

03.2018 | 13.50 EUR

personalmagazin

MANAGEMENT, RECHT, ORGANISATION

www.personalmagazin.de

#WOL



bAV spezial
Betriebsrenten-
reform 2018:
Was jetzt gilt

Working Out Loud

Silos abbauen, Wissen heben, Menschen vernetzen **s. 12**

RECRUITING Wie Bewerber die gängigen Auswahlverfahren der Unternehmen bewerten **s. 26**

JOBSHARING Wie aus einem Mutti-Modell ein handfestes HR-Instrument wird **s. 38**

VERGÜTUNG Wie Arbeitgeber den Nettolohn ihrer Mitarbeiter optimieren können **s. 64**

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

Liebe Leserinnen und Leser,

eine neue Arbeitsmethode zieht derzeit Tausende von Mitarbeitern in den Bann und breitet sich wie ein Virus aus: Sie heißt „Working Out Loud“, was man mit „laut“ beziehungsweise „offen arbeiten“ übersetzen kann. Woher kommt die Begeisterung für #WOL, wie die Methode abgekürzt und liebevoll genannt wird?

Die Erklärung dafür ist eigentlich ganz einfach: Working Out Loud ermöglicht Mitarbeitern, eigene Ideen zu verfolgen, Netzwerke aufzu-

bauen und über Silogrenzen hinweg zusammenzuarbeiten – also all das, was viele Manager von oben verordnen, was aber in der Umsetzung oft scheitert. Die Geschichte von Working Out Loud ist eine Geschichte von unten und verfügt über alle Elemente, die eine Heldengeschichte ausmacht: John Stepper entwickelte die Methode, als er im Job



„Working Out Loud bietet alles, was heute als Erfolgs-

formel für modernes Arbeiten gilt.“

Reiner Straub, Herausgeber

zu scheitern drohte. Katharina Krentz, eine junge Bosch-Mitarbeiterin, erkannte die Relevanz seiner Gedanken, reiste in die USA, und sie adaptierten den Ansatz gemeinsam für die Unternehmenswelt. Und Bosch-Arbeitsdirektor Christoph Kübel machte das, was vielen Managern schwerfällt: Er ließ der Graswurzel-Initiative freien Lauf. Die Arbeitsmethode ist nicht originell, aber umsetzungsstark, wie John Stepper im Interview erläutert. Fast jedes Thema, das jemand mit anderen zusammen vertiefen will, kann in einem WOL-Circle über zwölf Wochen bearbeitet werden. Das geht ohne Berater, die Arbeitsmaterialien sind kostenfrei und die WOL-Community macht regelmäßig Netzwerktreffen, auf denen die Begeisterung weitergetragen wird.

Reiner Straub

PS: Auf der Zukunft Personal Süd in Stuttgart (25. April) habe ich Vertreter von Working Out Loud zu einer Podiumsrunde eingeladen.



■ **Sprachentraining**
Für Fach- und Führungskräfte

■ **Business- und Kommunikationstraining**
Zu diversen Themenfeldern

■ **Interkulturelles Training**
Kulturelle und länderspezifische Kompetenz



Managed Training Services

Komplette Begleitung Ihres gesamten Qualifizierungsprozesses



KERN AG Training

Leipziger Straße 51 · 60487 Frankfurt/M.

(069) 75 60 73 - 90

info@kerntraining.com

Weltweit über 60 Filialen z. B. in

Amsterdam · Berlin · Bremen · Dortmund · Dresden · Düsseldorf · Eindhoven · Essen
Frankfurt/M. · Graz · Hamburg · Hongkong · Innsbruck · Kaiserslautern · Köln · Leipzig
Linz · London · Lyon · Marseille · München · New York · Nürnberg · Paris · Rotterdam
Salzburg · San Francisco · Stuttgart · Utrecht · Warschau · Wien

personal magazin

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

▶ Video

🔊 Audio

📷 Bildergalerie

✓ Umfrage

📊 Rechner

⊕ Zusatzinfo

Kulturverschmelzung

Achim Lüder und Kai Anderson zur Fusion von Promerit und Mercer.



© BERND ROSELEB

10



12

SZENE

06 News und Events

10 Übernahme als Kombination

Die Führungsköpfe von Promerit und Mercer erklären, wie die beiden Beratungshäuser zusammenpassen

TITELTHEMA

12 Working Out Loud (#WOL)

Wie Bosch mithilfe der Netzwerkermethode WOL die digitale Transformation gestaltet

16 „Nicht originell, aber wirksam“

Der WOL-Gründer John Stepper verrät, warum es bei seiner Methode wirklich geht

18 Teilen macht klug ▶

Beispiele zeigen: Firmen, die auf Netzwerkstrukturen setzen, erleben einen Innovationsschub

22 Wann Schweigen Gold ist

Wieso der angestrebte Informationsfluss kartellrechtliche Grenzen hat

MANAGEMENT

24 News und Dienstleistungsmarkt

26 Was König Bewerber denkt

Studien zeigen, welche Verfahren der Personalauswahl die Kandidaten eher akzeptieren als andere

30 Heute schon gesnappt? 📷

Im HR-Marketing birgt Snapchat noch ungenutztes Potenzial - wenn man den Messenger richtig einsetzt

ORGANISATION

34 News und Softwaremarkt

36 „In Richtung Cloud“

Warum SAP von der „Only Cloud“-Strategie abrückt und wieder auf On-Premise-Lösungen setzt, erklärt SAP-Produktmanager Stefan Reuter

38 Der Trend zum Teilen – im Job

Warum Jobsharing mehr ist als ein Mutti-Modell und wie man es nutzt

42 Das Gesicht von HR

Beim Elektrotechnik-Unternehmen Phoenix Contact agiert der HR-Ansprechpartner auf Augenhöhe mit den Businesspartnern

46 Wann sich RPO lohnt

Wann das Outsourcing von Recruiting-Prozessen sinnvoll ist

48 „Doppelte Herausforderung“

Professor Stefan Strohmeier erklärt, wie Personaler einen guten Mittelweg zwischen digitaler und analoger Personalarbeit finden



Networking bei Bosch

Der Dax-Konzern setzt auf „Working Out Loud“: Was das im Unternehmensalltag bedeutet, lesen Sie im Titelthema.

Baustelle bAV

Das BAG hat sich jüngst mit der Soka-Bau befasst – die neuen Beschlüsse betreffen auch die bAV.



© J. KNAUPE / THINKSTOCKPHOTOS.DE

SPEZIAL

50 Zeit, Zutritt, PEP: Die Trends

Mit welchen technischen Neuerungen die Anbieter im Bereich Zeitwirtschaft auf die aktuellen Kundenwünsche reagieren

54 Mehr Sicherheit für den Export

Wie das Medizintechnik-Unternehmen Robert Wolf GmbH sein Logistikzentrum per Handvenen-Erkennung sichert

RECHT

56 News

57 Aktuelle Urteile

58 Fußballprofis bleiben befristet

Das BAG hat die Eigenart der Beschäftigung als Befristungsgrund im Profifußball anerkannt

61 Kommentar von Rechtsanwalt Thomas Muschiol: Warum Profifußballer künftig als selbstständig Tätige eingeordnet werden sollten

62 Die aktuelle bAV-Rechtsprechung

Welche aktuellen BAG- und EuGH-Entscheidungen bAV-Verantwortliche kennen sollten

64 Werbung für den Arbeitgeber

Wie sich Kfz-Werbeflächen und Internetpauschalen zur Netto-lohnoptimierung nutzen lassen

PERSÖNLICH

66 News und Weiterbildung

68 Produkte zum Leben erwecken

Was Personalmanager in Sachen Innovation von Apple-Legende Steve Jobs lernen können

70 Buchtipps

74 Ganz persönlich

Stefan-Oliver Strate, Senior HR Director der Caramba Chemie Gruppe, beantwortet den Fragebogen

RUBRIKEN

03 Editorial

71 Impressum

74 Vorschau

Übernahme als Kombination

INTERVIEW. Das globale Beratungshaus Mercer übernahm im Januar die deutsche HR-Beratung Promerit zu 100 Prozent. Passt das strategisch und kulturell zusammen?

personalmagazin: Mercer beschäftigt 600 Mitarbeiter in Deutschland, weltweit 22.000. Sie haben einen klaren Schwerpunkt in den Bereichen betriebliche Nebenleistungen und Vergütung. Wie passt ein Unternehmen wie Promerit zu Mercer, das doch eine Strategie- und IT-Beratung ist?

Achim Lüder: Wir finden, dass Promerit sehr gut zu uns passt. Mercer ist in Deutschland sehr stark im Bereich betriebliche Altersvorsorge – erst kürzlich haben wir beispielsweise einen Pensionsfonds gegründet – und in der Vergütungsberatung, doch wir überlegen laufend, wie wir unser Portfolio weiterentwickeln können. Promerit passt zu uns, weil deren Aktivitäten weitgehend komplementär zu unseren sind. Am Ende wollen wir natürlich mehr schaffen als die reine Addition von zwei Unternehmen. Da geht es vor allem um die Digitalisierung und das Zusammenbringen von Menschen und Technik.

personalmagazin: Promerit ist stark von seinen Partnern geprägt. Jetzt kommen Sie, Herr Anderson, in ein internationales Beratungshaus, das von hoher Standardisierung geprägt ist. Warum haben Sie sich so einen Partner ausgesucht?

Kai Anderson: Zwei Gründe waren dafür ausschlaggebend. Wir haben mit Promerit eine sehr gute Marke geschaffen, aber wir haben es nicht geschafft, über den deutschsprachigen Raum hinauszuwachsen. Für uns hat sich die Frage gestellt, ob wir uns mit der Bundesliga begnügen oder in der Champions League spielen wollen. Das war der eine Grund. Der zweite Grund war, dass wir in den Ge-

sprächen feststellen konnten, dass Mercer und Promerit gemeinsame Werte haben, die eine Zusammenarbeit möglich machen und auf deren Grundlage wir das Geschäft weiterentwickeln können.

personalmagazin: Das müssen Sie mir erklären. Von außen betrachtet sind die Beratungshäuser ziemlich unterschiedlich. Mercer ist ein großes amerikanisch geprägtes Beratungshaus mit standardisierten Prozessen. Promerit pflegt eine Hands-on-Mentalität und hat einen gewissen Charme am Markt entwickelt.

Anderson: Was uns gemeinsam antreibt, ist die Leidenschaft für das People Management. Die Geschäfte sind unterschiedlich, in den Überzeugungen sind wir eng beieinander.

Lüder: Wir gehören zwar zu einem amerikanischen Konzern und haben einige tausend Kunden, die Lösungen sind aber trotzdem auf die einzelnen Kundenbedürfnisse maßgeschneidert. Standardisierung ist nicht das, was uns prägt. Wir sind Berater und wie Promerit daran interessiert, die besten Lösungen für unsere Kunden zu finden.

personalmagazin: Auf welche Art und Weise wird Promerit bei Mercer integriert? Wie sieht die Führungsorganisation aus?

Lüder: Für Mercer gehören Akquisitionen zum Alltag und zur Geschäftsstrategie. Über Zukäufe kommen neues Know-how und neue Kunden. Wir verfügen über eine starke Marke und haben in der Vergangenheit deshalb die zugekauften Unternehmen vollständig eingegliedert. Bei Promerit gehen wir einen für uns neuen

Weg und sprechen von einer Kombination. Wir wollen zusammenarbeiten, haben aber noch nicht definiert, wie der Endzustand des Zusammenschlusses aussehen wird. Wir sind gemeinsam der Überzeugung, dass wir auf diese Weise die Stärken der beiden Organisationen am besten nutzen können.

personalmagazin: Was kann ich mir unter Addition der Stärken der beiden Organisationen vorstellen?

Lüder: Wir wollen über Kundenprojekte zusammenwachsen. Es gibt schon die ersten Projekte, bei denen wir mit gemischten Teams arbeiten. Das wird für uns eine ganz spannende Geschichte. Natürlich haben wir auch gesellschaftsrechtliche Organe und damit klare Verantwortungen. In den Vorstand von Promerit tritt mein Partnerkollege Sebastian Karwautz ein, ansonsten bleibt dieser unverändert. Mit dieser Veränderung wollen wir keine Kontrolle ausüben, sondern erreichen, dass Promerit den Zugang zur globalen Welt von Mercer bekommt und wir gemeinsame Kundenprojekte möglichst zügig umsetzen können.

personalmagazin: Herr Anderson, ist das nicht ein komisches Gefühl, künftig reporten zu müssen?

Anderson: Ich bin Vollblutunternehmer und habe mir das gut überlegt. Als die Gespräche über einen möglichen Verkauf angingen, habe ich zunächst nicht gedacht, dass das funktioniert. Die Gespräche haben sich dann aber so entwickelt, dass ich es mir gut vorstellen



Promerit-Vorstand
Kai Anderson (rechts)
im Gespräch mit
Mercer-Geschäftsführer
Achim Lüder.

konnte. Wir haben viel über Kulturen und Spaß bei der Arbeit geredet und ich habe gemerkt, dass es passen könnte. Und wir haben ein Konstrukt gefunden, von dem ich sehr überzeugt bin.

personalmagazin: Die Verkaufserlöse lassen Sie sicherlich ruhig schlafen. Doch welche Vorteile sehen Sie für sich sonst noch?

