die Höhe der variablen Vergütung determinieren. Diese Parameter beziehen sich als Bemessungsgrundlage häufig nicht nur auf Größen, die im unmittelbaren Einfluss des Mitarbeiters liegen, sondern auch auf solche Unternehmensziele, die vom einzelnen Mitarbeiter kaum beeinflusst werden können. Insbesondere bei derartigen Zielen mit eingeschränkter direkter Nachvollziehbarkeit ist die Kommunikation wichtig.

Die übergeordneten Ziele sind oft finanzieller Natur. Sie sind komplex und bedürfen deswegen einer besonders anschaulichen und eingängigen Erklärung. Eine Erklärung unter Zuhilfenahme von konkreten Rechenbeispielen hat sich bewährt: „Die variable Vergütung bemisst sich zu 50 Prozent nach dem Ebit des Unternehmens. Das Ebit kann aus dem Jahresabschluss der Gesellschaft entnommen werden, es ist dort als eigene Zeile in der Gewinn- und Verlustrechnung aufgeführt. Ein Ebit in Höhe von 100 Millionen Euro bedeutet für Sie eine variable Vergütung in Höhe von 5.000 Euro. Jede Erhöhung des Ebit um eine Million Euro steigert Ihre variable Vergütung um 500 Euro, jede Senkung des Ebit um eine Million Euro senkt auch Ihre variable Vergütung um 500 Euro ...“

Grundlegende Informationen über das Vergütungssystem sollten im Intranet oder in Handbüchern veröffentlicht werden, damit die Mitarbeiter sie jederzeit nachvollziehen können. Das Unternehmen sollte jedoch darüber hinaus von sich aus aktiv kommunizieren – nicht zuletzt, um die Bedeutung des Themas für das Unternehmen, aber auch für die Mitarbeiter zu unterstreichen. So sollte erstmals umfassend bei der Einführung eines neuen Vergütungssystems informiert werden – mittels Broschüren, Webcasts und idealerweise auch Veranstaltungen und Meetings. Danach sollten in regelmä-

ßigen, idealerweise jährlichen Abständen „Refresher“ folgen, etwa in Form kürzerer Broschüren und Webcasts. Ändert sich das Vergütungssystem, sollte selbstverständlich auch das offen kommuniziert und gezielt auf die Unterschiede zum bisherigen System hingewiesen werden.

Offen kommunizieren, Kennzahlen festlegen, Zielerreichung klären

Was die variable Vergütung betrifft, ist es zudem unabdingbar, dass die Vorgesetzten ihren Mitarbeitern zu Beginn einer Performanceperiode die Ziele klar und eindeutig vermitteln und geeignete Kennzahlen festlegen. Ebenso wichtig ist, dass der Mitarbeiter am Ende der Periode detailliert erfährt, inwieweit er seine Ziele erreicht hat und was das für sein Gehalt bedeutet. Häufig tun sich die Führungskräfte gerade mit der Erklärung der Zusammensetzung des Gehalts schwer – nicht zuletzt, weil sie selbst nicht umfassend über das Vergütungssystem informiert sind und das Thema daher gern ausklammern. Auch dies ist ein Argument für eine offene und aktive Kommunikation der Gehaltsstrukturen ebenso wie für eine entsprechende Schulung der Führungskräfte. ■■■

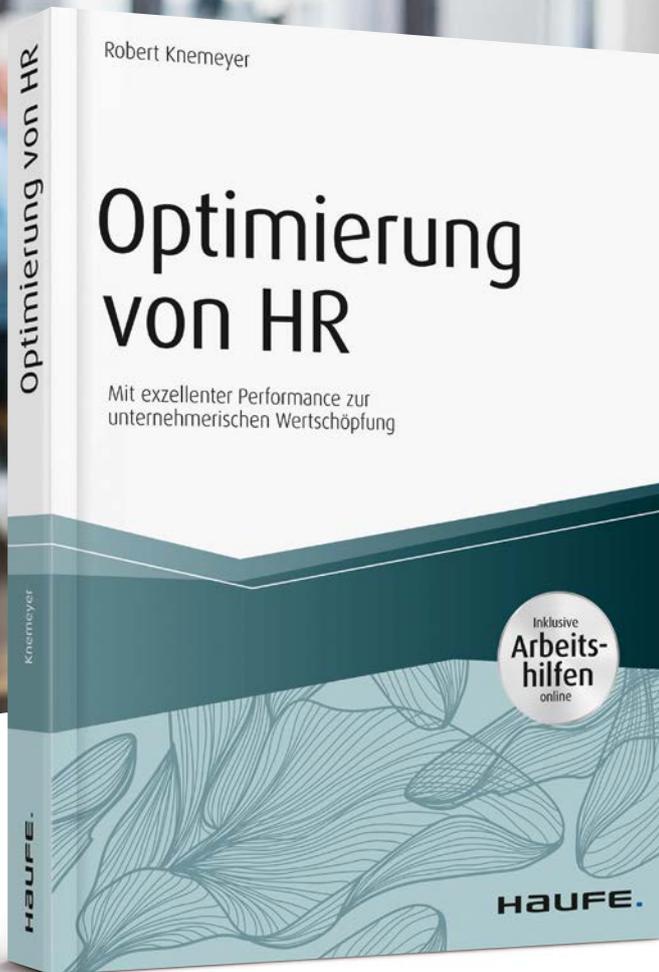


DR. HENNING CURTI ist Executive Director Reward – People Advisory Services bei EY.



JÖRG WENZEL ist Senior Manager Reward – People Advisory Services bei EY.

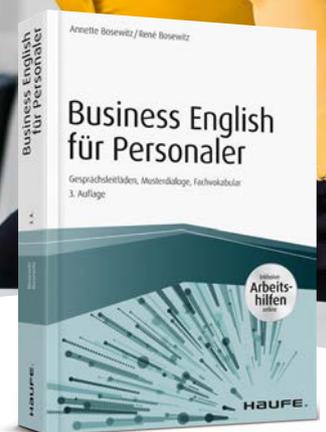
MODERNER HR-SERVICE



ISBN 978-3-648-11777-4 | Bestell-Nr. E14068
Buch: € 39,95 [D] | eBook: € 35,99 [D]



ISBN 978-3-648-11689-0
Bestell-Nr. E04323
Buch: € 39,95 [D]
eBook: € 35,99 [D]



ISBN 978-3-648-11680-7
Bestell-Nr. E04435
Buch: € 39,95 [D]
eBook: € 35,99 [D]

DIE PERFORMANCE STEIGERN

Fachkräftemangel, Bewerbermarkt und Kostendruck zwingen HR-Abteilungen, noch effizienter zu arbeiten. Dieses Buch stellt die wichtigsten Anforderungen vor. Es gibt Tipps für die Auto-matisierung von Prozessen und zeigt typische Problemfelder. Anhand einer Checkliste können Sie den Optimierungsbedarf Ihrer eigenen Abteilung erkennen. Best Practices zeigen, wie Sie die Probleme lösen können.

- ✓ Organisationelle Optimierung
- ✓ Fachkenntnis und Arbeitskompetenzen prüfen und aufwerten
- ✓ Häufige Fehler bei Prozessen
- ✓ Outsourcing-Möglichkeiten
- ✓ Optimale Nutzung von IT und Software

**Jetzt versandkostenfrei
bestellen:**

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

HR 2030

Unsere Arbeitswelt befindet sich in einem radikalen Umbruch: Digitalisierung, Globalisierung, Individualisierung und demografischer Wandel bestimmen bereits heute unser Arbeitsleben. Was werden die kommenden Jahre bringen? Worauf werden wir uns freuen dürfen, wovor müssen wir Sorge haben? Und was bedeutet das alles für das Personalmanagement?



● Im Rahmen eines Forschungsprojektes an der Hochschule Niederrhein haben wir uns systematisch mit den möglichen Entwicklungen der Arbeitswelt beschäftigt. Auf Grundlage einer umfangreichen Quellenanalyse haben wir in insgesamt 30 Thesen ein Szenario der Zukunft der Arbeit entworfen, in dem wir beschreiben, wie sich Arbeitswelt, Unternehmen und Personalmanagement bis zum Jahr 2030 voraussichtlich entwickeln werden. Diese Thesen haben wir Mitarbeitern, Führungskräften und Personalern in Deutschland vorgelegt und gefragt, für wie wahrscheinlich sie diese Thesen halten und wie sie diese bewerten. Teilgenommen haben insgesamt 601 Berufstätige aller Funktionen, Generationen, Unternehmensgrößen und Geschlechter; davon waren gut ein Drittel (n=233) Personaler.

Arbeit wird flexibler, aber nicht angenehmer

Nach Einschätzung der Befragten wird vor allem der technische Fortschritt unsere Arbeitswelt prägen und traditionelle analoge Arbeitsplätze werden zugunsten

neuer, digitaler Arbeitsplätze wegfallen. Gleichzeitig werden qualitative Aspekte der Arbeitstätigkeit (zum Beispiel Eigenverantwortung, Selbstverwirklichung oder Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben) für die Menschen eine höhere Bedeutung haben als heute. Diese werden zudem – statt in festen Aufgabenstrukturen – stärker in wechselnden Projekten arbeiten und auch ihre Arbeit- und Auftraggeber häufiger wechseln als heute.



PROF. DR. ALEXANDER CISIK ist Professor für Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule Niederrhein in Mönchengladbach.

Die Mehrheit der Befragten geht davon aus, dass sich die Menschen 2030 mit ihrer gesamten Lebenssituation nicht wohler fühlen werden als heute. Insbesondere die Arbeitsmotivation wird nicht höher sein. Im Vergleich zu Mitarbeitern und Führungskräften sind die befragten Personaler tendenziell etwas stärker davon überzeugt, dass die Dinge sich so entwickeln werden. Wenn das so käme, wäre die zukünftige Arbeitswelt deutlich variabler, gleichzeitig aber auch weniger schön.

Die Menschen wünschen sich eine erfüllende Tätigkeit, fürchten aber Veränderungen

Neben der Überzeugung, dass es so kommen wird, würden die Befragten es sehr begrüßen, wenn die qualitativen Aspekte der Arbeitstätigkeit (zum Beispiel Eigenverantwortung, Selbstverwirklichung oder Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben) zukünftig eine höhere Bedeutung hätten. Ebenso fände man es sehr positiv, wenn den Menschen eine Arbeitstätigkeit, die ihren persönlichen Bedürfnis-



Sitzen Bewerber im Vorstellungsgespräch künftig einem HR-Roboter gegenüber?

sen und Fähigkeiten entspricht, wichtiger wäre als Einkommen und Status.

Was Mitarbeiter und Führungskräfte überhaupt nicht mögen würden, ist, wenn es statt persönlichen Büros überwiegend Großraumlösungen gäbe. Die Personaler sähen das gelassener. Unisono wäre man nicht davon angetan, wenn es mehr Freiberufler und Selbstständige als Angestellte gäbe. Seine Arbeit- und Auftraggeber häufiger als heute zu wechseln, empfänden wiederum die Mitarbeiter und Führungskräfte negativer als die Personaler. Dies entspricht offenkundig dem bereits heute weit verbreiteten Wunsch nach inhaltlicher und emotionaler Substanz sowie klarer Orientierung und persönlicher Geborgenheit in einer stetig oberflächlicher und komplexer werdenden Welt.

Die Personaler werden strategische Partner, haben aber Sorge vor Outsourcing

Die Befragten – hier vor allem die Personaler selbst – sind sich sehr sicher, dass sie im Jahr 2030 eher strategischer

Partner des Managements als operative Dienstleister sein werden. Dass es dann keine zentrale Personalabteilung in den meisten Unternehmen mehr geben wird, halten Mitarbeiter und Führungskräfte für recht unwahrscheinlich; die Personaler selbst sind in diesem Punkt jedoch nicht ganz so sicher.

Besonders positiv fänden es wiederum in erster Linie die Personaler, wenn sie vom „Verwalter“ zum „Gestalter“ der Arbeitswelt werden und eher strategische Partner des Managements als operative Dienstleister sein würden. Negativ würde von allen Befragten gesehen werden, wenn besondere Personalmanagement-Leistungen überwiegend von externen Spezialisten angeboten werden würden, es deutlich weniger unternehmensinterne Personalmanager gäbe und eine zentrale Personalabteilung in den meisten Unternehmen nicht existieren würde. Hier ist deutlich zu spüren, dass die Personaler ihre Kompetenzen einerseits durchaus selbstbewusst einschätzen, andererseits aber verstärkt in Sorge vor wirtschaftlich motiviertem Outsourcing von Personalleistungen sind.

Die zukünftige Arbeitswelt bietet uns allen unendlich viele Optionen. Das ist gut, weil wir auswählen können. Das ist aber auch schwer, weil wir auswählen müssen. Profitieren werden zukünftig vor allem diejenigen, die in der Lage sein werden, schnell und sicher die richtigen Entscheidungen zu treffen. Führungskräfte und Mitarbeiter diesbezüglich effektiv zu unterstützen, wird eine vornehme Aufgabe der Personaler sein.

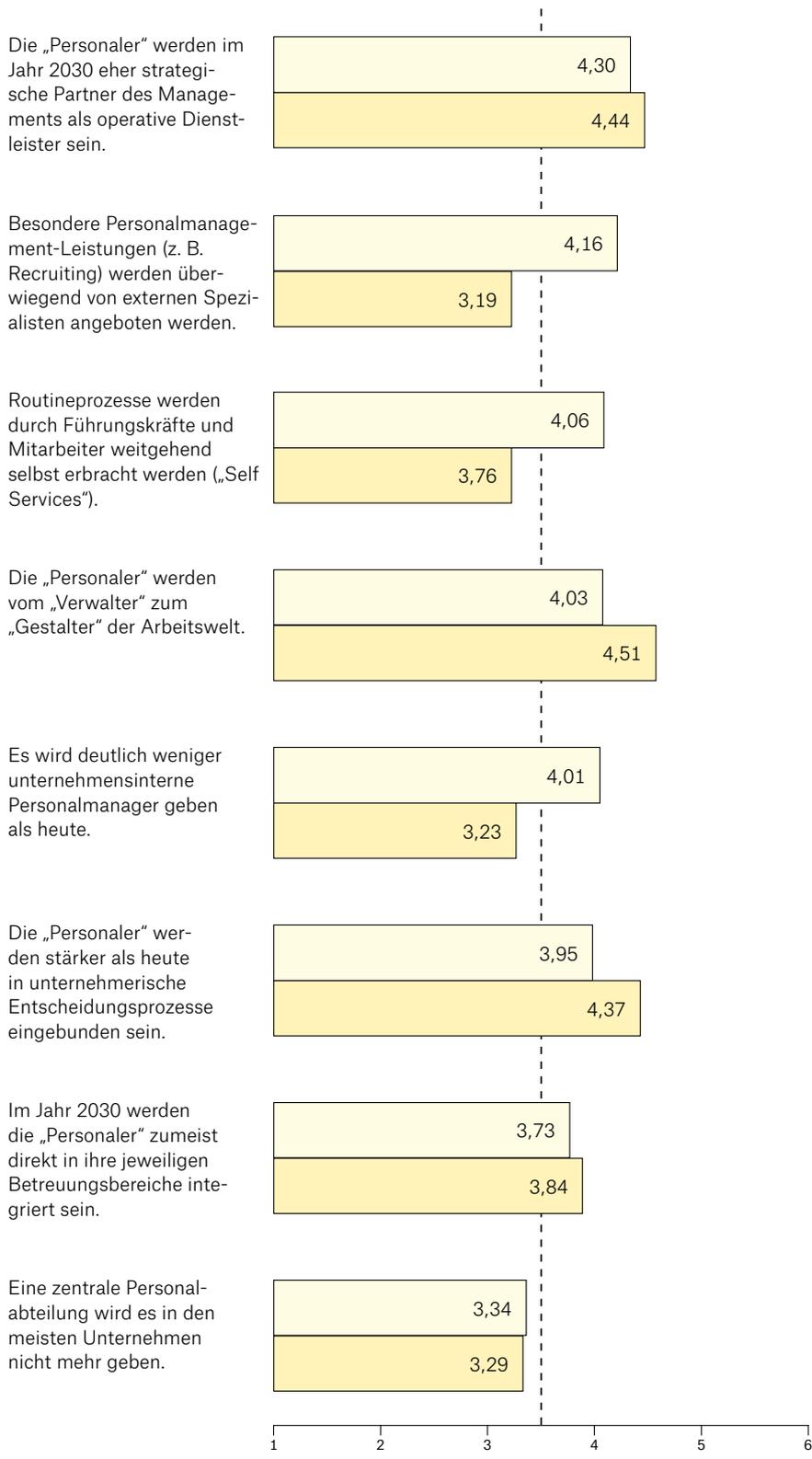
Führungskräfte, Mitarbeiter und HR als zukünftige Partner

Um die zukünftige Arbeitswelt erfolgreich und erfüllend gestalten zu können, werden Führungskräfte, Mitarbeiter und Personaler ihre jeweiligen Rollen ändern und ein homogenes Ganzes bilden müssen.

Führungskräfte werden zum Managing Partner

Ihre Kernaufgabe wird darin bestehen, ihren Mitarbeitern Orientierung und Sicherheit in unbeständigen Zeiten zu bieten. Dies erfordert eine Vertrauens- und Wertekultur mit „qualitativen

Prognosen für das Personalmanagement 2030



wahrscheinlich/unwahrscheinlich (MW = 3,94; s = 0,28; n = 601)

 positiv/negativ (MW = 3,88; s = 0,54; n = 601)

1 = unwahrscheinlich bzw. negativ
 6 = wahrscheinlich bzw. positiv
 3,5 = Scheitelpunkt

Leitplanken“. Auf dieser Basis können die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter erkannt und berücksichtigt werden. Operativ werden Führungskräfte via „smarter“ Technologien vor allem auf Distanz führen, sollten aber dennoch soziale Kontakte ermöglichen und erhalten.

Mitarbeiter werden vom Arbeitnehmer zum Operating Partner

Um die richtigen beruflichen Entscheidungen treffen und ihren erweiterten Handlungsspielraum konstruktiv gestalten zu können, müssen Mitarbeiter zunächst ihre Leidenschaften und Neigungen erkennen und berücksichtigen. Nur so kann Arbeit zu einem positiv wahrgenommenen, integralen Bestandteil des Lebens werden. Im Tagesgeschäft müssen Mitarbeiter ihre Ziele und Maßnahmen eigenverantwortlich definieren, aber auch höheren Ergebnis-, Veränderungs- und Wettbewerbsdruck aushalten. Damit dies gelingt, sollten sie ihre Bildung maximieren und lebenslang weiterlernen.

Personaler werden vom Administrator zum Creating Partner

Das setzt zunächst ein tiefes Verständnis für das Business und die dort tätigen Menschen voraus. Darauf aufbauend muss HR Kooperationsmodelle für wertschöpfendes und erfüllendes Arbeiten im Sinne reibungsloser Aufbau- und Ablauforganisationen schaffen, Führungskräfte wie Mitarbeiter auf ihrem Weg aber auch stets organisatorisch und persönlich begleiten. Zeitgemäße Organisations- und Personalentwicklungsoptionen, wie z. B. gleichwertige Karrierepfade für Führungskräfte, Spezialisten und Projektmanager, böten attraktive Perspektiven. Und nicht zuletzt sollten die Personaler auch organisationale und individuelle Verhaltensmuster und Gewohnheiten unaufhörlich infrage stellen und so zu einer notwendigen, kontinuierlichen Neuerfindung des Unternehmens aktiv beitragen. Solchermaßen würde das unternehmensinterne Personalmanagement tatsächlich einen höheren Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg leisten als heute und seine eigene Existenzberechtigung zweifelsfrei nachweisen. ■

Grenzerfahrungen

Von Anne-Katrin Schulz und Omer Dotou





Die Reform der EU-Entsenderichtlinien ist durch. Nun bleiben zwei Jahre, um sie in nationales Recht umzusetzen. Das ist richtig wenig Zeit – denn die Auswirkungen für die Unternehmen, die Mitarbeiter ins EU-Ausland entsenden, sind groß. Zudem hapert es an der Übersichtlichkeit.

● Unter dem Titel „Gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ ist die Reform der EU-Entsenderichtlinie bereits seit einiger Zeit Thema bei international tätigen Unternehmen. Sie hat Auswirkungen auf rund 2,3 Millionen in Europa entsandte Arbeitnehmer. Allein deutsche Unternehmen entsenden jährlich fast eine viertel Million Angestellte in ein anderes EU-Land.

Nun hat das EU-Parlament der Reform der Entsenderichtlinie (96/71/EG) am 29. Mai 2018 offiziell zugestimmt. Seit diesem Zeitpunkt haben die EU-Staaten zwei Jahre Zeit, diese in nationales Recht umzuwandeln. Und seitdem ist auch die Verunsicherung hinsichtlich der damit verbundenen Auswirkungen sowohl für die Unternehmen als auch für deren entsandte Arbeitnehmer groß. So sinnvoll

die Reform auch ist – für HR bedeutet sie vor allem zunächst Mehrarbeit. Denn nach den neuen Bestimmungen sollen etwa künftig die Vergütungsregeln des Gastlandes auch für alle entsandten Arbeitnehmer gelten – also auch für einen deutschen Ingenieur, der beispielsweise nach Slowenien entsandt wird.

Gleicher Lohn ab dem ersten Tag, gleiches Recht nach zwölf, spätestens 18 Monaten

Neben der Lohngleichheit vom ersten Tag an soll außerdem künftig nach zwölf beziehungsweise 18 Monaten (es gibt eine Verlängerungsoption von sechs Monaten) das Arbeitsrecht des Gastlandes Anwen-

Reisenotizen

- **2,3 Millionen** Arbeitnehmer waren 2015 in ein anderes EU-Land entsandt
- Die Anzahl an entsandten Mitarbeitern stieg von 2010 bis 2016 um **69 Prozent**
- Der Anteil an Entsandten an allen Beschäftigten beträgt **0,9 Prozent** bei den Vollzeitbeschäftigten, **0,4 Prozent** bei den Teilzeitbeschäftigten

Quelle: Europäische Kommission, BDAE Gruppe

DIE BELIEBTESTEN ENTSENDELÄNDER IN DER EU



DIESE LÄNDER ENTSENDEN DIE MEISTEN MITARBEITER INS EU-AUSLAND



Quelle: Europäische Kommission, BDAE Gruppe

dung finden – und zwar in wirklich allen Bereichen. Nach der bisherigen Entsenderichtlinie mussten lediglich die festgelegten zwingenden arbeitsrechtlichen Rechtsvorschriften wie Mindestlöhne, Arbeitszeiten und Urlaubsregelungen eingehalten werden.