Anderson: Wir haben diesen Zusammenschluss nicht gewählt, um weiterzumachen wie bisher, sondern um uns als Organisation auf das nächste Level zu bringen. Ich bin davon überzeugt, dass beide Organisationsteile gegenseitig voneinander lernen können: Die Mercer-Organisation kann lernen, was Agilität heißt. Wir können vom großartigen Intellectual Capital profitieren, über das Mercer weltweit verfügt. Mercer verschafft uns eine internationale Perspektive. Darauf freue ich mich sehr. Am Morgen nach dem Verkauf bin ich übrigens ganz normal aufgewacht und habe nichts anderes gemacht als die Tage zuvor.

personalmagazin: Herr Lüder, gehen Sie nicht ein Risiko ein, wenn Sie sich einen Vollblutunternehmer ins Haus holen? In über 50 Prozent der Fälle geht es schief.

Lüder: Ja, die Gefahr besteht bei Übernahmen immer. Am Ende ist es die persönliche Einschätzung, ob die Zusammenarbeit mit den Menschen, die man sich ins Haus holt, funktioniert. Das Business-Modell ist oft zweitrangig. Bei Mercer haben wir großes Vertrauen in die handelnden Personen bei Promerit, sonst hätten wir den Schritt nicht gemacht. Bei der Zusammenarbeit mit Promerit den-

ken wir nicht über Berichtslinien nach, sondern daran, wie wir gemeinsam Pläne schmieden und die gemeinsam vereinbarten Ziele umsetzen können.

personalmagazin: Wird es die Marke Promerit weiterhin geben?

Anderson: Ja, die Marke und das, was damit verbunden ist, bleibt bestehen, aber wir werden die Marke Promerit und die Marke Mercer in unserem Auftritt zusammenführen. Für mich ist das das Beste aus zwei Welten. Wie sich das im Laufe der Jahre verändern wird, ist noch offen. Für Promerit erhoffen wir uns davon, dass wir besser in die Ausschreibung von internationalen Projekten reinkommen.

personalmagazin: Bringt der Zusammenschluss bei Mercer in Deutschland Veränderungen mit sich?

Lüder: Nein. Ich bin sehr froh über die Entwicklung, die Mercer in Deutschland in den letzten Jahren genommen hat. Mit Promerit werden wir uns jetzt gemeinsam und mit voller Kraft auf unsere Kunden konzentrieren. Die Notwendigkeit von organisatorischen Veränderungen sehen wir derzeit nicht.

personalmagazin: Sie haben in München und Frankfurt unterschiedliche Standorte. Werden die Niederlassungen zusammenziehen?

Lüder: Das Thema hat keine Priorität. Wir sind an Mietverträge gebunden, die Standorte bleiben vorerst erhalten. Wir sind Berater und konzentrieren uns auf unsere Kunden. Natürlich können die

Kollegen Schreibtische in allen Büros nutzen ...

Anderson: ... und die Kicker!

Lüder: Ja, das ist das kleinste Problem. Wir haben eine Organisation, die unabhängig von den Standorten funktioniert. Wenn jemand von Promerit das Büro in Stuttgart nutzen will, ist das kein Problem. Wir machen da kein großes Thema draus. Natürlich schauen wir, dass wir Möglichkeiten finden, wie wir unsere Mitarbeiter zusammenbringen.

personalmagazin: An welchen Kriterien machen Sie in drei Jahren den Erfolg der Akquisition fest?

Lüder: Wir haben große Wachstumsambitionen bei Mercer und glauben, dass wir diese in Deutschland zusammen mit Promerit besser umsetzen können. Daran müssen wir uns in erster Linie messen lassen. Wir erwarten zudem eine bessere Wahrnehmung am Markt, mehr Kompetenz für Technologie und die Digitalisierung, die sich dann in Kundenprojekten bemerkbar macht. Ein weiterer Erfolgsfaktor wird sein, wie wir unsere Mitarbeiter für diesen Weg begeistern können.

Anderson: Wenn es uns gelingt, dass wir in drei Jahren immer noch Spaß an der Arbeit haben und diesen Spaß unseren Kunden vermitteln können, dann haben wir unseren Markenkern bewahrt. Das ist es, warum die Kunden heute gerne mit uns zusammenarbeiten. Wenn wir das bewahren können, werden wir auch die gemeinsamen wirtschaftlichen Ziele erreichen. ■

Das Interview führte **Reiner Straub**.

Stellenwechsel

ROBERT MARLINGHAUS

Seit 1. Januar arbeitet Robert Marlinghaus als Head of Human Resources bei HSBC Deutschland. Der 49-Jährige berichtet direkt an Carola von Schmettow, Sprecherin des Vorstands von HSBC Deutschland. Die Geschäftsbank für Firmenkunden, institutionelle Investoren und vermögende Privatkunden investiert aktuell stark in die Entwicklung und Gewinnung von Talenten auf allen Ebenen. Seit 2013 war Robert Marlinghaus Global Head of HR von Wacom, einem japanischen Hersteller von Grafiktablets und Smartpads. Davor arbeitete der Diplom-Kaufmann bei der West-LB beziehungsweise bei Portigon, zunächst in der internationalen Personalarbeit, später als Head of HR Development. Robert Marlinghaus begann seine Laufbahn bei Merck Finck und sammelte auch bei Dräger Medical sowie Johnson & Johnson Erfahrungen im Bereich Human Resources.



© HSBC DEUTSCHLAND

SABRINA ALBRECHT

Der Bildungskonzern Cognos baut sein Personalwesen unter neuer Führung aus. Am 1. Januar hat Sabrina Albrecht die Leitung der neu aufgestellten Abteilung Human Resources übernommen. Die 29-Jährige arbeitet seit März 2017 im Unternehmen, zunächst als Projektleiterin HR Transformation, ab Mai zusätzlich als Leiterin Personalbetreuung. Bevor Sabrina Albrecht zu Cognos kam, war sie als Beraterin mit Schwerpunkt Executive Search bei der internationalen Personalberatung The SR Group, Division Frazer Jones, tätig. In ihrer neuen Rolle will sie insbesondere die Bereiche Talent Acquisition und Employer Branding weiter aufbauen.



© COGNOS AG

DANIELA BURKERT

Bereits seit November ist Daniela Burkert als General Manager Human Resources & General Administration bei Kia Motors Deutschland tätig. Die 35-Jährige übernahm die Position von Jessica Dyroff, die das Unternehmen bereits im März verlassen hatte. Daniela Burkert kommt von Adam Opel. Dort hatte die Betriebswirtin mit Executive MBA zahlreiche Positionen im Personalbereich inne. Zuletzt war sie als europäischer HR-Manager für fünf Vorstandsgebiete des Unternehmens tätig. Bei Kia Motors Deutschland berichtet Daniela Burkert an die beiden Geschäftsführer Woong Hur und Steffen Cost.



© KIA MOTORS DEUTSCHLAND

PETER GADHOF

Anfang Dezember hat Peter Gadhof die Position des Director Human Resources bei Nipro Pharma Packaging mit Sitz in Münnerstadt übernommen. Der 42-jährige Jurist kommt von den Fränkischen Rohrwerken in Königsberg, wo er seit 2014 als HR Director und Leiter Personalwirtschaft tätig war.

NICOLE HERRFURTH

Seit Anfang Januar arbeitet Nicole Herrfurth als Chief Human Resources Officer beim Softwarespezialisten Elektrobit in Erlangen. Die 48-jährige Diplom-Betriebswirtin kommt von Siemens, wo sie zuletzt als Corporate Vice President Leadership Development tätig war. Zuvor arbeitete Nicole Herrfurth knapp fünf Jahre als Vice President HR bei Siemens Healthcare.

MARTIN NEUHAUS

Am 1. April wird Martin Neuhaus beim Klinikum Bayreuth die Position des Personalchefs übernehmen. In dieser Position wird er auch dem Direktorium des Klinikums angehören, das nach eigenen Angaben rund 2.800 Mitarbeiter beschäftigt. Der 44-Jährige war zuvor Personalchef bei den Kliniken Nordoberpfalz in Weiden.

KEMO RAZANICA

Ab 1. April übernimmt Kemo Razanica zunächst für drei Jahre die Funktion des Personalvorstands und Arbeitsdirektors bei RWE Power. Nach einer dreimonatigen Übergangszeit übernimmt der 53-jährige die Aufgaben von Erwin Winkel, der in den Ruhestand geht. Kemo Razanica kommt von RAG, wo er unter anderem den Bereich Personal und sozialpolitische Grundsatzfragen verantwortet.

Drei Fragen an ...

... das Start-up 99chairs zum Thema „Arbeitsurlaub“

Frage eins: *Wie entstand die Idee, für zwei Monate in Südafrika zu arbeiten?*

Jenny: Die Idee kam unserem Head of Sales und mir gemeinsam. Er berichtete vom Aufenthalt einiger Kollegen in Südafrika und davon, dass er es sich in Zukunft gut vorstellen könnte, sechs Monate in Afrika und sechs Monate in Berlin zu verbringen. Für mich klang das perfekt. Wir informierten uns über Länderspezifika und Preise – und präsentierten unsere Idee den Firmengründern. Diese sind generell offen für alle Ideen, die Mitarbeiter einbringen. Es gab natürlich einige Fragen: Welche Auswirkungen könnte das auf Klienten und Teams haben? Welche Grundregeln sind nötig? Wer übernimmt welche Kosten? Als diese Fragen geklärt waren, bekamen wir das Okay.

Frage zwei: *Für wen galt das Angebot?*

Jenny: Das ging generell an alle Mitarbeiter. Wir haben auch flexible Arbeitszei-

ten und Homeoffices. Dabei gilt immer das Prinzip, dass jeder für seine Entscheidung Verantwortung übernimmt. Wer sagt: „Ich kann auch von Kapstadt aus arbeiten“, darf gehen. Wir haben uns lange darüber ausgetauscht, ob das fair ist. Aber unser Prinzip ist, dass jeder Mitarbeiter Ideen einbringen kann. Die „Workcation“ war eine Idee von mehreren. Wir haben auch Yoga oder andere Reisen im Angebot. Nicht jeder wird immer alles machen können. Es gibt auch Mitarbeiter, die das nicht wollen. Aber tatsächlich ist rund die Hälfte der Company mit nach Kapstadt gekommen.

Frage drei: *Welche Regeln haben Sie für die „Workcation“ aufgestellt?*

Jenny: Es gibt drei Grundregeln. Regel eins betrifft die bereits erwähnte Verantwortlichkeit. Jede Entscheidung – ob und wie lange ich mitkomme – muss verantwortlich getroffen werden. Sie muss



JENNY CHRISTINA CONRADS, Head of People & Culture beim Berliner Start-up 99chairs, arbeitete mit der Hälfte ihrer Kollegen zwei Monate lang von Kapstadt aus. Drei Grundregeln sorgen dafür, dass das „Workcation“-Projekt funktioniert.

immer das Team und den Klienten vorn anstellen. Die zweite Regel besagt, dass die Kundenzufriedenheit nicht leiden darf. Wir müssen genauso erreichbar sein wie in Berlin. Das ist in Kapstadt ideal, da es keine Zeitverschiebung gibt. Eine weitere Voraussetzung ist eine schnelle Internetverbindung. Wir glauben an digitale Kommunikation und wollen allen Herausforderungen so begegnen, als ob wir in Berlin sitzen würden. Die dritte Regel lautet „Business as Usual“: Entscheidungen dürfen in den zwei Monaten nicht verschoben werden, die Produktivität darf nicht heruntergefahren werden.

Menschen bewegen.



Es heißt, wir leben in Zeiten des Umbruchs. Gut so, denn in der Dynamik eröffnen sich enorme Möglichkeiten. Mit unseren wegweisenden Angeboten zu Führung, Persönlichkeit und Management nutzen Sie sie dauerhaft für Ihren Erfolg.

Das 3. Akademie-Forum am 19.04.2018 in Frankfurt: Jetzt buchen!

www.die-akademie.de/FORUM

Inspirieren. Gestalten. Weiterkommen.



Auch 2017 diskutierten Personaler in den Kölner Balloni Hallen über agile HR-Themen.