Unternehmen sollten Entsendeverträge anpassen

Was bedeutet dies konkret für Unternehmen, die Mitarbeiter in andere EU-Länder entsenden? In erster Linie ist eine Anpassung des Entsendevertrags erforderlich, der für Mitarbeiter Einsätze von mehr als zwölf beziehungsweise 18 Monaten die Geltung der arbeitsrechtlichen Bestimmungen des Gastlandes regeln muss, sofern der Mitarbeiter keine lokale Anstellung im Gastland erhalten soll. Bei der Ausgestaltung des Entsendevertrags müssen sich deutsche Arbeitgeber daher zwingend mit den arbeitsrechtlichen Vorschriften des Gastlandes auseinandersetzen.

Was passiert, wenn ein deutscher Ingenieur nach Slowenien entsandt wird? Wird sein Gehalt herabgestuft? Oder das der slowenischen Kollegen erhöht?

Ein Beispiel aus der Praxis: Ein deutscher Arbeitgeber stellt einen Mitarbeiter mittels eines auf ein Jahr befristeten Arbeitsvertrags ein, um diesen nach Frankreich zu entsenden. In diesem Fall müssen auch die französischen Rechtsvorschriften berücksichtigt werden, sofern der Einsatz über das Jahr hinaus gehen soll. Nach den französischen Vorschriften ist der Abschluss eines befristeten Arbeitsvertrags jedoch lediglich unter bestimmten Umständen zulässig.

Das würde für den deutschen Arbeitgeber bedeuten, dass nach Ablauf der einjährigen Befristung eine befristete Verlängerung des deutschen Arbeitsvertrags nicht in Betracht kommt. Vielmehr müsste eine Entfristung gewährt werden, denn so sieht es das französische Arbeitsrecht vor. Dies könnte jedoch nicht immer im Einklang mit dem Unternehmensinteresse stehen.

Sozialversicherungsrechtliche Auswirkungen der Reform

So begrüßenswert die Ziele sind, so schwierig erweist sich für entsendende Unternehmen jedoch die konkrete Umsetzung in der Praxis: So entsteht zum Beispiel auch Verunsicherung beim Sozialversicherungsschutz. Die geltende EU-Verordnung (konkret: Artikel 12 VO EG 883/2004) sieht nämlich vor, dass sozialversicherungsrechtlich eine Entsendung bis zu 24 Monaten dauern kann. Vor dem Hintergrund, dass das deutsche Arbeitsrecht in enger Verbindung mit dem Sozialversicherungsrecht steht, ist daher durch die neue Regelung – neben den weitreichenden arbeitsrechtlichen Konsequenzen – mit Auswirkungen auf die geltenden sozialversicherungsrechtlichen Regelungen zu rechnen.

Entsandte Arbeitnehmer können derzeit bis zu 24 Monate im heimischen Sozialversicherungssystem verbleiben. Gemäß der novellierten Entsenderichtlinie würde für sie aber spätestens nach 18 Monaten das Arbeitsrecht des Gastlandes Anwendung finden, und zwar aufgrund der ineinandergreifenden Regelungsbereiche. Das hätte theoretisch zur Konsequenz, dass der deutsche Ingenieur in Slowenien viel früher in das dortige Sozialversicherungssystem übertreten müsste. Dabei wurde mit Inkrafttreten der VO (EG) 883/04 am 1. Mai 2010 die Entsendefrist von ursprünglich zwölf auf 24 Monate ausgedehnt. Die nun erfolgte Reduzierung auf wieder zwölf

beziehungsweise 18 Monate widerspricht dem essenziellen Wunsch aller EU-Bürger, einen möglichst einheitlichen Versicherungsverlauf zu haben. Es ist davon auszugehen, dass die Koordinierungsregeln des europäischen Sozialrechts deshalb entsprechend angepasst werden.

Der Grundsatz der Lohngleichheit sorgt für komplizierte Sachverhalte

Das ist aber nur ein Beispiel für die teilweise praxisfernen Auswirkungen auf die Unternehmen. Denn auch der Grundsatz der Lohngleichheit wirft Fragen auf. Was passiert etwa, wenn besagter deutscher Ingenieur mehr verdient als sein slowenischer Kollege? Muss der Lohn des deutschen Ingenieurs dann herabgestuft werden oder muss der Lohn des slowenischen Kollegen erhöht werden? Die Richtlinie besagt zwar, dass Unternehmen sich nach den Vergütungsregeln des Gastlandes richten müssten – doch dürften die wenigsten HR-Verantwortlichen diese aus dem Stegreif kennen.

Allein in Österreich handeln die zuständige Branchengewerkschaft, der betroffene Industrieverband und Vertreter der Arbeiterkammer jährlich über 450 Kollektivverträge aus. Wie sollen Unternehmen auf



OMER DOTOU ist Leiter Global Mobility Services bei der BDAE Gruppe.



ANNE-KATRIN SCHULZ ist Leiterin Unternehmenskommunikation und Marketing bei der BDAE Gruppe.

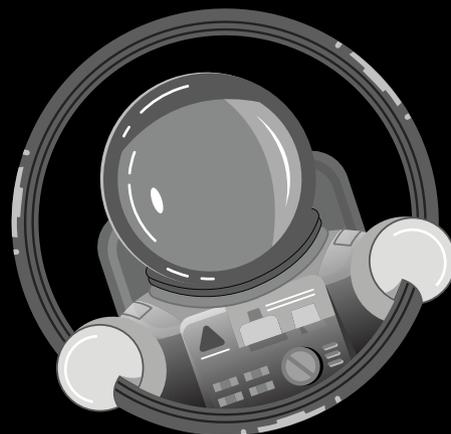
die Schnelle herausfinden, welcher davon auf ihren entsandten Mitarbeiter zutrifft? Unklar ist oft auch, wo die entsprechenden Informationen zu beziehen sind.

Keine Harmonie bei Meldepflichten

Die EU will eine europäische Arbeitsbehörde einrichten, die wiederum die Zusammenarbeit aller nationalen Behörden koordinieren soll. Auch eine einheitliche europäische Sozialversicherungsnummer ist ins Auge gefasst. Das alles sind Harmonisierungsbestrebungen, die von der aktuellen Entsendepaxis der Unternehmen weit entfernt sind. Wie weit, zeigt alleine der Blick auf die Meldepflichten, die noch auf rein nationaler Ebene stattfinden.

Regelmäßig stehen Personaler vor der Frage, wer, wie und wann an welche Behörde welche Art der Entsendung melden muss. Aktuell gibt es in der EU 26 unterschiedliche Behörden mit länderspezifischen Anforderungen. Jedes Land hat sein eigenes Portal – meistens in der Landessprache. Mal muss die Heimatgesellschaft den Mitarbeiter melden, mal die Gastgesellschaft und manchmal alle beide. In anderen Ländern müssen dies externe Dienstleister tun oder Kontaktpersonen vor Ort genannt werden. Auch hier wird klar: Eine Reform ist überfällig. ■

Deloitte.



Ihre Mitarbeiter müssen sehr weit reisen?

Egal, wo es hingehet. Deloitte unterstützt Sie mit seinem weltweiten Netzwerk rund um das Thema Expatriates und Mitarbeiterentsendung. Mit unserer Unterstützung sind Sie bei der Einhaltung lokaler Steuergesetze sowie sozialversicherungs- und arbeitsrechtlicher Vorgaben auf der sicheren Seite.

„Die Welt ist ein Buch. Wer nie reist, sieht nur eine Seite davon.“ Augustinus von Hippo



Die teuersten Städte für Entsendungen in Europa

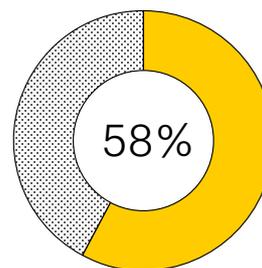
1. Zürich (Schweiz)
2. Genf (Schweiz)
3. Bern (Schweiz)
4. Moskau (Russland)
5. Kopenhagen (Dänemark)
6. London (UK)
7. St. Petersburg (Russland)
8. Oslo (Norwegen)
9. Paris (Frankreich)
10. Dublin (Irland)

Mitarbeiterbindung, Sicherheitsbedenken, Kulturunterschiede

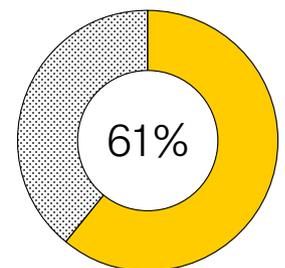
70 Prozent der Unternehmen glauben, dass Einsätze im Ausland die Mitarbeiterbindung verbessern. Das zeigt eine Studie von Allianz Care. Die größten Sorgen bei Auslandsentsendungen bereiten den Unternehmen das Tempo der regulatorischen Veränderungen und die persönliche Sicherheit der Mitarbeiter. Scheitern Entsendungen, liegt es, so die Umfrageergebnisse, meist an der mangelnden Integration der Familie oder kulturellen Unterschieden.

Expats in der Statistik

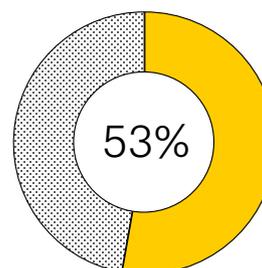
Geschlecht weiblich



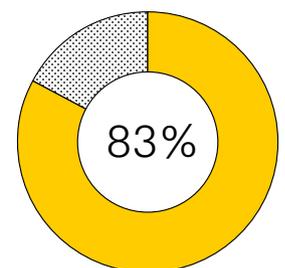
Beziehungsstatus liiert



Älter als 40 Jahre



Mit Hochschulabschluss





**KOMPETENT.
KRITISCH.
UMSETZUNGSSTARK.**

DAS MAGAZIN FÜR FÜHRUNG, PERSONALENTWICKLUNG UND E-LEARNING

wirtschaft + weiterbildung ist das richtungsweisende Fachmagazin für alle, die **Menschen und Organisationen erfolgreich voranbringen** wollen. Es stellt für Sie die wichtigsten Trends in Führung, Personalentwicklung und E-Learning auf den Prüfstand, bewertet diese aus Sicht der Praxis und gibt konkrete Umsetzungstipps.

Jetzt informieren:
www.wuw-magazin.de
 0800 72 34 253 (kostenlos)

Anpassen oder sein lassen?

Auch wenn es zunächst den Anschein gemacht hat: Im Zusammenhang mit Betriebsvereinbarungen erfindet die DSGVO das Datenschutzrecht nicht neu. Daher verletzen auch nicht alle bestehenden IT-Betriebsvereinbarungen das Datenschutzrecht. Dennoch kann Anpassungsbedarf bestehen.

Von Jan Peter Schiller und Maximilian Plote



● Das neue datenschutzrechtliche Schreckgespenst, die Europäische Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO), ist seit dem 25. Mai 2018 anwendbar und sie wird Arbeitgeber und Personalmanager noch eine Weile vor neue Herausforderungen stellen. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, inwiefern bestehende IT-Betriebsvereinbarungen an die neuen rechtlichen Gegebenheiten angepasst werden müssen. Dass solche Angleichungen – aufgrund der neuen DSGVO – generell nötig sind, ist sicherlich zu pauschal. Vielmehr ist es von zwei wesentlichen Kriterien abhängig, ob eine bereits bestehende IT-Betriebsvereinbarung mit dem zuständigen Betriebsrat neu verhandelt werden muss:

1. Zunächst ist eine inhaltliche Anpassung der Betriebsvereinbarung – aus rein datenschutzrechtlicher Sicht – immer nur dann erforderlich, wenn diese als Rechtsgrundlage für eine Verarbeitung von Mitarbeiterdaten herangezogen werden muss.
2. Aber auch wenn der erste Punkt zutrifft, ist eine Neuverhandlung lediglich dann erforderlich, wenn die Betriebsvereinbarung nicht den Anforderungen der DSGVO und des BDSG entspricht.

Allgemeiner Grundsatz des Datenschutzrechts: Das Verbot mit Erlaubnisvorbehalt

Den bisherigen Grundsätzen des Datenschutzrechts entsprechend ist eine Verarbeitung personenbezogener Daten nur dann zulässig, wenn sie auf eine Rechtsgrundlage gestützt werden kann (sogenanntes „Verbot mit Erlaubnisvorbehalt“). Neben verschiedenen gesetzlichen Erlaubnistatbeständen kommt im Zusammenhang mit einem Beschäftigungsverhältnis auch eine Betriebsvereinbarung als Rechtsgrundlage einer Datenverarbeitung in Betracht. Nach der bisherigen Rechtslage war dies zwar nicht ausdrücklich in Gesetzen oder Verordnungen geregelt, aber höchstrichterlich anerkannt. Nun ergibt es sich explizit aus der DSGVO, beziehungsweise dem Bundesdatenschutzgesetz (Art. 88 Abs. 1 DSGVO in Verbindung mit § 26 Abs. 1, 4 BDSG).

Konzentriert man sich auf den rein datenschutzrechtlich begründeten Anpassungsbedarf von IT-Betriebsvereinbarungen, so sind die folgenden Schritte zu prüfen. Davon zu trennen sind jedoch – mehr dazu gegen Ende dieses Beitrags – zusätzliche Änderungsbedürfnisse aus einem möglichen Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG).

Prüfschritt 1: Braucht es die Betriebsvereinbarung als datenschutzrechtliche Rechtsgrundlage?

Grundsätzlich stehen die verschiedenen datenschutzrechtlichen Rechtsgrundlagen für eine Verarbeitung alternativ nebeneinander. Ob die Betriebsvereinbarung als eine solche Rechtsgrundlage überhaupt erforderlich ist, müssen Arbeitgeber daher zuerst untersuchen. Ist nämlich die konkrete Verarbeitung der Beschäftigtendaten beispielsweise für die Durchführung des Beschäftigungsverhältnisses erforderlich (§ 26 Abs. 1 BDSG) oder kann die Verarbeitung auf eine Einwilligung des Mitarbeiters (Art. 6 Abs.

1 lit. a DSGVO in Verbindung mit § 26 Abs. 2 BDSG) gestützt werden, bedarf es gar keiner gesonderten datenschutzrechtlichen Rechtsgrundlage in Form einer Betriebsvereinbarung.

In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass Arbeitgeber auf die Einwilligung nur in Ausnahmefällen zurückgreifen sollten. Aufgrund der – gerade im Zusammenhang mit einem Arbeitsverhältnis – fraglichen Freiwilligkeit der Erteilung (§ 26 Abs. 2 BDSG) sowie der jederzeitigen Möglichkeit des Widerrufs eignet sich das Instrument nur bedingt als Rechtsgrundlage. Für Standardprozesse der Datenverarbeitung im Beschäftigtenbereich sollte daher auf die Einholung einer Einwilligung verzichtet werden – zumal diese im Regelfall auf § 26 Abs. 1 BDSG gestützt werden können.

Ergibt nun eine Prüfung, dass andere Rechtsgrundlagen nicht in Betracht kommen oder starke Zweifel am Vorliegen der entsprechenden Voraussetzungen bestehen, ist – in seltenen Fällen – der Rückgriff auf die Betriebsvereinbarung als einzige datenschutzrechtliche Rechtsgrundlage erforderlich. In diesem Fall ist anschließend zu prüfen, ob die betreffende Betriebsvereinbarung die neuen gesetzlichen Anforderungen der DSGVO und des BDSG erfüllt.

Prüfschritt 2: Ermittlung des konkreten Anpassungsbedarfs?

Art. 88 Abs. 1 DSGVO stellt eine Öffnungsklausel für Datenverarbeitungen im Beschäftigungskontext dar. Den nationalen Gesetzgebern, aber auch den Tarif- und Betriebsparteien eröffnet die Norm also die Möglichkeit, spezifischere Vorschriften zu erlassen. Diese müssen jedoch – im Unterschied zur Rechtslage nach dem früheren BDSG – das Datenschutzniveau der DSGVO einhalten.

Eine Betriebsvereinbarung, die einen Datenverarbeitungsvorgang regelt, darf nicht hinter dem Schutzniveau der DSGVO zurückbleiben. Andernfalls droht die Unwirksamkeit – entweder der einzelnen Regelung oder auch der Betriebsvereinbarung im Ganzen. Im ungünstigsten Fall – sofern die Betriebsvereinbarung die einzige datenschutzrechtliche Rechtsgrundlage wäre – würde dies dazu führen, dass eine Verarbeitung datenschutzrechtlich rechtswidrig wäre. Die mögliche Folge unter anderem: die Verhängung von Bußgeldern nach der DSGVO.

Das Recht zur Mitbestimmung betrifft lediglich die Leistungs- und Verhaltenskontrolle, nicht dagegen den Kern des Datenschutzrechts.

Im Wesentlichen gibt es folgende drei Konstellationen, in denen zu bestimmen ist, ob ein Bedarf zur Anpassung von Betriebsvereinbarungen (BV) besteht:

1. BV entspricht datenschutzrechtlichen Vorgaben

Wenn eine Datenverarbeitung in einer Betriebsvereinbarung geregelt ist und die dortigen Regelungen den Anforderungen der DSGVO und des BDSG entsprechen, besteht kein Änderungsbedarf. Insbesondere erfolgt die Erfüllung der Informationspflichten aus Art. 13, 14 DSGVO mitbestimmungsfrei außerhalb der Betriebsvereinbarung.

2. BV ist einzige Rechtsgrundlage und entspricht nicht den Datenschutz-Vorgaben

Wenn eine Datenverarbeitung datenschutzrechtlich abgeändert werden muss, die in einer Betriebsvereinbarung geregelt ist und für die eine gesetzliche Rechtsgrundlage nicht besteht, muss zur Wiederherstellung eines datenschutzrechtlich rechtmäßigen Zustands die Betriebsvereinbarung abgeändert werden.

3. BV nicht als einzige datenschutzrechtliche Rechtsgrundlage

Kann eine Datenverarbeitung auf einen gesetzlichen Erlaubnistatbestand gestützt werden und liegt zugleich eine Betriebsvereinbarung dazu vor, so besteht bei dieser aus rein datenschutzrechtlicher Sicht kein Anpassungsbedarf, wenn die Datenverarbeitung datenschutzrechtlich abgeändert werden muss. Wird der Datenverarbeitungsvorgang allerdings abgeändert und steht dann nicht mehr in Einklang mit der bestehenden Betriebsvereinbarung, so entsteht hier ein betriebsverfassungsrechtlich begründeter Anpassungsbedarf aus § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG. Ein (zeitweiliger) Verstoß hiergegen ist allerdings deutlich risikoärmer als ein Verstoß gegen die datenschutzrechtlichen Vorschriften.

Die laufende Diskussion über das Ausmaß der Notwendigkeit der Anpassung von Betriebsvereinbarungen lässt sich insbesondere an Art. 88 Abs. 2 DSGVO festmachen. Dort ist geregelt, dass die spezifischeren Vorschriften „umfassende und besondere Maßnahmen zur Wahrung der menschlichen Würde, der berechtigten Interessen und der Grundrechte der betroffenen Person, insbesondere im Hinblick auf die Transparenz der Verarbeitung, die Übermittlung personenbezogener Daten innerhalb einer Unternehmensgruppe oder einer Gruppe von Unternehmen, die eine gemeinsame Wirtschaftstätigkeit ausüben, und die Überwachungssysteme am Arbeitsplatz“ enthalten müssen.

Es wäre aber vollständig übertrieben, nun an jede Betriebsvereinbarung die Anforderung zu stellen, zu all diesen Punkten explizite Aussagen zu treffen. Das würde die entsprechenden Texte vollkommen überfrachten und den eigentlichen Regelungsgehalt zur Nebensache verkommen lassen. Nach dem Sinn und Zweck ist diese Vorgabe vielmehr so zu verstehen, dass eine Betriebsvereinbarung diese Punkte nur dann regeln muss, wenn sie für deren Inhalt auch relevant sind. Enthält eine Betriebsvereinbarung beispielweise keine Regelung zur Übermittlung personenbezogener Daten innerhalb der Unternehmensgruppe oder findet keine Überwachung am Arbeitsplatz statt, so müssen diesbezüglich auch keine Maßnahmen geregelt werden. Dies verdeutlicht, dass stets eine auf den Einzelfall bezogene Prüfung erforderlich ist.

Keine Neuerung ist im Übrigen die Forderung nach Maßnahmen zum Schutz der menschlichen Würde, der berechtigten Interessen und der Grundrechte der betroffenen Personen

(Art. 88 Abs. 2 DSGVO). § 75 BetrVG verlangt schon bisher von den Betriebsparteien die Behandlung der Mitarbeiter nach Recht und Billigkeit. Dies entspricht inhaltlich der Vorgabe des Art. 88 Abs. 2 DSGVO, sodass diesbezüglich auf die von der Rechtsprechung entwickelten Grundsätze zum Schutz der Persönlichkeitsrechte und Grundrechte zurückgegriffen werden kann. Über das bisher erforderliche Maß hinausgehende Regelungen hierzu sind also in Betriebsvereinbarungen ebenfalls nicht erforderlich.

Müssen Informationen aus Art. 13, 14 DSGVO in der Betriebsvereinbarung selbst enthalten sein?

Nicht einheitlich wird die Frage beantwortet, wie der Hinweis auf die „Transparenz der Verarbeitung“ in Art. 88 Abs. 2 DSGVO zu verstehen ist. Dies wird teilweise so interpretiert, dass die Informations- und Transparenzpflichten der Art. 13, 14 DSGVO in der Betriebsvereinbarung selbst zu erfüllen sind. In diesem Fall wäre eine Anpassung der Mehrzahl der Betriebsvereinbarungen notwendig.