Agile Projekte in HR

Die Agile HR Conference von HR-Pioneers präsentiert sich als Veranstaltung von Unternehmen für Unternehmen. Am 25. und 26. April treffen erneut in den Kölner Balloni Hallen Personalmanager, Führungskräfte und agile Pioniere aufeinander. Im vergangenen Jahr kamen 300 Unternehmensvertreter nach Köln. Für dieses Jahr werden 350 Teilnehmer aus verschiedenen Branchen erwartet. Angekündigt sind „ehrliche Praxisbeispiele“, die unter anderem aus folgenden Unternehmen kommen: TUI Deutschland, Avira Operations, Deutsche Telekom, Robert Bosch Power Tools, Swisscom und Volkswagen. Das Themenspektrum reicht von der Fragestellung, wie HR die agile Veränderung mitgestalten kann bis zur Präsentation radikaler Organisationsexperimente. Darüber hinaus werden in verschiedenen Open-Space- und Workshop-Formaten agile Tools präsentiert und diskutiert. Auch das Netzwerken soll nicht zu kurz kommen, unter anderem bei der Party am Abend des ersten Veranstaltungstags.

www.hr-pioneers.com

TERMINE

14. bis 16. März, Hamburg	Rethink! HR Tech 2018 Tel. 030 52103-0 www.rethink-hrtech.de
19. April, Frankfurt/Main	HR Branchenkonferenz für Banken und Versicherungen Tel. 0611 794218 www.willistowerswatson.com
24. bis 25. April, Stuttgart	Zukunft Personal Süd Corporate Health Convention Tel. 0621 70019-0 www.sued.zukunft-personal.com
3. bis 4. Mai, Berlin	DGFP//Congress Tel. 069 713785-223 www.congress.dgfp.de
15. bis 16. Mai, Hamburg	Zukunft Personal Nord Tel. 0621 70019-0 www.nord.zukunft-personal.com

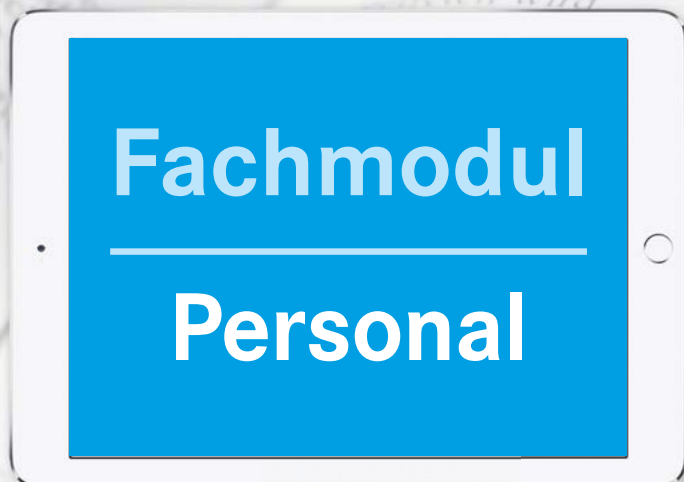
Reimende Recruiter

Der Recruiter Slam geht in die dritte Runde. Der Dichtwettbewerb findet am 12. April im Wizemann in Stuttgart statt. Reimende Recruiter erzählen in maximal sechsminütigen Performances aus ihrem ganz persönlichen Universum. Insgesamt treten acht Recruiting-Poeten auf. Immer zwei Personen batteln live gegeneinander und das Publikum entscheidet per Applaus, wer in das Vierer-Finale einziehen wird. Auch im Finale entscheidet der Applaus, wer die Poeten-Krone mit nach Hause nehmen wird. www.recruiterslam.de

Tief ins Recruiting eintauchen

Am 22. März geht im Postpalast München Talent-Pro, das erste „Expofestival für Lösungen im Recruiting, Talent Management & Employer Branding“ an den Start. Die Besucher erhalten an Messeständen einen Überblick über Softwareanbieter und Dienstleister, über Job-Portale und Stellenmärkte. In einem Recruiter Salon plaudern Profis aus dem Nähkästchen, zusätzlich sind führende Köpfe der Branche mit Keynotes vertreten. Darüber hinaus gibt es zwei Themenkonferenzen – sogenannte Deep Dives –, die einen Besuch der Talent-Pro integrieren und Einblicke in Recruiting-Trends und -Praxis der Hotelbranche und des öffentlichen

Sektors bieten. Ein Highlight der Talent-Pro ist das Format „Undercover HR-Boss“: Hier geht es um die Frage: Was erleben Bewerber im eigenen Unternehmen? In einer „Blackbox“ können Personaler zwischen mehreren fiktiven Personen wählen, in deren Namen sie sich im eigenen Unternehmen bewerben. Auch E-Mail-Adressen und Handynummern werden bereitgestellt, damit die vermeintlichen Bewerber für ihre eigenen Recruiter erreichbar sind. Zum Abschluss der Talent-Pro werden Job-Portale aus Sicht der Nutzer auf den Prüfstand gestellt. „Die besten Jobbörsen 2018“ werden von Crosswater Job Guide prämiert. www.talentpro.de



Für Personalprofis

Das Fachmodul Personal bietet umfassende Informationen für das Personalbüro zu den Themenkomplexen Lohnsteuer- und Sozialversicherungsrecht, Personalwesen und Arbeitsrecht.

Ausgewählte Highlights:

Der 360° eKommentar zum Einkommensteuergesetz mit dem einzigartigen Konzept einer permanenten Kommentierung.

Das Handbuch Betrieb und Personal mit ABC-Darstellung zu Arbeitsrecht, Lohnsteuer und Sozialversicherungsrecht.

Direkt bei Stollfuß Medien bestellen ...

Stollfuß Medien GmbH & Co. KG · Dechenstr. 7 · 53115 Bonn
Tel.: 0228 724-0 · www.stollfuss.de · bestellung@stollfuss.de

... oder über unsere Partnerplattformen

Das Personalwesen aus allen Blickwinkeln!

Fachmodul Personal

ISBN 978-3-08-140100-3

Preis mtl. € 54,50 zzgl. USt

Preis für drei Nutzer

Nutzungsdauer mind. 1 Jahr

Die Inhalte im Einzelnen

- 360° EStG eKommentar
- Einkommensteuergesetz
Kommentar der Grünen Reihe
- 3 Fachzeitschriften
- 8 Praxisratgeber
(u. a. ABC des Lohnbüros)
- 4 Handbücher zu Spezialthemen
- LSt-Handausgabe, ESt-Handausgabe
und Steuerberater Handbuch
- Umfassende Gesetzesmaterialien
- Über 400 Arbeitshilfen
(Muster, Formulare, Checklisten
und Berechnungsprogramme)

Networking bei Bosch

PRAXIS. Produkte vernetzen über die Cloud, Mitarbeiter vernetzen mit „Working Out Loud“ – so lautet eines von Boschs Rezepten für die digitale Transformation.

Von **Monika Struzek** und **Katharina Krentz**

Autos erfassen im Vorbeifahren Parklücken am Straßenrand und senden diese an Parkplatzsuchende, kleine High-tech-Labore, nicht viel größer als ein Schuhkarton, überwachen in Echtzeit die Luftqualität in Städten und helfen damit dem Verkehrsmanagement – das sind nur zwei Lösungen für die vernetzte Stadt von morgen, die wir schon heute testen und auf den Markt bringen. Die Digitalisierung und die Vernetzung unterschiedlichster Produkte im Internet of Things (IoT) verändern den Alltag in einer bisher ungekannten Art und Weise. Und sie verändern auch die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten. In der vernetzten Welt ist die Zusammenarbeit über Bereichs- und Unternehmensgrenzen hinweg, der schnelle Austausch von Wissen sowie Zugang zu Institutionen und Personen, zu denen man bisher keinen Kontakt hatte, erforderlich.

Ohne kulturellen Wandel kein digitaler Wandel

Wie aber bekommt man diesen Zugang zu Personen, die man nicht kennt? Wie vernetzt man sich immer wieder themenspezifisch mit den richtigen Experten, und das nicht nur intern, sondern auch extern? Wie teilt man wertschöpfend Wissen, diskutiert komplexe Fragestellungen und Ideen, um von anderen zu lernen und die eigene Arbeit zu verbessern? Für Bosch ist eine Antwort auf diese Fragen die Methode „Working Out Loud“ (WOL).

Um den Austausch über Abteilungen, Länder und Hierarchien hinweg zu fördern, führte Bosch bereits 2013 ein Enterprise Social Network (ESN) namens Bosch Connect ein. Es handelt sich dabei um eine unternehmensweite Plattform zur

WOL startete als Graswurzelinitiative, innerhalb von zwei Jahren haben mehr als 1.000 Mitarbeiter aus über 40 Ländern die Methode ausprobiert.

transparenten Zusammenarbeit. Neben Arbeitsbereichen für Teams, Communitys genannt, stellt sie für jeden Mitarbeiter ein Profil bereit, mit dem er oder sie sich, die eigene Expertise und Arbeit darstellen kann. Das erleichtert die Suche nach Experten und Expertise, auch wenn man weder Namen noch Funktion kennt. Rund 200.000 Mitarbeiter nutzen heute regelmäßig die Plattform, es existieren mehr als 30.000 fachliche und interessenorientierte Communitys.

Es nutzen jedoch noch nicht alle Mitarbeiter Bosch Connect. Ein Grund dafür ist, dass das Arbeiten in einem Netzwerk und in Communitys völlig anders funktioniert als mit E-Mail und Dokumenten. Jeder im Unternehmen kann sehen, was

ich poste? Jeder kann kommentieren, woran ich arbeite? Wir haben daher nach einem Weg gesucht, der die Scheu nimmt und gleichzeitig die Chancen zeigt, die in dieser neuen Arbeitsweise liegen: Mitarbeiter profitieren durch frühes, konstruktives Feedback und Hinweise von Personen, die sie von sich aus nicht gefragt hätten. Uns war klar, dass wir dieses Vorhaben nicht wie den Rollout eines Software-Tools handhaben können – sechs Monate und alles ist abgeschlossen. Denn die Veränderung der Arbeitsweise ist vor allem eines: ein tief greifender, kultureller Wandel.

Start ohne offiziellen Auftrag

In diesem Zusammenhang wurden wir Ende 2013 erstmals auf Working Out Loud aufmerksam. Zu diesem Zeitpunkt gab es weder das Buch Working Out Loud noch die WOL Circle-Methode – sondern nur John Stepper, der alle zwei Wochen seine Ideen in einem Blogpost mit der Welt teilte. Es vergingen weitere zwei Jahre, bis wir überlegten, ob und wie wir diese Methode nach Deutschland holen könnten. Wir probierten die Circle-Methode zunächst privat aus – und waren schon in Woche drei so davon überzeugt, dass wir im September 2015 die ersten „Working Out Loud Circle“ bei Bosch starteten. Ohne offiziellen Auftrag, ohne Budget, und betrieben als Graswurzelinitiative. Dabei begann unsere bis heute sehr enge Zusammenarbeit mit John Stepper, um das Circle-Programm, das ursprünglich für Privatpersonen konzipiert worden war, an die Bedürfnisse von Unternehmen anzupassen.

Wir starteten mit zehn Circles. Die Teilnehmer fanden wir über unsere privaten Netzwerke innerhalb des Unternehmens und über eine öffentliche Ausschreibung in Bosch Connect. Weil das Feedback aus diesen Circles so positiv war, veranstalteten wir schon im November 2015 die erste Working Out Loud Conference (#WOLCON) mit John Stepper bei Bosch, um die Methode einem breiteren Publikum vorstellen zu können. Das Interesse

war riesig. Daher gründeten wir im März 2016 das Working Out Loud Co-Creation Team. Gleichzeitig wurde Working Out Loud als Methode zur vernetzten Zusammenarbeit und des community-basierten Arbeitens Teil des zentralen Projekts „Agile Company in the Digital Age“. Die Gruppe von damals sechs und heute zehn begeisterten Freiwilligen mit ganz unterschiedlichen Talenten betreibt bis heute als Co-Creation Team die Initiative. Um

allen interessierten Mitarbeitern eine Teilnahme an einem Circle zu ermöglichen, werden viele Prozesse, wie z. B. die Anmeldung, die Zusammenstellung der Circles und das Einrichten von geschlossenen Lerncommunitys für die Zusammenarbeit im Circle, manuell erledigt.

Netzwerk-basiertes Arbeiten lernen

Was uns von Anfang an so an Working Out Loud (WOL) begeisterte, war die



© BOSCH

Einfachheit der Methode und die Möglichkeit, sie flexibel in den Arbeitsalltag integrieren zu können. Eine kleine Gruppe von vier bis fünf Personen, ein sogenannter WOL Circle, trifft sich über zwölf Wochen hinweg einmal pro Woche für eine Stunde. In dieser Stunde wird gemeinsam nach der vorgegebenen Agenda, dem sogenannten Circle Guide, gearbeitet. Dabei werden verschiedene Übungen allein oder auch gemeinsam absolviert. Durch Diskussionen, Reflexionen und Feedback lernt jeder mit und von den anderen Teilnehmern. Für die Dauer der zwölf Wochen nimmt sich jeder ein persönliches Ziel vor, welches mithilfe eines extra dafür aufgebauten Netzwerks erreicht werden soll.

Jeder Mitarbeiter kann so in kleinen Schritten mit seinem Circle genau das lernen, wofür er sich interessiert. Ob ich meine Wohnung zu einem „Smart Home“ umbauen, mehr über Blockchain-Technologie lernen oder mich in meiner jetzigen beruflichen Aufgabe weiterentwickeln möchte, spielt dabei keine Rolle: die Mechanismen des netzwerk-basierten Arbeitens lerne ich sowohl mit einem privaten als auch mit einem beruflichen Ziel. Deswegen gibt es bei Bosch auch keine Vorgabe, welche Art von Zielen Mitarbeiter in ihrem jeweiligen Circle verfolgen müssen.

Circle-Programm macht Vorteile der Vernetzung greifbar

Das Circle-Programm übersetzt die Unternehmensstrategie der Vernetzung in greifbare Vorteile für den Mitarbeiter: Ich baue ein zielorientiertes Netzwerk auf, das mir hilft, meinem Ziel näherzukommen. Dabei erfahre ich, dass ich mithilfe dieses Netzwerks fast alle Aufgaben schneller, effizienter und mit mehr Spaß an der Sache erledigen kann. Zudem setzt Working Out Loud komplett auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter – die Wahl des persönlichen Ziels, das mich begeistert, hilft mir, über die zwölf Wochen hinweg am Ball zu bleiben und netzwerk-basiertes

Die Einfachheit der Methode begeistert: In zwölf Wochen erarbeiten WOL Circle ein Arbeitsergebnis.