Diese Forderung nach Transparenz – so die aus unserer Sicht richtige Gegenauffassung – bedeutet jedoch nur: Die Regelungen einer Betriebsvereinbarung, die sich auf die Datenverarbeitung beziehen, müssen klar und leicht verständlich formuliert sein. Für den Betroffenen muss also deutlich werden, zu welchem Zweck und von wem seine Daten verarbeitet werden. Diese Voraussetzung wird beispielsweise durch ein umfassendes Rollen- und Berechtigungskonzept und die klare Regelung der zulässi-

gen Verarbeitungszwecke erfüllt. Da dies in sorgfältig erstellten IT-Betriebsvereinbarungen auch bereits vor der Anwendbarkeit der DSGVO enthalten war, dürfte auch in dieser Hinsicht kaum Anpassungsbedarf bestehen.

Wie daneben die Informations- und Transparenzpflichten nach Art. 13, 14 DSGVO gegenüber den Beschäftigten erfüllt werden, bleibt dem Arbeitgeber überlassen. Dies kann in einer Rahmenbetriebsvereinbarung geschehen, muss es aber nicht. Dagegen spricht, dass die zur Verfügung zu stellenden Informationen laufend Veränderungen ausgesetzt sind, sodass die Rahmenbetriebsvereinbarung bei jeder Änderung der Informationen mit dem Betriebsrat neu verhandelt werden müsste.

Zudem würde durch die Aufnahme umfangreicher datenschutzrechtlicher Regelungen in Betriebsvereinbarungen dem Betriebsrat in diesen Angelegenheiten ein umfassendes Mitbestimmungsrecht eingeräumt, was weder nach alter noch nach neuer Rechtslage dem Willen des Gesetzgebers entspricht. Die Mitbestimmung nach Art. 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG betrifft lediglich die Leistungs- und Verhaltenskontrolle. Eine Verflechtung wird sich nicht in allen Fällen vermeiden lassen, allerdings ist der Kern des Datenschutzrechts nach wie vor mitbestimmungsfrei (dazu sogleich). Das ist indes vielen Betriebsräten und auch Arbeitgebern nicht hinreichend bewusst.

Der wichtige Unterschied zwischen Datenschutz und Mitbestimmung

Der Hauptanwendungsfall für ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats im datenschutzrechtlichen Kontext ist in § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG zu finden. Demnach besteht ein Mitbestimmungsrecht bei der „Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen“.

Wie beschrieben ist jedoch zu unterscheiden: In den Fällen des § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG geht es nicht um rein datenschutzrechtliche Regelungen. Vielmehr soll der Betriebsrat dahingehend mitwirken, dass die Arbeitnehmer vor möglichen negativen Konsequenzen einer – datenschutzrechtlich zulässigen – technischen Überwachung ihrer Leistung und ihres Verhaltens geschützt werden. Es ist an keiner Stelle in der DSGVO und ihren Erwägungsgründen erkennbar, dass der Gesetzgeber an dem Nichtbestehen eines Mitbestimmungsrechts im Kernbereich des Datenschutzes etwas ändern wollte. Gleiches gilt für das neue BDSG.

Praxistipps für die Verhandlungen mit dem Betriebsrat

Ergibt die Überprüfung einer Betriebsvereinbarung, dass eine bestehende Betriebsvereinbarung der Anpassung an die Regeln der DSGVO und des BDSG bedarf, oder soll eine neue mitbestimmungspflichtige Verarbeitung eingeführt werden, sind Verhandlungen mit dem Betriebsrat erforderlich. Dabei muss in größeren Unternehmen zunächst einmal der richtige Verhandlungspartner gefunden werden. Bestehen sowohl Betriebsrat als auch Gesamt- und Konzernbetriebsrat, ist zu ermitteln, welches Gremium zuständig ist. Grundsätzlich ist dies der lokale Betriebsrat, eine Zuständigkeit von Gesamt- und Konzernbetriebsrat kommt nur unter den Voraussetzungen von § 50 BetrVG beziehungsweise

§ 58 BetrVG in Betracht. Es handelt sich hierbei um eine Frage des jeweiligen Einzelfalls. Erstreckt sich eine Datenverarbeitung beispielsweise über mehrere Betriebe eines Unternehmens (etwa bei einem einheitlichen Personalverwaltungssystem), so wird hier regelmäßig eine Zuständigkeit des Gesamtbetriebsrats anzunehmen sein.

Aus den genannten Gründen ist unbedingt darauf zu verzichten, inhaltliche Regelungen zum Datenschutz in eine Betriebsvereinbarung aufzunehmen. Sollte der Betriebsrat darauf bestehen, ist viel Überzeugungsarbeit zu leisten. Dies kann unter Umständen leichter gelingen, wenn dem Betriebsrat ein alternatives Angebot gemacht wird. In bestimmten Konstellationen kann es beispielsweise sinnvoll sein, Regelungen zum Verfahren bei datenschutzrechtlichen Prüfungen von IT-Systemen in die entsprechende (Rahmen-)Betriebsvereinbarung aufzunehmen. So könnte etwa geregelt werden, nach welchem Verfahren ein neues oder abzuänderndes IT-System einer datenschutzrechtlichen Überprüfung unterzogen wird und ob, wann und wie der Betriebsrat hierüber informiert werden soll. Diese Regelungen sind nicht erzwingbar und könnten als freiwilliges Angebot des Arbeitgebers bewirken, dass der Betriebsrat von überbordenden Forderungen nach inhaltlichen datenschutzrechtlichen Regelungen Abstand nimmt. Dieses Vorgehen hat sich in der Praxis sehr bewährt.

Bei Betriebsvereinbarungen ist tatsächlicher Anpassungsbedarf oft geringer als befürchtet

Abschließend lässt sich daher sagen: Die weitverbreitete Besorgnis, Betriebsvereinbarungen notwendigerweise anzupassen, ist meist nicht begründet. Es bedarf vielmehr „lediglich“ einer Überprüfung der Betriebsvereinbarungen nach den vorgenannten Kriterien, um den Anpassungsbedarf zu ermitteln. Erfahrungsgemäß dürfte dieser jedoch bei der Mehrzahl der Betriebsvereinbarungen im Unternehmen nicht bestehen.

Weniger als dieses Vorgehen dürfte indes aber auch nicht ausreichen. Insbesondere der Ansatz, mittels einer Catch-All-Rahmenbetriebsvereinbarung alle Betriebsvereinbarungen in die DSGVO-Welt zu überführen, funktioniert rechtlich nicht und ist aufgrund der dargestellten Erwägungen auch nicht zu empfehlen. ■■■



JAN PETER SCHILLER ist Rechtsanwalt, Counsel und Fachanwalt für Arbeitsrecht bei CMS Hasche Sigle in Köln.



MAXIMILIAN PLOTE ist wissenschaftlicher Mitarbeiter bei CMS Hasche Sigle in Köln.

● „Der Chef kann doch nicht gleichzeitig Unternehmer und Arbeitnehmer sein.“ Wer diesen Einwand im arbeitsgerichtlichen Prozess vorträgt, trifft meist den Nagel auf den Kopf – wenn der Chef Geschäftsführer einer GmbH und gleichzeitig Gesellschafter des Unternehmens ist. Nach der ständigen Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) sind nämlich GmbH-Geschäftsführer lediglich dann Arbeitnehmer, wenn sie keine oder nur geringe Geschäftsanteile besitzen und zudem von den Gesellschaftern regelmäßig im Hinblick auf Inhalt, Zeit und Ort der Arbeit überwacht und reglementiert werden. Ist diese Weisungsbefugnis aber vertraglich ausgeschlossen oder kann dargelegt werden, dass der Geschäftsführer in der Praxis keinerlei Weisungen erhält, so ist er auch kein Arbeitnehmer. Vielmehr gilt der Geschäftsführer als Unternehmer, auch wenn für ihn Monat für Monat eine Lohnabrechnung erstellt wird.

„Der Chef kann doch nicht gleichzeitig Unternehmer und Beschäftigter sein.“ Wer diesen Einwand einem Betriebsprüfer der Sozialversicherung entgegenhält, der konnte bis zum Jahr 2015 mit der richtigen Argumentation ein ähnliches Ergebnis wie in den arbeitsrechtlichen Streitfällen erzielen. Auch wenn ein Geschäftsführer keine oder nur geringe Geschäftsanteile an der GmbH besitzt, konnte er damals sozialversicherungsrechtlich als Unternehmer eingestuft werden. Wie im Arbeitsrecht konnte dieses Ergebnis durch entsprechende Vertragsgestaltung oder den Nachweis, dass es tatsächlich nicht zu Weisungen gegenüber dem GmbH-Geschäftsführer kommen kann, erzielt werden. Der Geschäftsführer, so die frühere Rechtsprechung der Sozialgerichte, konnte somit im Einzelfall trotz einer Minderheitsbeteiligung als Unternehmer gelten, weil er „Kopf und Seele“ der GmbH war.

BSG beendet parallele Entwicklung von Arbeits- und Sozialversicherungsrecht

Jedoch: Mit dieser möglichen Parallele von arbeitsrechtlichem Arbeitnehmer- und sozialversicherungsrechtlichem Beschäftigungsverhältnis hat es mittlerweile ein Ende. Die Betriebsprüfer der Sozialversicherung ordnen nun

Geschäftsführer bleiben im Fokus der Prüfer

Arbeitnehmer sind sozialversicherungsrechtlich Beschäftigte. Sozialversicherungsrechtlich Beschäftigte sind jedoch nicht zwingend auch Arbeitnehmer im arbeitsrechtlichen Sinne. Zum Paradebeispiel dafür, dass diese Begriffe auseinanderfallen können, ist der GmbH-Geschäftsführer mit einer Minderheitsbeteiligung an der GmbH geworden. Durch eine Änderung des Mutterschutzgesetzes sticht nun beim Umlageverfahren U2 der Begriff des Beschäftigten hervor.

Von Thomas Muschiol

GmbH-Geschäftsführer – gestützt durch diverse Entscheidungen des Bundessozialgerichts (BSG) – lediglich dann dem Unternehmerlager zu, wenn sie 50 oder mehr Prozent der Gesellschaftsanteile besitzen. In den anderen Fällen gibt es künftig nicht mehr die Möglichkeit, einen Gegenbeweis durch Darlegung und Nachweis der tatsächlichen Verhältnisse zu führen. Ausnahmen werden nur noch dann zugelassen, wenn sich die Argumente aus dem Wortlaut des Gesellschaftsvertrags selbst ergeben.

Für Betriebsprüfer ist dies ohne Frage eine einfach zu prüfende Sachlage. Personalabteilungen von Unternehmen mit der Rechtsform einer GmbH können sich daher sicher sein, dass bei einer Betriebsprüfung die Lohnunterlagen aller Geschäftsführer unter die Lupe genommen werden. Zudem dürften bei einer darin vermerkten Sozialversicherungsfreiheit die gesellschaftsrechtlichen Unterlagen angefordert werden. Ergibt sich daraus keine Mehrheitsbeteiligung oder findet sich in der GmbH-Satzung keine ausdrückliche Bestimmung, nach der Weisungen an den Geschäftsführer ausgeschlossen sind, ist die Sache für die Betriebsprüfer klar: Allein die theoretische Möglichkeit, dass ein Minderheitsgesellschafter überstimmt werden kann, macht diesen zum Beschäftigten im Sinne der Sozialversicherung. Das bestätigte unlängst das BSG (Urteil vom 14.3.2018, Az. B 12 KR 13/17 R).

Es kommt also weder auf einen noch so ausgefeilten GmbH-Anstellungsvertrag an, noch ist es von Relevanz, wenn die tatsächliche Durchführung des Vertragsverhältnisses ohne Weisungen erfolgt.