Arbeiten mit positiven Erfahrungen zu verbinden. Das erklärt auch, warum Working Out Loud nicht verordnet oder top-down ausgerollt werden kann.

Schnelle internationale Verbreitung

Bis heute haben bei Bosch bereits über 1.000 Mitarbeiter aus mehr als 40 Ländern an einem Circle teilgenommen. Die Methode verbreitet sich in Europa ebenso wie in den USA oder auch China und Indien. Und das ohne Kommunikationskampagne, überwiegend auf Basis von Weiterempfehlungen: 98 Prozent der Teilnehmer eines „Working Out Loud Circle“ geben im Abschlussfeedback an, die Methode und das Circle-Programm ihren Kollegen weiterzuempfehlen. Alle Informationen rund um die Initiative Working Out Loud und wie man an dem Programm teilnehmen kann finden sich in einer offenen Community in Bosch Connect. Dort hat jeder Circle auch seinen vertraulichen Arbeitsbereich, in dem die Teilnehmer üben, ihre Fortschritte dokumentieren und sich miteinander austauschen können.

Viele Teilnehmer geben uns die Rückmeldung, durch ihre Teilnahme an einem Working Out Loud Circle besser zu verstehen, wie sie das ESN und externe Social-Media-Plattformen für ihre Arbeit einsetzen können und wie sie dadurch an für sie relevante Informationen und Kontakte kommen.

Jenseits von Hierarchien

Working Out Loud ist für uns aber viel mehr als nur ein Trainingsprogramm zur effizienten Nutzung von Bosch Connect. Es steht für eine Einstellung und eine Art zu arbeiten: vernetzt, offen, basierend auf Resonanz und somit im Netzwerk sichtbar und wertschöpfend für alle Beteiligten. Sich über Working Out Loud zu vernetzen bedeutet nicht, wahllos Kontakte zu sammeln. Es geht darum zu lernen, wie man sich zielgerichtet mit Experten vernetzt und stabile Beziehungen aufbaut, die einen bei spezifischen Fragestellungen unterstützen und weiterbringen. Dadurch ist die Methode auch interessant für Mitarbeiter, die schon über fortgeschrittene digi-



tale Kompetenzen verfügen.

Einer unserer Kollegen hat zum Beispiel mithilfe von WOL einen IoT-Startup-Inkubator in den USA ins Leben gerufen. Ein anderer Topmanager berichtet von gesteigerter Effizienz und Qualität in seiner Abteilung. Der Austausch funktioniert jenseits von hierarchischen Grenzen. Jeder Teilnehmer kann vom anderen lernen und vom Netzwerk des anderen profitieren..

Und noch ein Ziel verfolgen wir mit Working Out Loud: die Entwicklung einer agilen Haltung. Um die komplexen Fragestellungen müssen sich immer wieder neue informelle, themenbezogene Netzwerke innerhalb und über das Unternehmen hinaus bilden.

Unterstützung der Bottom-up-Initiative durchs Topmanagement

Seit letztem Jahr unterstützt unser Arbeitsdirektor Christoph Kübel als Schirmherr Working Out Loud. Ihm ist es persönlich wichtig, da vernetztes Arbeiten und das Nutzen digitaler Möglichkeiten grundlegende Fähigkeiten

im digitalen Zeitalter für uns alle sind. Auch unser Vorsitzender der Geschäftsführung, Volkmart Denner, hält Working Out Loud für eine wichtige Kompetenz im Transformationsprozess. Denn die Fähigkeit, über Bereichs- und Ländergrenzen hinweg schnell und effizient Wissen zu generieren und zu teilen, wird immer wichtiger. Die Unterstützung durch das Topmanagement und der Wandel von einer reinen Graswurzelinitiative hin zu einer festen Verankerung der Methode im Trainingsprogramm ist im Übrigen ein Ziel unserer eigenen Circles gewesen – dessen Erreichung sich über drei Circles erstreckt hat. Auch das ist das Schöne an dem Programm: es lässt sich mehrfach wiederholen, um weitere Ziele zu erreichen.

Gewinn des HR Excellence Awards

Für 2018 haben wir uns viel vorgenommen: Neben dem Topmanagement unterstützen uns auch die zentrale IT, die Verantwortlichen für Training und Mitarbeiterentwicklung und der zentrale HR-Bereich – also die drei Bereiche, die zuständig sind für Toolset, Skillset und Mindset. Diese Unterstützung wollen wir nutzen, um international zu skalieren und so noch deutlich mehr Mitarbeiter mit der Methode vertraut zu machen. Und wir wollen uns mit anderen Initiativen vernetzen und sehen, wie Working Out Loud zu Themen wie Innovation, Diversity, Agiles Arbeiten, User Experience und Design Thinking passt.

Unsere externen Aktivitäten werden wir fortführen. Als Gründungsmitglied der deutschen Working Out Loud Community of Practice, kurz WOL CoP, arbeiten wir eng mit acht Großkonzernen zusammen. Hier unterstützen wir uns gegenseitig mit Konzepten und Ideen, um voneinander zu lernen. Uns ist es wichtig, dass wir die Prinzipien von Working Out Loud nicht nur nach innen verbreiten, sondern diese vorleben und weitergeben, auch extern. Denn in der digitalen Transformation werden nicht die Firmen überleben, die versuchen, allen Heraus-

forderungen allein gerecht zu werden, sondern diejenigen, die in der Lage sind, sich mit anderen zusammenzutun und gemeinsam Mehrwerte zu schaffen. Für diese Idee hat die WOL CoP letztes Jahr im November den „HR Excellence Award im Bereich Mitarbeiterengagement und Zusammenarbeit“ gewonnen.

Neuer WOL-Pilot mit 320 Teilnehmern

Und so werden wir demnächst auch die Erkenntnisse aus unserem neuesten Piloten mit den anderen Unternehmen teilen: ein mit vier zusätzlichen Veranstaltungen begleiteter WOL-Programmdurchlauf mit 320 Teilnehmern aus 25 Ländern, 84 Standorten und 34 unterschiedlichen Bereichen. Ein für uns bisher einmaliges Erlebnis, verbindet es doch die analoge mit der digitalen Welt: die Events werden aus Stuttgart live per Webcast in die Welt übertragen, der Austausch mit den internationalen Kollegen erfolgt in englischer Sprache über einen Live-Chat im Forum der WOL Community auf Bosch Connect. Die Praxisübungen werden zudem in Kleingruppen gemacht, die sich an den verschiedenen Standorten selbst organisieren und über Skype austauschen. Und auch hier klar wahrnehmbar: die Begeisterung, die die WOL-Methode entfacht. Warum? Weil es hier um die persönliche Begegnung von Menschen geht, fernab von Funktion, Rolle oder Aufgabe. Menschen, die alle eines gemeinsam haben: die Veränderung als Chance zu sehen und mit anderen gemeinsam zu lernen, den bestmöglichen Weg für sich selbst zu finden. ■



MONIKA STRUZEK ist Corporate Chief Community Manager @IT bei Bosch.



KATHARINA KRENTZ ist Consultant New Work & Digital Collaboration bei Bosch.

„Nicht originell, aber wirksam“

INTERVIEW. John Stepper hat „Working Out Loud“ aus eigener Betroffenheit entwickelt. Nun ermöglicht er damit Kollaboration, wie Firmen sie sich schon lange wünschen.

personalmagazin: Die Methode „Working Out Loud“ verbreitet sich rasant in großen deutschen Unternehmen. Sie haben sie erfunden. Worum geht's?

John Stepper: Die Bezeichnung selbst stammt gar nicht von mir. Die verdanke ich Bryce Williams, der 2010 einen Blogbeitrag mit dem Titel geschrieben hat: „When will we work out loud?“. Darin befasst er sich mit Fragen, die mich damals auch umgetrieben haben: Was muss passieren, damit Menschen die sozialen Kollaborationstools im Unternehmen wirklich nutzen und richtig nutzen? Damit hatte ich ganz praktisch als IT-Spezialist in einer großen deutschen Bank am Standort New York zu tun.

personalmagazin: Was muss passieren?

Stepper: Sie müssen einen Sinn und Chancen darin erkennen. Da helfen die Kampagnen und Appelle, die auch wir damals bei der Einführung solcher Tools eingesetzt haben, nicht wirklich weiter. Sie müssen erleben, was es bringt.

personalmagazin: Was bringt es also, seine Arbeit sichtbar zu machen und sich zu vernetzen?

Stepper: Was es bringt, habe ich selbst am eigenen Leib erfahren. Bei eben jener Bank bin ich 2008 durch eine Restrukturierung gegangen. Ich fühlte mich absolut abhängig, gedemütigt, isoliert, ohne Einfluss darauf, was geschieht. Ich hatte damals kein Netzwerk, kein eigenes Thema, keine Vorstellung davon, wer ich bin und was mich treibt. Niemand hätte mich im Internet oder in sozialen Medien gefunden, wenn er



JOHN STEPPER war bis 2016 Managing Director bei der Deutschen Bank. Nun verbreitet er als Autor, Redner und Berater die Working-Out-Loud-Methode weltweit.

gesucht hätte. Geschweige denn kontaktiert. Ich bin damals noch mal mit einem blauen Auge davongekommen und in eine andere Abteilung und ein anderes Projekt versetzt worden. Doch 2016 kam die nächste Abbauwelle.

personalmagazin: Und?

Stepper: Da konnte ich viel gelassener damit umgehen. Ich hatte die acht Jahre genutzt, um meine eigene Arbeit und meine Erfahrungen bei der Implementierung des Kollaborationstools Jive in der Bank publik zu machen. Ich hatte Gleichgesinnte auf der ganzen Welt gefunden, mit denen ich mich dazu intensiv austauschte. Und ich hatte 2015 das

Buch „Work out Loud“ veröffentlicht. Einen Monat, nachdem ich bei der Bank rausgeflogen war, konnte ich Katharina Krentz bei Bosch bereits darin unterstützen, Work-Out-Loud-Themen in ihrem Unternehmen zu bewältigen.

personalmagazin: Working Out Loud verhilft also Kollaborationstools im Unternehmen zum Durchbruch?

Stepper: Vorsicht, es geht nicht vorrangig um Technologie! Ich bin zwar Informatiker, bemühe mich aber immer mehr, zum Menschenverstehender zu werden. Es geht um Menschen und das, was sie antreibt. Man will die Kontrolle über sein Leben haben, man braucht Zuversicht und die Erfahrung der Selbstwirksamkeit. Und man will eingebunden sein – wir sind zutiefst soziale Wesen.

personalmagazin: Das alles ermöglicht Working Out Loud?

Stepper: Die Methode bahnt den Weg dorthin. Bei der Einführung des Tools in der Bank hat sich immer mehr herausgestellt, dass man Vorbehalte beseitigen und die Menschen ermutigen muss, über ihre Arbeit zu berichten. Das gelingt am besten in diesen kleinen Zirkeln von bis zu fünf Menschen, wo man ohne Angst, ohne Beurteilung oder Wettbewerb an sich, seinem Beitrag und seinen Zielen arbeiten kann. Bei Google nennen sie das „psychologische Sicherheit“ in Teams.

personalmagazin: Was lernt man in diesen Zirkeln, den „WOL Circles“?