Beiträge für das Umlageverfahren: Das Arbeitsrecht geht vor – vorläufig

Es liegt auf der Hand, dass die für die Betriebsprüfer einfach zu handhabende Rechtslage zu „Traumergebnissen“ auf der Einnahmeseite der Sozialversicherungsträger führt – zumal aus Geschäftsführergehältern meist Höchstbeträge bis zu den jeweiligen Beitragsbemessungsgrenzen resultieren. Aber nicht nur das – bei zahlreichen Prüfungen wurde die Gunst der Stunde genutzt und aus den nachberechneten Geschäftsführergehältern auch noch Beiträge aus den Umlageverfahren U1 und U2 berechnet. Auf den

ersten Blick erscheint dies als logische Folge der Einstufung als Beschäftigungsverhältnis.

Findige Juristen waren hier allerdings anderer Meinung. Sie führten an, dass für die Abgabepflicht nach dem Anwendungsausgleichsgesetz (AAG) nicht der sozialversicherungsrechtliche Begriff des Beschäftigungsverhältnisses, sondern der arbeitsrechtliche Arbeitnehmerbegriff maßgeblich sei – und verwiesen auf die einschlägige BAG-Rechtsprechung. Die Deutsche Rentenversicherung (DRV) musste zunächst einräumen, dass sie in einigen Beitragsbescheiden zu weit gegangen war und die Differenzierung zwischen Arbeits- und Sozialversicherungsrecht wohl übersehen hatte. Dies führte dazu, dass die DRV – sogar ohne ausdrückliche Rüge – in Widerspruchsverfahren auf dieses Problem eingegangen ist und Beitragsbescheide bezüglich der Umlagebeiträge zurückgenommen hat.

Umlagepflicht: Das neue Mutterschutzgesetz sorgt für eine Kehrtwende

Der Einwand war bezüglich der U2-Pflicht jedoch nicht von Dauer. Schließlich hat sich mit Inkrafttreten der Neufassung des Mutterschutzgesetzes (MuSchG) zum 1. Januar 2018 die Rechtslage geändert. Daher wurden die Rücknahmebescheide für ungerechtfertigte U2-Umlagebeiträge mit folgendem Hinweis „aufgerüstet“: Über § 1 Abs. 2 AAG ergibt sich für das U2-Verfahren eine Änderung für GmbH-Geschäftsführer, die ihre Tätigkeit im Rahmen einer abhängigen Beschäftigung ausüben – zum Beispiel Fremdgeschäftsführer oder Minderheitsgesellschafter-Geschäftsführer. Für diesen Personenkreis besteht seit dem 1. Januar



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

2018 Umlagepflicht im U2-Verfahren.

Die neue Rechtslage soll sich aus der Neufassung des MuSchG ergeben. Dort heißt es unter anderem: „Dieses Gesetz gilt für Frauen in einer Beschäftigung im Sinne von § 7 Absatz 1 des Vierten Buches Sozialgesetzbuch.“ Mit anderen Worten: Die herkömmliche Unterscheidung von Arbeitnehmern und Beschäftigten wird bezüglich des Mutterschutzgesetzes aufgehoben. Das bedeutet, dass somit auch GmbH-Geschäftsführer – also Beschäftigte nach der neuen Rechtsprechung – grundsätzlich in den Schutzbereich des MuSchG einzubeziehen sind. Sie sind damit potenzielle Leistungsempfänger und deren Gehälter folglich – jedenfalls nach der Logik der Rentenversicherungsträger – generell umlagepflichtig.

Außer Konkurrenz: Die Ausnahme für Kleinbetriebe

Gänzlich zurückrudern muss die DRV lediglich für den Bereich der Kleinbetriebe, die abgabepflichtig für das U1-Verfahren sind. Hier räumt die DRV ein, dass weiterhin der arbeitsrechtliche Arbeitnehmerbegriff maßgeblich ist. Eine U1-Verpflichtung kann sich damit nur dann ergeben, wenn ein GmbH-Geschäftsführer an kurzer Leine gehalten wird und konkreten Weisungen seiner Gesellschafter unterliegt. Ob die Betriebsprüfer jedoch ohne weitere Nachfrage unterstellen werden, dass der Geschäftsführer auch Arbeitnehmer ist, bleibt abzuwarten. Das Unternehmen wird sich wohl zumindest durch Vorlage von Arbeitsverträgen und Beantwortung eines Fragebogens erklären müssen.

Als Fazit bleibt: Die Sozialversicherungspflicht von GmbH-Geschäftsführern, die keine Gesellschaftsanteile oder nur solche unterhalb von 50 Prozent besitzen, ist kaum zu vermeiden – weder durch arbeitsvertragliche Gestaltung noch durch tatsächliche Handhabung. Allenfalls Eingriffe in das Gesellschaftsrecht selbst können den GmbH-Geschäftsführer sozialversicherungsrechtlich zum Unternehmer machen. Aufgrund der Änderung des Mutterschutzgesetzes folgt aus der Sozialversicherungspflicht auch die Pflicht zur Hereinnahme der Gehälter von Geschäftsführern in die Umlagepflicht U2. Lediglich die Umlagepflicht U1 kann entfallen, wenn der arbeitsrechtliche Arbeitnehmerbegriff nicht erfüllt wird. ■

Vorformulierte Betriebsvereinbarung: Startschuss für eine harmonische Partnerschaft oder Beziehungskiller?

Eigentlich hatten Arbeitgeber und Betriebsrat hehre Ziele mit der neuen Arbeitszeitregelung. Doch dann geriet sozusagen das erste Date direkt zur Verhandlung über einen Ehevertrag. Die Grundlagen für eine harmonische Partnerschaft blieben ungeklärt.

● Vor 16 Monaten hatte sich der Betriebsrat eines Filialunternehmens mit der Filialleiterin erstmals zusammengesetzt, um über die neuen Grundsätze der Personaleinsatzplanung zu sprechen. Eigentlich wollten beide Parteien lediglich – hinsichtlich der Arbeitszeiten – die persönlichen Belange der Mitarbeiter stärker berücksichtigen: Wer arbeitet morgens? Wer abends? Wie sind die Interessen der Mitarbeiter mit der Zielsetzung des Arbeitgebers, die Fläche entsprechend der Umsatzprognosen und Produktivität effizient zu besetzen, zu vereinbaren?

Doch es ging einiges schief bei diesem ersten Date. Das vorsichtige Kennenlernen, die Entdeckung von Gemeinsamkeiten und weitere, für eine harmonische Partnerschaft wichtige Erfahrungen ließen die beiden Parteien aus. Stattdessen entwickelte sich das Treffen, um im Bild zu bleiben, schnell zu einer Verhandlungsrunde über Weiterführendes: Hochzeit, Ehevertrag, Scheidung – inklusive Besuchszeiten der Kinder. Ein Streit war vorprogrammiert.

Dabei wollte der Betriebsrat doch lediglich eine solide Grundlage fürs erste Treffen. Das Gremium entschied sich dazu, die Arbeitszeitregelungen von einem Rechtsanwalt vorformulieren zu lassen. Dieser trug, weil er die individuellen Bedürfnissen der Filialmitarbeiter und des Arbeitgebers nicht kannte, lediglich allgemeine Annahmen zum Personaleinsatz zusammen. Besonderheiten konnte er schlichtweg nicht berücksichtigen – weder war er mit diesen vertraut, noch wurden sie ihm gegenüber ausreichend kommuniziert.

So kam es, wie es kommen musste: Der vorgefertigte „Ehevertrag“ war gespickt mit juristischen Fachbegriffen und Verallgemeinerungen. Bereits beim ersten Date stand die vorab erstellte Vereinbarung im Raum, sodass sich die Filialleiterin sofort in der Situation sah, zäh verhandeln zu müssen. Betriebsrat und Arbeitgeber diskutierten in der Folge zwar über einzelne Regelungen, allerdings ging es dabei weniger um inhaltliche Lösungen, sondern allzu oft um rechtliche Spitzfindigkeiten.

Auch die weiteren Treffen zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber gestalteten sich schwierig. Das eigentliche Übel, dass die vorformulierten Regelungen tatsächlich für keine der beteiligten

Parteien relevant waren und die betriebsinternen Besonderheiten nicht berücksichtigten, spielte in der Kontroverse keine Rolle. Beide Parteien verhedderten sich vielmehr im Gerangel um Begriffe, arbeitsrechtliche Auslegungen, Argumente für einzelne Formulierungen und verharteten in ihren Positionen. Die Kernfragen blieben unbeantwortet: Wie sehen diese Positionen inhaltlich aus? Welchen Standpunkt vertritt der Betriebsrat? Was wünscht sich eigentlich der Arbeitgeber?

An diesem Punkt erkannten Betriebsrat und Arbeitgeber: Der Ehevertrag vorweg in Form einer standardisierten Vereinbarung funktioniert nicht – nicht in ihrer Filiale, nicht bezüglich der Zielsetzung. Zum Beispiel schien die Vereinbarung „Jeder

Mitarbeiter arbeitet nur jeden zweiten Samstag“ auf den ersten Blick durchaus fair. Für die Mitarbeiter der Filiale war sie jedoch nicht brauchbar. Denn einige wünschten sich samstags Zeit für die Familien, andere wiederum haben nur den Samstag für die Arbeit zur Verfügung. Bei der Vereinbarung zum Überstundenabbau war es zwar Ziel beider Parteien, individuelle Mitarbeiterinteressen zu berücksichtigen. Tatsächlich sah die Regelung jedoch vor, dass – um beim Bild der Ehe zu bleiben – alle Hochzeitsgäste die Feier um Mitternacht verlassen mussten, ob sie wollten oder nicht.

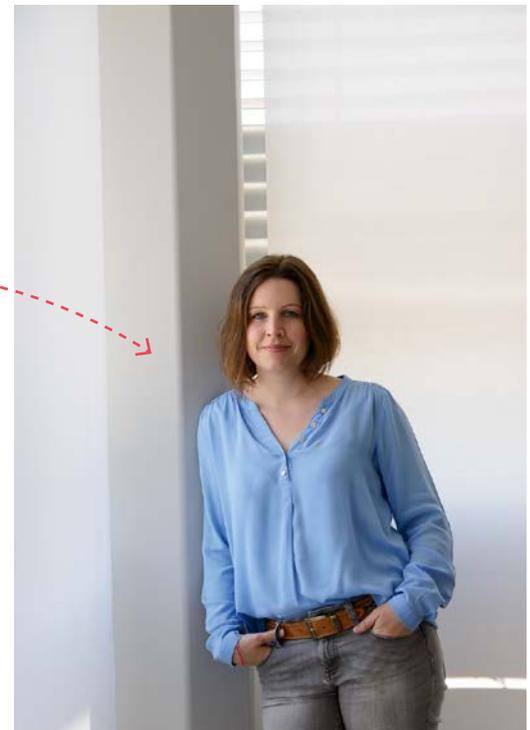
Betriebsrat und Filialleitung brauchten eine individuelle Lösung, zumal die Vorstellungen ähnlicher waren als gedacht. Beide Parteien hatten aber ver-

säumt, sich auszutauschen und ihre Positionen kennenzulernen. Stattdessen geriet die erste Annäherung gleich zur Verhandlung – mit Gewinnern und Verlierern. Nach monatelangem Austausch blieb somit die Erkenntnis: Natürlich ist eine Vorbereitung aufs erste Gespräch sinnvoll, ein bereits final formuliertes Ergebnis war es indes nicht. Es hatte die Chance verbaut, individuelle, nachhaltige Lösungen für die Filiale zu finden. ■■■



MARCO HOLZAPFEL schreibt in der Kolumne über die Zusammenarbeit von Betriebsrat und Arbeitgeber. Der ehemalige Personalmanager und Gründer der Beratung Betriebsdialog ist überzeugt, dass fast alle Konflikte durch gute Kommunikation und Beteiligung zu lösen sind.

personal. magazin



Das Titelthema in dieser Ausgabe hat Kristina Enderle da Silva entwickelt, weil ihr Postfach mit Pressemitteilungen von immer neuen Arbeitgebersiegeln überläuft. Ihr Anliegen: Transparenz über den Markt schaffen und die Frage klären, ob Arbeitgebersiegel für die Unternehmen tatsächlich einen Nutzen stiften. Das kritische Hinterfragen von Moden und Hypes ist ein Markenzeichen von Kristina, deren scharfer Blick in der Redaktion von allen geschätzt wird.