Stepper: Man erfährt Schritt für Schritt, dass man etwas zu sagen hat, dass man

Sinnvolles zu Debatten und Arbeitsprozessen beitragen kann und dass man darüber Beziehungen aufbauen kann – und zwar, indem man großzügig gibt und hilft.

personalmagazin: *Das liegt quer dazu, wie viele Menschen die sozialen Technologien wahrnehmen. Social Media stehen doch meist im Verdacht, nur was für Selbstdarsteller, Narzissten und Extrovertierte zu sein.*

Stepper: Genau da setzt Working Out Loud an. Auch ich habe ja nicht davon profitiert, Katzenvideos zu posten und darüber zahlreiche Anhänger zu gewinnen ...

personalmagazin: *... die kann man sich auch gegen Geld kaufen.*

Stepper: Genau. Es geht nicht um Popularität und große Reichweiten. Es geht darum, Menschen mit ähnlichen Themen und Herausforderungen zu helfen. Es geht auch nicht um Aktionismus, sondern darum, ein persönliches Ziel zu haben, zu lernen und sich verbessern zu wollen. Working Out Loud können Sie mit E-Mail oder bei einer Tasse Kaffee bestreiten. Und so genau beginnen die ersten der zwölf Wochen in den Working-Out-Loud-Programmen.

personalmagazin: *Die Arbeit in den Zirkeln und das, was man tut, folgt fünf Prinzipien, die man durchaus auch in Ratgebern zu Glück und Erfolg im Beruf liest: Sie nennen es „Generosity“, „Relationships“, „Visibility“, „Purposeful Discovery“ und „Growth Mindset“.*

Stepper: Ja, alles was ich da schreibe und empfehle, ist ungefähr so originell wie zu sagen, ernähre Dich gesund und

bewege Dich viel (lacht). Da ist wenig wirklich neu daran. Aber das umzusetzen, ist die Herausforderung.

personalmagazin: *Ist denn die Selbstvervollkommenung und zunehmende Autonomie überhaupt im Sinne der Unternehmen, die soziale Kollaboration fördern wollen?*

Stepper: Das ist wirklich interessant. Ich habe das am Anfang eher als eine individuelle Sache gesehen. Dann aber hat sich schnell gezeigt, dass die Unternehmen genau das lieben und suchen. Silos abbauen, Wissen heben, Menschen vernetzen: Das steht ja auf jeder Powerpointfolie und in jeder Führungsrichtlinie. Aber es fehlte offensichtlich eine Methode, die das einlöst.

personalmagazin: *Was ist der Kern dieser Methode?*

Stepper: Die Unternehmen sehen darin ein wirksames Instrument, wirkliche Verhaltensänderungen herbeizuführen. Es ersetzt bei ihnen daher keine Programme der Innovationsförderung, der digitalen Transformation, der Organisationsentwicklung, es ergänzt sie. Gerade dieser selbstbestimmte Mensch-zu-Mensch-Ansatz bringt da vieles in Bewegung.

personalmagazin: *Am Ende sind die Teilnehmer mit ihren Themen und ihrer Selbstverwirklichung beschäftigt, auf dem Sprung und für die Alltagsarbeit nicht mehr zu haben?*

Stepper: Diese Befürchtungen habe ich an der Unternehmensspitze noch nicht angetroffen. Bei Mittelmanagern allerdings gibt es sie. Da definieren sich einige noch über die Kontrolle, die sie über andere haben.

personalmagazin: *Und Sie implementieren die Methode jetzt weltweit?*

Stepper: Ich allein sicher nicht. Ich habe meine Selbstständigkeit auf dem Gedanken gegründet, diese Methode zu verbreiten und dazu beizutragen, dass Millionen Menschen davon profitieren.

Da werde ich zu Keynotes eingeladen, kann zur Gestaltung von bereits existierenden Programmen beitragen und helfe mit, Multiplikatoren auszubilden. Aber die Dynamik entsteht, indem immer mehr Menschen sich der frei zugänglichen Materialien bedienen und die Methode weitertragen.

personalmagazin: *Deutschland ist die Speerspitze der Bewegung?*

Stepper: Bosch war tatsächlich eines der allerersten Unternehmen, die auf den Gedanken und die Methode gesetzt haben. Und in Deutschland sitzen in unterschiedlichen Unternehmen sehr engagierte Leute. Aber die Methode wird weltweit schon angewandt: in Brasilien, China, selbst in den Vereinigten Staaten (lacht).

personalmagazin: *Apropos Bewegung: Die Art, wie sich die Methode verbreitet und Anhänger findet, hat für manche Beobachter schon fast religiöse Züge. Ist Working out Loud eine Konfession?*

Stepper: Nein, es ist so etwas wie eine kontinuierliche Übung. Wie Yoga oder Meditation oder Wellness-Aktivitäten. Es fühlt sich für die Beteiligten gut an, man fühlt sich gestärkt und will mehr davon. Daraus beziehe ich auch die Hoffnung, dass es nicht einfach ein Hype ist, sondern bleibt und nachhaltig wirkt.

personalmagazin: *Sie lassen in manchen Blogbeiträgen viel Sympathie für buddhistisches Gedankengut erkennen ...*

Stepper: Ja, damit beschäftige ich mich sehr intensiv. Es hilft mir selbst gelassener, klarer, fokussierter zu werden. Manche bezeichnen das auch als „Achtsamkeit“.

personalmagazin: *Muss man Buddhist sein, um die Möglichkeiten von Working out Loud auszuschöpfen?*

Stepper: (lacht) Nein. Es genügt vollkommen, einfach Mensch zu sein. ■

Das Interview führte **Randolf Jessl**.

ONLINE-TIPP

Unter workingoutloud.com finden Sie die wichtigsten Materialien zur Methode „Working Out Loud“ (zum Beispiel den „Circle Guide“). Sie sind frei zugänglich.



© ANDREUSK / ADOBE STOCK

Netzwerkorganisationen
fördern den Austausch
unter den Mitarbeitern.

Teilen macht klug

PRAXIS. Firmen, die starre Strukturen aufbrechen und Selbstorganisation fördern, erleben einen Innovationsschub. Mitarbeiter denken schneller, freier – und gemeinsam.

Von **Christoph Stehr**

Viel Glas, viel Holz, viel Kunst an den Wänden, vor allem viel Licht und Raum erwarten den Besucher bei Sipgate im Düsseldorf-Hafen. Das Unternehmen, das Festnetz- und Mobilfunkprodukte entwickelt, setzt auf Transparenz. Etwa am sogenannten „Open Friday“: Jeden zweiten Freitag treffen sich die Mitarbeiter

um zehn Uhr zu einer Ad-hoc-Konferenz mit dem Ziel, neue Projekte anzustoßen oder vorliegende Probleme zu lösen. Wer ein Thema hat, wirft es erstmal in die große Runde. Wenn die Themenplanung abgeschlossen ist, teilt sich diese große Runde in Arbeitsgruppen auf. Egal ob Geschäftsführung, Forschung und Entwicklung, Marketing oder Kundenbetreuung – jeder kann mitmachen, aber niemand muss. Im Schnitt nehmen zwei

Drittel der 130 Beschäftigten am Open Friday teil. „So organisieren wir uns über die Teams hinweg als Netzwerk“, sagt der Sipgate-Geschäftsführer Tim Mois. „Der Open Friday ist unser bevorzugter Weg, Wissen weiterzugeben und Innovation zu fördern. Angenehmer Nebeneffekt: Wir brauchen kaum noch ‚normale‘ Meetings.“

Netzwerkorganisationen bilden ein Geflecht aus horizontalen und vertikalen

Beziehungen zwischen Abteilungen, Teams und Einzelpersonen. Auf diese Weise fließen Informationen frei und schnell, während sie in der herkömmlichen Unternehmenspyramide zeit- aufwendig von Stufe zu Stufe getragen werden. Wo Managementmethoden wie Lean, Agile, Scrum und Kanban angewandt werden, brechen diese starren Strukturen auf. Die Mitglieder einer Netzwerkorganisation handeln autonom und eigenverantwortlich. Für die Führung ergibt sich daraus die Anforderung, die zentrifugalen Kräfte zu bändigen, indem sie die Ziele klar formuliert und kommuniziert. Beispiele sind die Graswurzelbewegung „Working Out Loud“ bei Bosch (siehe dazu den Artikel unter dem Titel „Networking bei Bosch“ in dieser Personalmagazin-Ausgabe) oder das Swarming-Projekt bei Daimler (siehe dazu Personalmagazin-Artikel „Im Schwarm organisiert“ in Ausgabe 09/2017).

Sparen beim Overhead

Kommunikation wird bei Sipgate nicht nur groß, sondern praktisch überallhin geschrieben. Bunte Haftnotizen kleben auf Türen und Glaswänden, in den morgendlichen Stehkonferenzen kritzeln die Teams Dutzende von Whiteboards voll – wofür das Unternehmen 3.000 Marker auf einmal gekauft hat. „Jeder soll sehen, woran der andere gerade arbeitet“, erläutert Mois. Auf die Spitze getrieben wird dieses Prinzip beim „Pair Programming“: Zwei Entwickler teilen sich einen Rechner, damit wirklich kein Bit Know-how und Information verloren geht.

Der hohe Grad an Selbstbestimmung spiegelt sich darin wider, dass Sipgate wenig „Overhead“ benötigt. Beispiel Personal: Die Teams entscheiden selbst, ob und wann sie neue Kollegen einstellen, sie formulieren die Jobanzeige und führen die Vorstellungsgespräche. Die beiden HR-Managerinnen unterstützen und coachen dabei. Genauso funktioniert die Weiterbildung. Wer einen Be-

darf erkennt, wählt bei einem Anbieter eine Maßnahme, ohne sich um Budgetgrenzen oder grünes Licht vom Chef kümmern zu müssen. „Wir sind quasi der Gegenentwurf zum zentralisierten, hierarchiebetonten Unternehmen“, sagt

Teams und stellen eine bewegliche und dynamische Organisationsform dar. Teams agieren autonom, sind selbstorganisiert und übernehmen innerhalb ihres Zuständigkeitsbereichs, der strategischen Rahmenbedingungen,



„Der ‚Open Friday‘ ist unser bevorzugter Weg, Wissen weiterzugeben. Wir brauchen kaum noch ‚normale‘ Meetings.“

Tim Mois, Geschäftsführer, Sipgate GmbH

Mois. „Als Netzwerkorganisation können wir das Potenzial in den Köpfen besser ausschöpfen, wir sind schneller und flexibler. Das kommt unseren Kunden und Mitarbeitern gleichermaßen zugute.“

Digitaler Hyperwettbewerb

Roland Eckert, Professor an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Düsseldorf, beobachtet einen „digitalen Hyperwettbewerb“, der Unternehmen zwingt, immer rascher, agiler auf unvorhersehbare Veränderungen zu reagieren. „Klassische hierarchische Organisationen mit primär vertikalen Informationsflüssen und der Trennung von Planung, Entscheidung

und ihrer Zeit- und Finanzbudgets integriert die Planungs-, Entscheidungs- und Ausführungsverantwortung. Damit können sie vergleichsweise agil auf unvorhersehbare Veränderungen reagieren.“

Netzwerke ermöglichen es Mitarbeitern, eigene Ideen umzusetzen. Das steigert die Arbeitszufriedenheit und entlastet die Führungskräfte – wer selber denkt, benötigt weniger Anleitung. Dieses Zusammenspiel klappt gut zwischen gleichberechtigten Teams. „Herausfordernder wird die Gestaltung eines Netzwerks auf der Ebene der Gesamtorganisation“, sagt Eckert. Hier gebe es zwei Möglichkeiten: „Zum einen



„Zukünftig erwarten wir, dass ein hierarchiereduziertes Netzwerk zur Primärorganisation in Unternehmen wird.“

Prof. Dr. Roland Eckert, FOM Hochschule für Oekonomie & Management

und Ausführung können auf unvorhersehbare Veränderungen kaum und auf vorhersehbare Veränderungen nur vergleichsweise langsam reagieren“, sagt er. „Dagegen bestehen Netzwerkorganisationen aus miteinander vernetzten

können für den künftig wichtigen Chancenanteilswettbewerb die Teams und Netzwerke um ausgewählte Zukunftsoptionen herum aufgesetzt werden. Das würde in Richtung Schwarmorganisation gehen. Zum anderen kann und muss

man, sofern man auch im klassischen Wettbewerb um Marktanteile agil werden möchte, die bisherige hierarchische Organisation ganzheitlich zum Netzwerk umgestalten.“ Eckert rät, weniger in Prozessen zu denken, sondern sich zu fragen, welche Service- und Sub-Service-Beziehungen innerhalb des Unter-

Doch die Technik ist nur das eine, die Kultur das andere – beides muss stimmen, damit der Wandel gelingt. Zu den Grundlagen gehören an jedem Arbeitsplatz verfügbare „Cloud Services“, einheitliche Dokumentenmanagementsysteme, mobile Endgeräte mit Zugriff auf alle Business-Applikationen, ein

tern geben“, sagt KIM-Geschäftsführer Rainer Kupetz.

Berichtswege sind Umwege

Das chinesische E-Commerce-Unternehmen Alibaba praktiziert eine Mischform aus internen und externen Netzwerken. Kleine Innovationsteams brüten Produktideen aus, zum Beispiel für eine neue Handelsplattform, und realisieren sie in eigenständigen Startups. Der Siegener Unternehmensberater Silvester Schmidt erkennt darin einige Prinzipien von Schwarmorganisationen, etwa die Selbstführung



„Alle Mitgliedsunternehmen müssen sich nur dem Netzwerk verbunden fühlen. Das bringt Vorteile für alle.“

Rainer Kupetz, Geschäftsführer, Kooperationsinitiative Maschinenbau e.V.

nehmens bestehen, welche Rollen und Zuständigkeiten beteiligt sind und wer was leisten soll.

Technik plus Kultur

Dass dies auch im Konzernmaßstab möglich ist, hat die Deutsche Telekom bewiesen. 2009 begann das Unternehmen, eine technische Netzwerkstruktur für 250.000 Mitarbeiter einzurichten. „Darauf aufbauend haben wir sukzessive an dem Kulturwandel, einem neuen digitalen Führungsverständnis, agilen Projektstrukturen, ‚Future Workplaces‘ und ‚Open Innovation‘-Initiativen gearbeitet“, sagt Stephan Grabmeier, der als „Head of Culture Initiatives and Leader Enterprise 2.0“ die digitale Transformation bei der Telekom steuerte. Nach einer Tätigkeit als „Chief Innovation Evangelist“ in der Haufe-Gruppe bringt Grabmeier heute die Kunden der Unternehmensberatung Kienbaum auf Innovationskurs. Derzeit treibt er mit Partnern wie Cisco, Adidas, Volkswagen, Deutsche Bank und Telekom die Initiative „Fore Work“ voran, „das erste industriübergreifende Netzwerkprojekt zur Zukunft der Arbeit“, wie er sagt: Auf einer „Open Innovation“-Plattform sollen sich bis zu 80.000 Kreative in mehr als 50 Ländern austauschen.