Impressum

VERLAGSLEITUNG / HERAUSGEBER

Reiner Straub

ERSCHEINUNGSWEISE

Monatlich, in der Regel am letzten Freitag eines Monats, 20. Jahrgang

REDAKTION

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

Kristina Enderle da Silva (end)
kristina.enderle@personalmagazin.de

Daniela Furkel (dfu)
daniela.furkel@personalmagazin.de

Michael Miller (mim)
michael.miller@personalmagazin.de

Melanie Rößler (mer)
melanie.roessler@personalmagazin.de

Andrea Sattler (ak)
andrea.sattler@personalmagazin.de

Katharina Schmitt (ks)
katharina.schmitt@personalmagazin.de

REDAKTIONSASSISTENZ

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

GRAFISCHES KONZEPT / ART DIREKTION / DESIGN

zmyk.de
Oliver Griep, Jan Spading

GRAFISCHE UMSETZUNG

Kerstin Bertsch, Ruth Großler

ANZEIGEN

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2018
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG,
Niederlassung Würzburg, Unternehmens-
bereich Media Sales,
Im Kreuz 9, D-97076 Würzburg

ANZEIGENVERKAUFSLEITUNG

(verantwortlich für Anzeigen)
Dominik Castillo, Tel. 09 31/27 91-751
dominik.castillo@haufe.de

MEDIA SALES

Bernd Junker,
Tel.: 09 31 / 27 91-556, Fax -477
bernd.junker@haufe.de

Annette Förster,
Tel.: 09 31/27 91-544, Fax -477
annette.foerster@haufe.de

Oliver Cekys (Stellenmarkt),
Tel.: 0931/27 91-731, Fax -477
stellenmarkt@haufe.de

Thomas Horejsi,
Tel.: 09 31/27 91-451, Fax -477
thomas.horejsi@haufe.de

ANZEIGENDISPOSITION

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

VERLAG

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger
Straße 9, D-79111 Freiburg
Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg
Registergericht Freiburg, HRA 4408
Komplementäre: Haufe-Lexware Verwal-
tungs GmbH, Sitz Freiburg, Register-gericht
Freiburg, HRB 5557, Martin Laqua
Geschäftsführung: Isabel Blank, Sandra
Dittert, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Dominik
Hartmann, Markus Reithwiesner, Joachim
Rotzinger, Dr. Carsten Thies Beiratsvorsit-
zende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE
812398835

ABONNENTENSERVICE UND VERTRIEB

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

ABONNEMENTPREISE

Jahresabonnement (12 Ausgaben) 146 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

Senefelder Misset, Doetinchem

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 Genehmi-
gung des Verlags vervielfältigt oder verbei-
tet werden. Unter dieses Verbot fällt insbe-
sondere die gewerbliche Vervielfältigung
per Kopie, die Aufnahme in elektronische
Datenbanken und die Vervielfältigung auf
CD-ROM. Für unverlangt eingesandte Ma-
nuskrifte und Bildmaterialien übernimmt
der Verlag keine Haftung.



HAUFE.Stellenmarkt

für Fach- und Führungskräfte



Foto: Jirsak/shutterstock.com



Buchungsschluss
für die nächste Ausgabe
ist am **30.07.2018**.

Zielgruppe **Personal**

Abteilungsleiter/-in Personalbetreuung

Stadt Leipzig
Leipzig
Job-ID 008088011

Juristischer Berater (m/w) Schwerpunkt Grundsatzfragen/Arbeitsrecht

Fiducia & GAD IT AG
Münster
Job-ID 008044859

HR Manager (w/m)

über 3C – Career Consulting Company GmbH
München
Job-ID 008146201

HR Business Partner (m/w)

VWR International GmbH
Darmstadt
Job-ID 008143204

Spezialist (w/m) Recruiting & HR Marketing

LIDL Personaldienstleistung GmbH & Co. KG
Neckarsulm
Job-ID 008105991

Master und Organizational HR Data Management Specialist (m/w)

E.ON Climate & Renewables GmbH
Essen
Job-ID 008013072

Personal Manager (m/w)

JOB AG Industrial Service GmbH
Würzburg
Job-ID 008143811

Sachbearbeiter (m/w) Entgeltabrechnung

INDEX-Werke GmbH & Co. KG Hahn & Tessky
Esslingen
Job-ID 008143934

Assistenz (m/w) Vertrieb & Marketing

Schachermayer Deutschland GmbH
Erlangen-Tennenlohe
Job-ID 007867482

Recruiter (m/w)

persona service Freiburg
Ihringen
Job-ID 007999510

Assistenz Group Human Resources (m/w)

HOMAG GMBH
Schopfloch
Job-ID 007919431

Personalreferent (m/w) mit Schwerpunkt Employer Branding & Personalmarketing

Horváth & Partners Management Consultants
Frankfurt, Stuttgart
Job-ID 007312594

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: Michaela Freund
Tel. 0931 2791-777
stellenmarkt@haufe.de

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

WIR SCHAFFEN PERSPEKTIVEN – FÜR IHREN ERFOLG

DER HAUFE STELLENMARKT FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Unter www.stellenmarkt.haufe.de finden Sie die passenden Jobs in den Bereichen Personalmanagement, Recruiting, Arbeitsschutz und viele mehr.



Suchen Sie hier:
www.stellenmarkt.haufe.de





Rüffel für das BAG

Bei sachgrundlosen Befristungen hat das Bundesverfassungsgericht die Auslegung des Verbots der Zuvorbeschäftigung zurechtgerückt.

Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts vom 6. Juni 2018, Az. 1 BvL 7/14 und 1 BvR 1375/14

● Arbeitsrecht ist Richterrecht. Diese Aussage wird geradezu als Standardfloskel immer dann verwendet, wenn sich ein arbeitsrechtlicher Streit aufgrund unklarer und damit auslegungsbedürftiger Formulierungen nicht durch einfaches Nachlesen im Gesetz lösen lässt. Und nicht nur das: Es gibt Fallgestaltungen im arbeitsrechtlichen Leben, an die der Gesetzgeber nicht oder noch nicht gedacht hat und bei denen es Aufgabe der Gerichte ist, derartige planwidrige Lücken zu schließen. In der Geschichte des Bundesarbeitsgerichts wimmelt es geradezu von Grundsatzentscheidungen, bei denen Gesetzesanwendungen eingeschränkt, erweitert oder unter Umständen auch die Regelungen eines bestimmten Gesetzes sogar als „im Arbeitsrecht unanwendbar“ erklärt werden.

Mit anderen Worten: Wer sich allein auf den Gesetzeswortlaut verlässt, der ist verlassen. Der juristische Grundsatz, dass man das Gesetz kennen muss, ist im Arbeitsrecht stets wie folgt zu lesen: Man muss das Gesetz in seiner Interpretation durch das Bundesarbeitsgericht (BAG) kennen.

Die Ausgangslage: Was der Wortlaut des Gesetzes hergibt

Dass das Ganze aber mitunter zu weit gehen kann, zeigt die Geschichte einer Auslegung des § 14 Abs. 2 Satz 2 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG). Denn auch zu dieser Norm gab es eine eher ungewöhnliche Auslegung – bis nun das Bundesverfassungsgericht dem BAG in einer aktuellen Entscheidung die Grenzen richterlicher Kompetenzen aufgezeigt hat.

Begonnen hat alles im Jahre 2011, als der siebte Senat des Bundesarbeitsgerichts wieder einmal eine „Richtigstellung“ eines Gesetzes vornahm (Urteil vom 6.4.2011, Az. 7 AZR 716/097). Es ging um die Frage, wie das Wörtchen „zuvor“ im Zusammenhang mit dem Verbot von sachgrundlosen Mehrfachbefristungen zu verstehen ist. Derartige Befristungen sind bekanntlich nicht möglich, wenn der betreffende Mitarbeiter „zuvor“ bereits im selben Unternehmen beschäftigt war.

Nimmt man diese Bestimmung also wörtlich, so wird man nicht umhinkommen, eine Vorbeschäftigung selbst dann anzunehmen, wenn ein Bewerber – dem beispielsweise eine hochdotierte Stelle als Entwicklungsingenieur befristet angeboten wird – bereits als Student in demselben Unternehmen als Hilfskraft im Lager gearbeitet hat. Ein sachgrundlos befristeter Arbeitsvertrag ist dann nicht möglich. War jedoch eine solche Konsequenz vom Gesetzgeber tatsächlich gewollt?

Nach Inkrafttreten der sachgrundlosen Befristungsmöglichkeit zweifelte die Mehrzahl der Fachleute durchaus daran, dass eine solche Regelung praktisch sinnvoll sei. Gleichzeitig betonten eben jene Experten immer wieder, dass gegen die eindeutige grammatikalische Zuordnung des Begriffs „zuvor“ kein Kraut gewachsen sei. Zumal auch aus den sogenannten Gesetzesmaterialien nicht herauszulesen sei, dass der Gesetzgeber den Begriff zwar verwendet, aber etwas anderes gemeint hatte.

Die „Richtigstellung“: Was „zuvor“ laut dem BAG wirklich bedeutet

Erstaunen machte sich daher breit, als das Bundesarbeitsgericht dem Begriff „zuvor“ zu Leibe rückte. Zuvor bedeute nicht zuvor, sondern in den vergangenen drei Jahren vor Abschluss eines erneuten sachgrundlos befristeten Arbeitsverhältnisses, so die Auslegung der Erfurter Richter.

Überraschend, sensationell, bisweilen auch mutig – so wurde nicht nur in Arbeitgeberkreisen diese Auslegung genannt. Denn auch der Arbeitnehmerseite war der Begriff „zuvor“ nicht selten ein Dorn im Auge gewesen. Man denke beispielsweise an den oben erwähnten Entwicklungsingenieur, dessen Bewerbung mit der Begründung abgelehnt wird, dass er leider als Student schon einmal Kisten im Lager des Arbeitgebers gestapelt habe. Warum sollten die Unternehmen also die Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts – noch dazu mit einem derart praktischen Wert – nicht einfach akzeptieren und anwenden? Schließlich muss man sein Handeln doch danach ausrichten können, wenn ein Bundesarbeitsgericht eine Grundsatzentscheidung fällt.