„Enterprise Social Network“, Zugriff und Nutzung der relevanten Social-Media-Kanäle sowie offene Software für Mitarbeiter von externen Partnern. „Ohne vernetzte Infrastruktur, die über New-Work-Konzepte zu den Arbeitsplätzen hinausgeht, brauchen Sie nicht an der Kultur arbeiten. Und die ist die weitaus größere Herausforderung“, sagt Grabmeier. „Vernetzung zu leben, bedeutet oft eine 180-Grad-Umkehr der alten Managementwelt. Weg von Silos hin zu Netzwerken, weg von ‚Wissen ist Macht‘ hin zu ‚Teilen ist Macht‘.“

Firmenübergreifende Zusammenarbeit wie bei „Fore Work“ hat Tradition. Oft geht es um handfeste Themen wie die Auslastung von Produktionskapazitäten oder den Transfer von Fachkräften. Die vor 20 Jahren gegründete Kooperationsinitiative Maschinenbau e.V. (KIM) in Braunschweig verknüpft 30 Unternehmen und zwei Universitäten, um gegenseitig Mitarbeiter auszuleihen, den Nachwuchsbedarf zu sichern und Vorteile beim Einkauf von Maschinen oder Strom zu generieren. Für die Arbeitnehmerausleihe wurde ein separater Tarifvertrag zwischen dem Arbeitgeberverband und der IG Metall geschlossen. „Oberste Regel ist, es darf zwischen den Firmen keine Abwerbung von Mitarbei-



VIDEO

Die beiden ersten Videos in unserer App zeigen die Ziele der „Fore-Work“-Initiative und den Arbeitsalltag bei Sipgate. Im dritten Video erklärt Lars Vollmer, „wie sich Menschen organisieren, wenn ihnen keiner sagt, was sie tun sollen“.

der Alibaba-Entwickler ohne direkte Steuerung durch die Topebene, das offene Kommunikations- und Informationssystem sowie häufige Wechsel der Manager zwischen den Unternehmensbereichen. „Durch den Wegfall von Berichtswegen werden Entscheidungen von sachkundigen Experten oder Teams unmittelbar getroffen und können ebenso schnell umgesetzt werden“, sagt Schmidt. „Externe Partner des Wertschöpfungsnetzwerks steuern fehlende Kompetenzen bei.“

Ein ähnliches „schwarmartiges Verhalten“ zeigten die US-Unternehmen Google, Netflix, Amazon sowie Spotify aus Schweden. In Deutschland seien Allsafe Jungfalk, ein Zulieferer der Logistikbranche mit Sitz im badischen Engen, und der Wiesbadener IT-Dienstleister AOE Beispiele für mittelständische Unternehmen, die Selbstorganisation vorleben. So werden die Arbeitsplätze bei Allsafe Jungfalk entsprechend den Kompetenzen und Wünschen der Beschäftigten zugeschnitten – nicht umgekehrt. 30 Prozent der Arbeitszeit sind für Projekte reserviert, die die Mitarbeiter aus eigenem Antrieb verfolgen.

Innovation aus dem Lab

Ein Selbstläufer ist die Selbstorganisation allerdings nicht. Manager, die in klassischen Unternehmensstrukturen groß geworden seien, übersähen gern den Faktor Mensch, meint Schmidt. Nicht jeder könne und wolle frei gestalten. Wer lieber geführt werde, statt sich selbst zu führen, stehe im Netzwerk auf verlorenem Posten. Ein weiteres Problem ist, dass sich der Schalter nicht einfach per Vorstandsbeschluss auf Netzwerkorganisation umlegen lässt. Verordnete Freiheit ist ein Widerspruch in sich. Deshalb sieht der in Barcelona lebende Unternehmer und Managementautor Lars Vollmer die „Innovation Labs“ kritisch, die mancher Tanker als Schnellboote auf die Reise schickt – „am liebsten in Berlin, Barcelona, Tel Aviv oder im Valley, in

der Hoffnung auf reichen Ideensegen und vor allem Befruchtung der großen Eiswüste zu Hause“, so Vollmer. Natürlich könnten dabei clevere Produkte herauskommen, aber nur, weil die Lab-Mitarbeiter „ohne prozessuale Vorgaben und Reporting-übersäuerte Jour fixes einfach nur machen dürfen“.



„Die Menschen in Netzwerkorganisationen bringen aufgrund ihrer intrinsischen Motivation Ideen hervor.“

Dr. Silvester Schmidt, Berater, Betreiber von schwarmorganisation.de

Dass die Innovationskultur aus dem Lab sich irgendwie in die große Organisation überführen ließe, sei völlig illusorisch, ist sich Vollmer sicher. „Denn Menschen bringen die Kultur nicht mit wie eine Kiste Bier, wenn sie wieder an ihren alten Arbeitsplatz zurückkehren.“ Vollmer versteht die Lab-Gründung als Offenbarungseid: „Damit geben die großen Unternehmen implizit zu, dass

Die Gefahr, dass Netzwerkstrukturen nur als Insellösungen funktionieren, sieht Andreas Zeuch, Unternehmensberater und Autor in Berlin. Gerade in global tätigen Konzernen werde deutlich, wie schwierig es sei, Veränderungen wirklich auch organisationsweit durchzusetzen. „VW wäre da ein gutes

Beispiel“, findet der Berater. „Einerseits wird mit viel Pomp und Medienpräsenz von einem Kulturwandel geredet, und ansonsten werden weiter Produktionen in Länder ausgelagert, die billiger produzieren und schlechtere Rahmenbedingungen haben, wie zum Beispiel Ungarn. Dort werden systematisch die Arbeitnehmerrechte kleingehalten.“ Glaubwürdig seien strukturelle Ver-



„Bislang mangelt es an Konzernbeispielen erfolgreicher Transformation vom Top-down zu Selbstorganisation.“

Dr. Andreas Zeuch, Unternehmensberater und Autor

sie am Heimatstandort innovationsunfähig sind. Und schlimmer: Mit der Lab-Gründung werden sie sogar noch innovationsunfähiger! Denn durch die implizite Botschaft an alle Mitarbeiter am Heimatstandort lernt die Organisation nachhaltig: Wir sind hier nicht innovativ, sollen wir auch nicht. Mit Innovationen brauchen wir uns künftig nicht mehr abzuplagen, dafür ist jetzt das Berliner Lab zuständig.“

änderungen nur, wenn die Unternehmensführung die eigenen Aufgaben und Befugnisse infrage stelle und die Mitarbeiter in unternehmensrelevante Entscheidungen einbeziehe: „Die Zukunft der Arbeit muss durch das Nadelöhr des Topmanagements.“ ■

CHRISTOPH STEHR ist freier Journalist in Hilden.

Wann Schweigen Gold ist

ÜBERBLICK. Unternehmensübergreifende Netzwerke bedeuten vor allem Zusammenarbeit und Informationsaustausch. Welche Grenzen kartellrechtlich zu beachten sind.

Von **Philipp Cotta** und **Christoph Heinrich**

Die Zusammenarbeit in Netzwerken etabliert sich immer mehr in der Welt moderner Unternehmen. Das Teilen von Ideen und Arbeitsergebnissen soll Synergien schaffen und Prozesse optimieren. Solange Netzwerke unternehmensintern betrieben und gegen unbefugten Zugriff geschützt werden, sind sie rechtlich häufig unproblematisch. Wo Netzwerke unternehmensübergreifend organisiert sind, kann die neue Offenheit jedoch in einem Spannungsverhältnis zu rechtlich geschützten Geheimhaltungs- und Wettbewerbsinteressen stehen.

In der heutigen Wissensgesellschaft verwerten viele Unternehmen nicht mehr primär Sachkapital, sondern immaterielles Kapital. Damit kann ein Unternehmen vom Zufluss fremden Erfahrungswissens profitieren, ebenso wie ihm ein Abfluss von eigenem Erfahrungswissen schaden kann. Diese Informationsflüsse reguliert der strafbewehrte Schutz von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen. Der Schutz ist jedoch disponibel: Ein Unternehmen kann also bewusst eigenes Know-how preisgeben, um dafür fremdes Know-how zu erlangen. Kleiner wird der Spielraum, wenn Interessen Dritter berührt sind. Um dann Informationen weiterzugeben oder Rechte nutzen zu können, müssen diese Dritten meist einwilligen.

Kartellrechtliche Grenzen

Im Unterschied dazu setzt das Kartellrecht der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen absolute Grenzen, um den

freien Wettbewerb zu schützen. So darf eine Zusammenarbeit zwischen Wettbewerbern nicht in eine Koordinierung von Preisen oder in einen „Nichtangriffspakt“, also eine Zuweisung von Märkten oder Kunden(-gruppen), münden. Schon der Austausch von marktrelevanten Informationen zwischen Wettbewerbern kann gegen das Kartellverbot verstoßen. Marktrelevant sind etwa Preis-, Absatz- und Investitionsstrategien sowie Details zu aktuellen Verkaufszahlen, Margen und Vertragskonditionen mit Dritten.

Das Kartellrecht ist wirkungsbezogen. Auch eine unvorsätzliche, unverbindliche, mündliche oder gar stillschweigende Koordinierung unterfällt daher dem Kartellverbot. Ebenso kommt es nicht auf den Rahmen einer Absprache an. So kann ein Kartell seinen Ausgangspunkt ebenso an einer Hamburger Hotelbar nehmen (wie zum Beispiel beim Wachskartell, was zu einem Bußgeld von 676 Millionen Euro führte) wie am Rande von Handelsmessen und am Telefon (wie zum Beispiel beim Lkw-Kartell, was ein Bußgeld von 3,9 Milliarden Euro nach sich zog).

Kartelle auch in HR möglich

Das Kartellrecht erfasst das gesamte Wettbewerbsverhalten eines Unternehmens. Dazu zählt auch der Wettbewerb um Arbeitskräfte. Allerdings erkennt das Kartellrecht die Tarifautonomie von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften an. Entgeltregelungen in Flächentarifverträgen sind damit kartellrechtlich erlaubt, obwohl es sich eigentlich um „Preisabsprachen“ zwischen Unter-

nehmen handelt. Unternehmen dürfen auch zeitlich begrenzte Abwerbeverbote anlässlich von Unternehmensverkäufen oder der Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens vereinbaren.

Dagegen sind Absprachen zwischen Unternehmen, gegenseitig keine Mitarbeiter abzuwerben, ohne eine solche Rechtfertigung kartellrechtswidrig. Das bekamen vor wenigen Jahren US-amerikanische High-Tech-Unternehmen zu spüren, die untereinander bilateral Abwerbeverbote vereinbart hatten. Sie sahen sich mit Ermittlungen der US-amerikanischen Kartellbehörde und einer Sammelklage von betroffenen Arbeitnehmern konfrontiert. Adobe, Apple, Google und andere zahlten insgesamt 435 Millionen US-Dollar, um die Sammelklage beizulegen. Solche Kartellfälle sind bislang die Ausnahme. Der zunehmende Fachkräftemangel könnte jedoch auch hierzulande dazu verleiten, den „War for Talents“ mit unlauteren Mitteln wie Kartellabsprachen zu führen.

Was bei Verbandstreffen erlaubt ist

Die Verbandsarbeit ist besonders anfällig für Kartelle, weil Führungskräfte aus derselben Branche oder mit derselben Funktion aufeinander treffen. Beim Austausch zwischen Gleichgesinnten stellt man schnell fest, dass man vor denselben Herausforderungen steht. Das schafft eine Versuchung, diese Herausforderungen gemeinsam auf Kosten des Wettbewerbs zu lösen.

Ein Beispiel: Die Mitglieder eines Verbands stehen vor dem gemeinsamen Problem, aufgrund von steigendem Kos-

tendruck künftig nur noch an einigen wenigen Personalmessen teilnehmen zu können. Gleichzeitig würde man nur ungern auf einer Messe fehlen, auf dem wichtige Wettbewerber vertreten sind. Dem ließe sich begegnen, indem man sich gemeinsam auf einige wenige Leitmessen verständigt. Das wäre indes eine klar kartellrechtswidrige Koordina-

tion zwischen Unternehmen hinsichtlich ihres Bezugsverhaltens.

Viele Themen lassen sich jedoch im Kreis der Verbandsmitglieder besprechen, ohne das Kartellamt fürchten zu müssen. Zulässig ist beispielsweise die Weitergabe von öffentlichen Informationen sowie der Austausch über allgemeine Branchenentwicklungen und

über aktuelle Gesetzesvorhaben. Auch Lobbyaktivitäten dürfen gemeinsam organisiert werden.

Netzwerke und Kartelle: Was tun?

Die kartellrechtlichen Grenzen des unternehmensübergreifenden Informationsaustauschs erschließen sich nicht jedem Mitarbeiter auf Anhieb. „Learning by doing“ ist hier der falsche Ansatz. Vielmehr sollte mithilfe von Leitlinien und Schulungen den kartellrechtlichen Risiken vorgebeugt werden.

Wer selbst networkt, sollte nach innen dieselbe Offenheit pflegen wie nach außen. Dazu gehört es, den Vorgesetzten vorab über die Mitgliedschaft in Netzwerken und die Teilnahme an Veranstaltungen zu unterrichten. Wer unsicher ist, ob Informationen das Unternehmen verlassen dürfen, sollte Redemanuskript und Präsentation intern vorlegen und freigeben lassen. Einige Risiken lassen sich auch umschiffen, indem vertrauliche Informationen aggregiert und anonymisiert werden. Für Treffen mit Vertretern anderer Unternehmen sollte grundsätzlich vorab eine Agenda und hernach ein Protokoll erstellt werden. Das mag zwar dem Ziel eines ungezwungenen Netzwerks widersprechen, ist aber immer noch Best Practice.

Trotz solcher vorbeugender Maßnahmen ist niemand davor gefeit, dass in seiner Anwesenheit kartellrechtlich bedenkliche Informationen ausgetauscht werden. Dann sollte man seinen Widerspruch erklären und dokumentieren, das Treffen verlassen und die Compliance- oder Rechtsabteilung informieren. ■



Nichts sagen erschwert zwar das Netzwerken, ist manchmal jedoch aus kartellrechtlichen Gründen angezeigt.

HINTERGRUND

Wichtige Geheimhaltungspflichten

Nicht nur das Kartellrecht setzt der Offenlegung von Informationen Grenzen. Pflichten zur Geheimhaltung ergeben sich auch aus folgenden rechtlichen Vorgaben:

- aus dem Schutz von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen;
- aus Persönlichkeitsrechten und dem Datenschutz;
- aus dem Beruf (zum Beispiel für Heilberufe und Steuerberater);
- aus der Stellung im Unternehmen (zum Beispiel für Betriebsräte und Aufsichtsräte);
- aus dem Dienstverhältnis (auch wenn nicht ausdrücklich vereinbart);
- aus besonderen Vertraulichkeitsvereinbarungen („Non-Disclosure Agreements“)



PHILIPP COTTA ist Rechtsanwalt und Partner bei Beiten Burkhardt in München.



CHRISTOPH HEINRICH ist Rechtsanwalt bei Beiten Burkhardt in München.

pm NACHGEDACHT

Transparenz im Marketing

Was assoziieren Sie mit dem Begriff „Gehaltstransparenz“? In unserer Redaktion fallen dazu folgende Stichwörter: Entgelttransparenzgesetz (sagt der Arbeitsrechtler), „Gender Pay Gap“ (kommt von der Diversity-Expertin), intrinsische Motivation und Fairnessforschung (die Führungsexpertin). Unsere Recruiting-Expertin hat dagegen den gleichen Gedanken wie HR-Blogger und Haufe-Kolumnist Henner Knabenreich: Gehaltstransparenz ist eine geeignete Methode im Personalmarketing. Letzteres war bei Ihren Assoziationen nicht dabei? Dann lesen Sie einmal diese Beispiele, die Knabenreich anführt: Lidl Schweiz verzeichnete mehr als doppelt so viele Bewerbungen, als das Unternehmen mit der freiwilligen Einführung des damals gesetzlich geforderten Mindestlohns von 4.000 Franken warb. Hey Jobs bestätigt: Bis zu 40 Prozent mehr Bewerbungen entfallen auf der Job-App auf Anzeigen mit Gehaltsangabe. Selbst Unternehmen, die nur Mindestlohn zahlen, generieren mehr Bewerbungen.



Woran Job-Castings scheitern

Sowohl Lufthansa als auch die Deutsche Bahn haben damit Aufsehen erregt: Bewerber-Castings. Warum dieses Verfahren zum Scheitern verurteilt ist, zeigt Professor Uwe P. Kanning in seiner Onlinekolumne: „Beim Personalmarketing geht es eigentlich darum, gute Leute anzuziehen und ungeeignete von einer Bewerbung abzuhalten. Das Casting dürfte überproportional viele Leute anziehen, die es bitter nötig haben.“ Zudem sei die Entscheidung beim Casting stark der Willkür der Entscheidungsträger überlassen. Ein Casting sei auch nicht nah am Arbeitsalltag angesiedelt, was eigentlich für die Güte eines Auswahlverfahrens spreche. Und zu guter Letzt fügt Kanning an: „Ein Stellenangebot wird umso eher angenommen, je stärker sich die Kandidaten in ihren beruflich relevanten Kompetenzen ernst genommen fühlen. Wer viel in seine Ausbildung investiert hat, muss ein Casting als Frechheit erleben.“

www.haufe.de/personal

NEWS DES MONATS

Digital I Beim Weltwirtschaftsforum in Davos haben sich 26 Unternehmen zusammengetan, um die Initiative „Closing the Skills Gap 2020“ zu gründen. Sie wollen insgesamt rund 8,1 Millionen Menschen schulen und trainieren, um sie fit für die digitalisierte Wirtschaft zu machen. Die Online-Plattform „closingtheskillsgap.org“ ist das Kernstück der Aktion.

Digital II Wie ist es um die digitale Fitness von Azubis und Ausbildungsbetrieben bestellt? Mit dieser Frage befasst sich die Umfrage „Azubi-Recruiting Trends“ von U-Form Testsysteme und Professor Christoph Beck. Hier können Sie teilnehmen: testsysteme.de/studie.

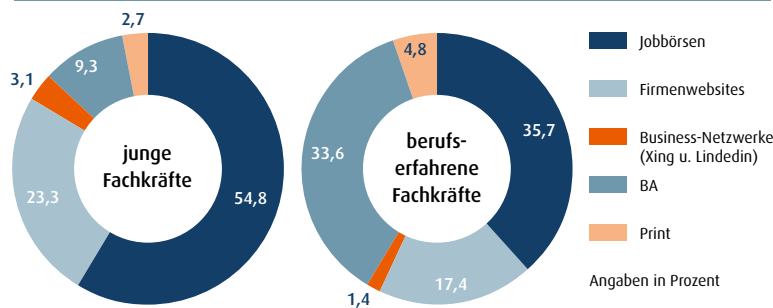
Digital III Moderne Lernformate wie Blended Learning, ein Mix aus Präsenzveranstaltungen und digitalen Lernangeboten, sind aus der betrieblichen Weiterbildung bereits bekannt und erobern jetzt die private Weiterbildung: 45 Prozent der Bundesbürger nutzen digitale Lernmittel zur privaten Weiterbildung, jeder Fünfte lernt mit kostenpflichtigen Angeboten. Das ist das Ergebnis einer Bitkom-Umfrage.

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

Arbeitgeber setzen weiter auf Online-Jobbörsen

Rund 71 Prozent der jungen Deutschen im Alter zwischen 18 und 39 Jahren setzen bei der Jobsuche auf Online-Jobbörsen, 42 Prozent suchen in der Karriereplattform Xing. Das ergab die Studie „Junge Deutsche“ des Bundesarbeitgeberverbands der Personaldienstleister (BAP). Reagieren die Unternehmen auf diese Vorlieben? Dieser Frage ging der BAP-Job-Navigator nach, der rund 853.000 Anzeigen auswertete: 35 Prozent aller Jobangebote werden auf Online-Jobportalen inseriert. Mit rund 31 Prozent steht die Bundesagentur für Arbeit auf dem zweiten Platz. Knapp 18 Prozent der Vakanzen veröffentlichen die Unternehmen auf ihren eigenen Webseiten. Die Printmedien belegen mit fünf Prozent aller Anzeigen den vierten Platz. In den Netzwerken Xing und LinkedIn fand die Studie knapp zwei Prozent aller Anzeigen. www.personaldienstleister.de

JOB-NAVIGATOR



Berufseinsteiger und Berufserfahrene zeigen ein unterschiedliches Suchverhalten. Bei beiden stehen die Online-Jobbörsen aber an erster Stelle.

QUELLE: BAP

Investitionen ins Recruiting

Wie wichtig die Mitarbeiter für Consultingfirmen sind, fand der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) in der Studie „Kennzahlen der Unternehmensberatung“ heraus: Besonders erfolgreiche Firmen investieren doppelt so viel Zeit und Geld in die Gewinnung neuer Mitarbeiter wie die Schlusslichter der Branche. Während die Branchen-Leuchttürme durchschnittlich 15.600 Euro für jeden neuen Mitarbeiter aufwenden, sind es bei weniger erfolgreichen Unternehmensberatungen nur 7.800 Euro. Außerdem zeigte die Studie: Je größer die Consultingfirma ist, desto höher fällt der Pro-Kopf-Aufwand zur Mitarbeitergewinnung aus. Beratungen mit mehr als 7,5 Millionen Euro Umsatz investieren durchschnittlich 19.200 Euro.

Erhebliche Unterschiede sind auch bei den Investitionen in die Weiterbildung zu erkennen. Die erfolgreichen Unternehmen investieren pro Jahr durchschnittlich 5.400 Euro pro Berater. Die Schlusslichter der Branche kommen lediglich auf 3.500 Euro. www.bdu.de

Neues von den Stellenmärkten

START-UP. Das Münchener Start-up Job-Ninja gibt Arbeitgebern jetzt auch die Möglichkeit, Stellenangebote auf Basis von Cost-per-Application zu schalten. Stellenanzeigen werden regional und überregional auf bis zu 70 Partner-Portalen vermarktet. www.jobninja.com

SUCHBEGRIFFE. Stepstone hat die im Jahr 2017 am häufigsten verwendeten Suchbegriffe für Jobs auf dem eigenen Portal

ermittelt: „Marketing“, „Controller/in“, „Außendienstmitarbeiter/in“, „Ingenieur/in“ und „IT“. Die meistgesuchten Städte waren Hamburg, Berlin und München. Die beliebtesten Arbeitgeber Bosch, BMW und Siemens. Wie stark die Digitalisierung den Arbeitsmarkt durchdringt, zeigt sich auch in einer wachsenden Suche nach neuen Jobprofilen. So wurde der Suchbegriff „Data Science“ 137 Prozent häufiger eingege-

ben als im Vorjahr. Auch „Business Intelligence Analyst“ und „Scrum Master“ wurden deutlich häufiger gesucht. www.stepstone.de

RELAUNCH. Mit Unterstützung von Stellenanzeigen.de erhielt die Online-Stellenbörse der Hamburger Morgenpost einen neuen Look. Stellensuchende erhalten passende Angebote durch eine intuitive Suchfunktion. Arbeitgeber können sich mit einem Firmenprofil und Videos vorstellen. www.jobs.mopo.de



Was König Bewerber denkt

ANALYSE. Gute Auswahlverfahren können dazu beitragen, eine positive Candidate Experience zu erwecken. Studien zeigen, wie Bewerber die Verfahren beurteilen.

Von **Martin Kersting**

Aus einer Konzernbroschüre für Recruiter: „Wenn sich jemand auf eine Stelle bei xy bewirbt, ist klar, dass er oder sie sich bereits für xy als Arbeitgeber interessiert. Dann ist es an uns, dieses Interesse weiter zu stärken, indem wir den gesamten Rekrutierungsprozess so gestalten, dass er für den Bewerber (...)“

ein durchgängig positives Erlebnis darstellt. (...) Wir wollen jedem Bewerber ein unvergessliches Erlebnis bieten.“

Personaler scheinen, wie die einleitenden Worte zeigen, neuerdings geradezu verpflichtet zu sein, für das Wohlergehen der Kandidaten zu sorgen. Der Personalmangel führt dazu, dass Organisationen sich um Kandidaten und um ein gutes Arbeitgeberimage bemühen. Das Thema Candidate Experience liegt im Trend.

Das betrifft auch die Auswahl und Gestaltung des eigentlichen Auswahlverfahrens. Beim formalen Bewerbungsprozess geht es vor allem darum, viele Bewerbungswege anzubieten, eine geringe Reaktionszeit einzuhalten und insgesamt die „Time to hire“ oder auch die Zeit bis zur Absage möglichst gering zu halten. Aber auch das Auswahlverfahren an sich stellt eine zentrale Station auf der „Candidate Journey“ dar: Wirkt ein As-

essment-Center oder ein Intelligenztest abschreckend? Welchen Eindruck hinterlässt ein Interview beim Kandidaten?

Personaler überlegen, was bei den Kandidaten gut ankommt und laufen dabei Gefahr zu vernachlässigen, worauf es ankommt. Da wird vermeintlich den Vorlieben der jungen Generation zuliebe das Auswahlverfahren infantilisiert – Stichwort „Gamifizierung“ – oder um jeden Preis digitalisiert. Aus Angst vor Akzeptanzverlust verzichtet man bei erfahrenen Kandidaten auf aussagekräftige Verfahren wie Intelligenztests. Damit verlieren Personaler auf beiden Seiten: Die Akzeptanz sinkt ebenso wie die Aussagekraft der Verfahren.

Auswahlverfahren prägen das Image

Das Bemühen, Personalauswahlverfahren maximal akzeptabel zu gestalten, ist richtig und sinnvoll. Tatsächlich prägen die Auswahlverfahren das Image des Arbeitgebers; sie gelten als Visitenkarte der Organisation. Die Akzeptanz wirkt sich ebenso auf die Bereitschaft des Kandidaten aus, ein Jobangebot anzunehmen wie gegebenenfalls auf das Commitment und die Zufriedenheit, mit der er seine Arbeit aufnimmt. Und die Akzeptanz wirkt sich via Mund- und Online-Propaganda – Stichwort Arbeitgeberbewertungsportale – auch auf

Dritte aus, die als potenzielle Bewerber oder als (potenzielle) Kunden für die Organisation relevant sind. Bewerber sind „Storyteller“, also Multiplikatoren. Die Personalauswahl sollte aber auch unabhängig von diesem Nutzen möglichst akzeptabel gestaltet werden – aus Respekt anderen Menschen gegenüber.