Die ersten Zweifel: Warum die Arbeitsgerichte dem BAG widersprechen

So richtig wollte jedoch keine Freude aufkommen nach der exotischen Befristungsentscheidung. Zu offensichtlich waren die Bedenken. „Hier ist das Bundesarbeitsgericht zu weit gegangen!“ – auf diesen Nenner ließen sich Überlegungen kritischer Beobachter bringen. Zudem war schnell festzustellen, dass zahlreiche Untergerichte dem Bundesarbeitsgericht bei dieser Thematik die Gefolgschaft verweigerten. Sie urteilten konsequent entgegen der höchstrichterlichen Befristungsentscheidung und prognostizierten: Sobald ein derartiger Fall erneut vor dem Bundesarbeitsgericht lande, werde das Gericht seine

WEITERE ENTSCHEIDUNGEN IN DIESEM MONAT

BVerfG: Streikverbot für Beamte verfassungsgemäß

Auch künftig werden Beamte in Deutschland nicht streiken dürfen. Das Bundesverfassungsgericht (BVerfG) hat vier Verfassungsbeschwerden von verbeamteten Lehrern gegen das Streikverbot zurückgewiesen (Urteile vom 12.6.2018, Az. 2 BvR 1738/12 u. a.). Dieses Verbot sei als eigenständiger Grundsatz des Berufsbeamtentums vom Gesetzgeber zu beachten.

BAG: Wirksame Klausel trotz Verletzung des Kirchenarbeitsrechts

Ein kirchlicher Arbeitgeber kann Arbeitsverträge innerhalb der Grenzen des staatlichen Arbeitsrechts wirksam abschließen – auch wenn die Klauseln nicht auf kirchliche Arbeitsvertragsregeln Bezug nehmen. Das entschied nun das BAG (Urteil vom 24.5.2018, Az. 6 AZR 308/17). Werden also kirchenrechtlich bindende Arbeitsvertragsrichtlinien nicht eingehalten, führt dies zu kirchenrechtlichen Konsequenzen. Es berührt aber nicht per se die Wirksamkeit einer anderslautenden vertraglichen Vereinbarung.

Meinung wieder ändern. Oder: Ein anderer Senat werde den Begriff „zuvor“ anders auslegen, sodass spätestens der Große Senat des Bundesarbeitsgerichts die Fehlbeurteilung wieder geraderücken könnte.

Dass derartige Voraussagen kein unrealistisches Wunschdenken sind, zeigt zum Beispiel die Kehrtwende bei der Rechtsprechung zur Tarifeinheit. Hier hatte das Bundesarbeitsgericht sozusagen in Eigenregie eine jahrzehntelang bestehende Rechtsansicht revidiert.

Der Showdown: Was das Verfassungsgericht an der BAG-Auslegung kritisiert

Doch noch bevor sich über den Instanzenweg das Bundesarbeitsgericht erneut mit der Causa „Befristung unter Auslegung des Wortes zuvor“ befassen konnte, kam es nun im vorliegenden Auslegungsstreit gewissermaßen zum Showdown. Aufgrund einer Vorlage eines Arbeitsgerichts wurde das Bundesverfassungsgericht mit der Angelegenheit konfrontiert.

Obwohl selbstverständlich im notwendigen verfassungsrechtlichen Duktus erstellt, ist die aktuelle Karlsruher Entscheidung inhaltlich dennoch als ein eindeutiges Abwatschen der BAG-Richter des siebten Senats zu bezeichnen. Diese bekommen damit in selten klaren Worten zu hören, dass sie einer Selbstüberschätzung zum Opfer gefallen sind und die Grenzen richterlicher Rechtsfortbildung überschritten haben.

Die richterliche Rechtsfortbildung, erklären die Karlsruher Verfassungshüter, dürfe nicht dazu führen, dass die Gerichte ihre eigene materielle Gerechtigkeitsvorstellung an die Stelle derjenigen des Gesetzgebers setzen. Die Gerichte, so lautet es weiter in der Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts, dürfen sich nicht dem vom Gesetzgeber festgelegten Sinn und Zweck des Gesetzes entziehen. Vielmehr müssen sie die gesetzgeberischen Grundentscheidungen respektieren. Mit der eigenwilligen Interpretation des Wörtchens „zuvor“ habe man sich jedoch über den

klar erkennbaren Willen des Gesetzgebers hinweggesetzt und damit unzulässig in die Kompetenzen des zuständigen, demokratisch legitimierten Verfassungsorgans eingegriffen.

Die Folge: Was diese Auslegung für den Praktiker im Unternehmen bedeutet

In der Konsequenz heißt dies, dass der Begriff „zuvor“ nun auch wieder schlicht zuvor bedeutet – zumindest beinahe. Denn auch die Karlsruher Richter haben Möglichkeiten offengelassen, von einem generellen Verbot der Zuvorbeschäftigung abzuweichen. Dabei sehen sie den Gesetzgeber auf ihrer Seite, der den Schutz vor Kettenbefristungen sowie des unbefristeten Arbeitsverhältnisses als Regelbeschäftigung mit der Regelung vor Augen gehabt habe. Daraus ergebe sich im Umkehrschluss: Eine sachgrundlose Befristung trotz Vorbeschäftigung sei ausnahmsweise zulässig, wenn eben keine Gefahr einer Kettenbefristung bestehe oder wenn das unbefristete Arbeitsverhältnis als Regelbeschäftigungsform dennoch erhalten bleibe.

Genau genommen heißt also zuvor doch nicht immer zuvor – etwa wenn eine Vorbeschäftigung sehr lange zurückliegt, ganz anders geartet war oder von sehr kurzer Dauer gewesen ist. Auch wenn diese Auslegung verfassungsrechtlich zu begrüßen sein mag, so ist sie zumindest praktisch schwieriger umzusetzen als die klare Dreijahresfrist des Bundesarbeitsgerichts. ■■■



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

Vorstellungsgespräch

Fragen, die Sie natürlich niemals stellen würden ... die aber trotzdem brennend interessieren.



Was haben Sie heute auf Facebook gepostet?

„Morning run – Garda Lake“ und ein wunderschönes Bild.

Wann haben Sie zuletzt die Beherrschung verloren?

Vor einigen Wochen, in einem Vortrag. Weil einige Teilnehmer damit beschäftigt waren, dem Referenten durch ihre Beiträge zu zeigen, dass sie mehr wussten als er. Typisches Gehabe von Streithähnen ... kann ich nicht ausstehen.

Wo ist die Lücke in Ihrem Lebenslauf?

Universitätsjahre. Eingeschrieben in die Fakultät Jura 1996, zwei Jahre studiert und dann zwei Jahre gejobbt und in Europa herumgereist. 2000 habe ich mich dann wieder eingeschrieben, diesmal an der Universität für Statistik und dort 2004 mein Lareat-Studium abgeschlossen. Jedoch: Es gibt für mich keine „Lücken“ im Lebenslauf. Alles ist Lebenserfahrung und für die persönliche Weiterentwicklung ausschlaggebend und wichtig, ergo ist alles Lebens-„Lauf“. Wie man mittlerweile weiß, entstehen die besten Ideen in den Phasen der Ruhe, denn dort ist unser Gehirn am kreativsten. Also: Ein Hoch auf die „Lücken“ im Lebenslauf. Sie sind fruchtbares Fundament, Sprungbrett für die weitere Entwicklung und Zeichen für mutige Charaktere, da diese auf ihre innere Stimme Rücksicht nehmen und sich nicht von den Konventionen unserer Gesellschaft in Strukturen pressen lassen.

Zu welcher Partei bekennen Sie sich?

In welcher Gewerkschaft sind Sie Mitglied?

Ich bin in keiner Gewerkschaft eingeschrieben und bekenne mich aktuell zu keiner Partei. Grund ist die Tatsache, dass sich meiner Ansicht nach die Politik zurzeit zu sehr mit sich selbst, Ideologien und internen Machtkämpfen beschäftigt.

Warum haben Sie nicht den Beruf Ihrer Eltern gewählt?

Ich habe nicht den Beruf, aber die Prinzipien, Werte und die Lebenseinstellung meiner Eltern gewählt. Dies ist die große Aufgabe der Erziehung und das, was von Generation zu Generation weitergegeben werden soll. Beruf ist Berufung und demnach, hoffentlich, individuell, unabhängig und frei wählbar. Zudem werden sich – Stichwort Digitalisierung – Berufsbilder nachhaltig und kontinuierlich verändern, andere wird es in einigen Jahren, so wie wir sie heute verstehen und kennen, nicht mehr geben.

Wie viele Stunden pro Woche verbringen Sie mit Ihrer Familie/Ihrem Kind?

Da ich mir zurzeit eine Auszeit gönne, sehr viele Stunden. Nicht nur qualitativ, sondern auch quantitativ sehr viel Zeit, was ich in den vergangenen 14 Jahren, der Karriere wegen, leider oft vernachlässigt habe. Einen Aspekt würde ich gern hinzufügen: Die Frage nach den Stunden, die man sich bewusst selber gönnt. Dieser Aspekt kommt bei Menschen, die erfolgreich im Berufsleben stehen, oft zu kurz.

Wie sähe bei Ihnen ein Tag ohne Internet aus?

Öd. Internet und soziale Medien sind Austausch, Information und Update just in time sowie Kontakt mit Freunden und Bekannten, die über den Erdball verstreut sind.

Konsumieren Sie regelmäßig Suchtmittel?

Das Mittel wird durch die Menge zum Suchtmittel. Ich trinke ab und an gerne ein gutes Glas Wein. Entscheiden Sie über die Zuordnung. ;)

Wie viele Sit-ups schaffen Sie?

60 bis 80, aber setzen Sie mich bitte nicht auf die Probe ;) – ich nutze meine Auszeit jedoch auch, um viel Sport zu treiben. ■■■

DOROTEA MADER (42) war zuletzt CHRO und Mitglied der Geschäftsleitung von Lidl Deutschland und ist heute Unternehmensberaterin HR. Ihr Leben gestaltet sie nach dem Motto: „In dir muss brennen, was du in anderen entzünden willst.“ (Aurelius Augustinus).

ZUKUNFT
PERSONAL
EUROPE

11. – 13. Sept. 2018
Koelnmesse

work:olution

succeed in permanent beta

770+
AUSSTELLER

18k+
BESUCHER

450+
SPEAKER



Die Zukunft Personal Europe

ist das führende ExpoEvent rund

um die Welt der Arbeit

www.zukunft-personal.com/europe

Gold Sponsor:



Gold Sponsor:



Bronze Sponsor:



Bronze Sponsor:



Bronze Sponsor:



Media Partner:



DIE HR-SOFTWARE FÜR ALLERHÖCHSTE ANSPRÜCHE



HAUFE PERSONAL OFFICE GOLD

Mit der Online-Lösung Haufe Personal Office Gold sorgen Sie für optimale Arbeitsverhältnisse in Ihrer Personalabteilung. Ob Zeugnisgenerator, Abmahnungspaket oder Mutterschutz-Rechner – mit praktischen Arbeitshilfen sparen Sie wertvolle Zeit.

Weitere Informationen unter:
www.haufe.de/gold-office