Maximale Akzeptanz seitens der Bewerber – über das Ziel besteht Einigkeit – nicht aber über die Mittel. Welche Verfahren werden gut, welche weniger akzeptiert? Diese Frage wurde wissenschaftlich so gut untersucht, dass es möglich ist, die Einzelstudien zu Metaanalysen zusammenzufassen. Zur Akzeptanz von Personalauswahlverfahren liegen mehrere Metaanalysen vor, die zu gleichsinnigen Ergebnissen kommen. Ich stelle ausgewählte Ergebnisse der 2010 im International Journal of Selection and Assessment (18, S. 291–304) publizierten Studie von Neil Anderson, Jesus F. Salgado, und Ute Hülshager vor. Die Autoren fassen die Ergebnisse aus 38 Studien aus 17 Ländern statistisch kontrolliert zusammen. Ich beschränke mich hier auf die Ergebnisse zur Akzeptanz von vier Personalauswahlverfahren:

- Interview
- Arbeitsprobe/Simulationsübung
- Leistungstests
- Persönlichkeitsfragebogen

Auch wenn sich in der Personalauswahl die Macht auf die Nachfrageseite verschiebt, ist der Bewerber kein König, der in jedem Fall beglückt werden kann.

In der Studie wurde die Akzeptanz von sechs weiteren Methoden untersucht, die ich hier ausspare: Die Analyse des Lebenslaufs, Referenzen und „Personal Contacts“ (im Sinne von einflussreichen Fürsprechern) grenze ich aus, da diese Auswahlmethoden im Hintergrund laufen und somit von Bewerbern nicht erlebbar sind. Auf die Berücksichtigung der Methoden Biografischer Fragebogen, Integritätstest und Grafologie verzichte ich, da sie in Deutschland selten genutzt werden.

Akzeptanz ist nicht eindimensional

Bewerber beurteilen die Akzeptanz differenziert. Statt mit einer Akzeptanzeinschätzung sieht man sich in Wirklichkeit mit mehreren, vielfach miteinander verflochtenen Akzeptanzdimensionen konfrontiert. In der Metaanalyse wurde nicht nur ein Gesamtwert für die Akzeptanz abgefragt, sondern es wurden sieben Akzeptanzdimensionen unterschieden:

ÜBERBLICK

	Gesamturteil	Wissenschaftlichkeits-Anmutung	vermutete Aussagekraft	zwischenmenschliche Wärme	Augenschein-Validität/Jobbezug	Wahrung der Privatsphäre
Arbeitsprobe/Simulationsübung	5.38	4.43	5.42	4.60	5.34	5.40
Interview	5.22	4.08	5.40	5.43	5.54	5.02
Leistungstests (z.B. Intelligenztest)	4.59	4.70	4.59	3.52	4.91	5.47
Persönlichkeitsfragebogen	4.08	4.20	4.59	3.89	4.33	4.18

Skala von 1 bis 7, hohe Werte stehen für hohe Akzeptanz. Die Anzahl befragter Teilnehmer pro Zelle beträgt mindestens 1.495 und maximal 3.683. Die Daten stammen aus 17 Ländern.

Die Tabelle zeigt die Urteile über verschiedene Akzeptanzgesichtspunkte von Personalauswahlverfahren. Die Daten wurden metaanalytisch ermittelt von Anderson et al. (2010).

- wissenschaftliche Anmutung: Bewerber gehen davon aus, dass das Verfahren eine solide wissenschaftliche Basis hat
 - vermutete Aussagekraft: Bewerber gehen davon aus, dass man mit dem Verfahren die relevanten Merkmale der Bewerber differenziert erfassen kann
 - zwischenmenschliche Wärme
 - Augenscheinvalidität/Jobbezug
 - Wahrung der Privatsphäre
 - (rechtliche) Angemessenheit
 - wahrgenommener Verbreitungsgrad
- Auf die beiden zuletzt genannten Aspekte verzichte ich in meinem Bericht, da in den unterschiedlichen Ländern, die in der Studie berücksichtigt wurden, unterschiedliche rechtliche Bedingungen gelten und unterschiedliche Verfahren verbreitet sind.

Das zeigen Metastudien zur Akzeptanz

Ein erster, für die Personalauswahl mit internationalen Kandidaten wichtiger Befund ist, dass die Akzeptanzwerte über die verschiedenen Länder hinweg vergleichbar ausfallen. Die über alle Länder berechneten Werte sind in der Tabelle „Akzeptanz der Verfahren“

Wer ein valides Verfahren einsetzt, kann sich der Akzeptanz dieses Verfahrens bei den Bewerbern relativ sicher sein.

dargestellt. Aus der Metaanalyse lassen sich die folgenden Aussagen ableiten:

- Die vier Personalauswahlverfahren erzielen in allen Kategorien ein im Durchschnitt positives Akzeptanzurteil. Alle Werte liegen über dem Mittelwert der genutzten Siebener-Skala. Es besteht kein Anlass, eines der vier Verfah-

ren aus Angst vor mangelhafter Akzeptanz nicht einzusetzen.

- Hinsichtlich der Akzeptanz-Gesamtbewertung, der vermuteten Aussagekraft sowie dem Jobbezug schneiden Simulationen und Interviews besonders positiv ab.

- Intelligenz- und Leistungstests werden von den Bewerbern besonders akzeptiert, weil diese die Privatsphäre wahren und als wissenschaftlich fundiert wahrgenommen werden.

- Das Interview erzielt einen deutlichen Akzeptanzvorteil gegenüber den anderen Verfahren in den Dimensionen zwischenmenschliche Wärme und Jobbezug, seine wissenschaftliche Fundierung wird von den Bewerbern aber (relativ gesehen) angezweifelt.

- Mit Ausnahme der Wissenschaftlichkeitsanmutung schneiden Persönlichkeitsfragebogen in allen in der Tabelle analysierten Akzeptanzdimensionen relativ gesehen am schlechtesten ab.

Anderson und Kollegen berechneten außerdem den Zusammenhang zwischen den Akzeptanzurteilen und der tatsächlichen Aussagekraft (Validität) der Personalauswahlverfahren. Dabei zeigte sich ein substanzieller positiver Zusammenhang für alle in der Tabelle berücksichtigten Akzeptanzdimensionen, mit Ausnahme der Dimensionen zwischenmenschliche Wärme und Wahrung der Privatsphäre. Validität und Akzeptanz sind also kein Gegensatz, im Gegenteil gilt: Valide Verfahren werden unter zahlreichen Akzeptanzgesichtspunkten von den Bewerbern positiv wahrgenommen. Wer ein valides Verfahren einsetzt, kann sich der Akzeptanz dieses Verfahrens relativ sicher sein.

Einzelstudien ergänzen Aspekte

Der Vorteil von Metaanalysen ist, dass große Mengen an Daten zu einer Fragestellung integriert werden. Dies erfordert allerdings einen gewissen Abstraktionsgrad. Es werden Dinge vermengt, die im Detail unterschiedlich sind. So kann man zum Beispiel unter

die Kategorie „Arbeitsprobe“ sowohl Simulationen im Sinne eines Assessment-Center-Rollenspiels als auch technische Apparate wie einen zur Pilotenauswahl eingesetzten Flugsimulator verstehen. Zudem ist die Vergleichbarkeit der Akzeptanzwerte schwierig, da jeweils unterschiedliche Personen befragt wurden. Auch wenn es statistische Bewältigungsstrategien für diese Probleme der Metaanalyse gibt, ist es sinnvoll, konkrete Fragen in Einzelstudien zu klären.

In meiner Akzeptanzforschung fokussiere ich mich auf die Wahrnehmung unterschiedlicher Akzeptanzdimensionen innerhalb einer Klasse von Auswahlverfahren. Dazu habe ich einen Akzeptanzfragebogen entwickelt, der mittlerweile bei mehreren Tausend Personen eingesetzt wurde. Es gibt vier Varianten des sogenannten „Akzept!“-Bogens: für Assessment-Center, Interviews, Leistungstests und Persönlichkeitstests. Neben Einschätzungen, die für alle genannten Personalauswahlverfahren abgefragt werden (drei Akzeptanzdimensionen und ein Akzeptanzgesamturteil), gibt es außerdem je nach Verfahren ein bis drei weitere Skalen für verfahrensspezifische Akzeptanzdimensionen.

Gemeinsam mit Kollegen konnte ich in verschiedenen Studien zeigen:

- Bewerber treffen differenzierte Akzeptanzurteile. Sie beurteilen ein einzelnes Verfahren nach verschiedenen Akzeptanzdimensionen und nehmen den Vergleich verschiedener Verfahren (wie Persönlichkeitsfragebogen einerseits und Intelligenztest andererseits) differenziert vor. Es ist also nicht so, dass Bewerber einem einzelnen Verfahren oder verschiedenen Verfahren pauschal positiv oder negativ gegenüberstehen.

- Besonders bedeutsam für die Akzeptanz ist die Augenscheinvalidität der Verfahren. Greift ein Verfahren in den Aufgaben und Fragen die Berufswelt der infrage stehenden Position auf und gibt im Idealfall eine realistische Vorschau auf die Tätigkeit, so wirkt sich das positiv auf die Akzeptanz aus.

DOWNLOAD-TIPP

Für weitere Informationen sowie für einen kostenlosen Download der Fachartikel, die den berichteten Befunden von Martin Kersting zugrunde liegen, siehe

[http://kersting-internet.de/
testentwicklungen/akzept-fragebogen/](http://kersting-internet.de/testentwicklungen/akzept-fragebogen/)

- Die Akzeptanzunterschiede der Varianten innerhalb einer Verfahrenskategorie (zum Beispiel verschiedene Arten von Intelligenztests) sind mindestens ebenso bedeutsam wie die Unterschiede zwischen Verfahrenskategorien (zum Beispiel Intelligenztest versus Persönlichkeitsfragebogen). Einem konkreten berufsbezogen eingekleideten Persönlichkeitsfragebogen wurde – entgegen den Befunden für Persönlichkeitsfragebogen im Allgemeinen – eine hohe Augenscheinvalidität zugesprochen. Berufsbezogen eingekleidete Intelligenztests erzielten eine höhere Akzeptanz als entsprechende Tests mit abstrakt formulierten Aufgaben.

Hier liegen die Grenzen der Akzeptanz

„Wir wollen jedem Bewerber ein unvergessliches Erlebnis bieten.“ – Ein unvergessliches Erlebnis kann man den Bewerbern immer bieten, nicht immer aber ein positives. Denn das Akzeptanzurteil hängt auch von zahlreichen Faktoren ab, die die Recruiter nicht beeinflussen können, beispielsweise von der Persönlichkeit des Bewerbers (zum Beispiel sein Alter, sein Geschlecht, seine Gewissenhaftigkeit) und von Merkmalen der infrage stehenden Stelle (zum Beispiel welche Anforderungen gestellt werden, wie attraktiv die Stelle im Allgemeinen und für den Bewerber im Besonderen ist).

Bei allem berechtigten Interesse an wohlmeinenden Bewerbern darf man die Tatsachen nicht aus den Augen verlieren: Die Bewerbung stellt eine Bewertungssituation dar. Dem Akzeptanz-Imperativ steht die Tatsache entgegen, dass Menschen Selbstschutzstrategien gegen selbstwertbedrohende Informationen anwenden. Eine Strategie besteht darin, die Überbringer der schlechten Nachricht abzuwerten. Und wenn der

Berufstraum platzt oder der Karriereaufstieg final scheitert, kann das Feedback noch so wertschätzend und konstruktiv ausfallen – der Frust bleibt. Auch wenn sich in der Personalauswahl in Zeiten des Personalmangels die Macht etwas vom Anbieter auf die Nachfrageseite verschiebt, ist der Bewerber kein König, der in jedem Fall beglückt werden kann. Die Forderung nach absoluter Akzeptanz ist inakzeptabel.

Wie man die Akzeptanz sichert

Der Hinweis auf die Grenzen der Machbarkeit soll niemanden im wichtigen Bemühen um Akzeptanz demotivieren. Aber wir sollten uns auf das Machbare konzentrieren und vom Sachstand ausgehen. Wer seine Personalauswahl akzeptabel gestalten will, sollte nicht allzu viel Zeit damit verschwenden, über die Verfahrenskategorien nachzudenken: Ob ein Intelligenztest und/oder ein Interview angezeigt ist, ergibt sich aufgrund der Anforderungsanalyse sowie aufgrund von Kenntnissen über die Validität der Verfahren. Wichtig für die Akzeptanz ist, wie die Verfahren ausgestaltet werden:

- Entscheidend ist, dass die Bewerber einen Bezug zwischen dem Verfahren und der anstehenden Personalentscheidung herstellen können. Das ist unter anderem dann der Fall, wenn die Fragen und Aufgaben aus der Anforderungsanalyse abgeleitet wurden und berufsbezogen formuliert sind.
- Hilfreich für die Akzeptanz und die Fairnesswahrnehmung sind darüber hinaus Erklärungen. Donald Truxillo und Kollegen konnten in einer 2009 im Journal of Selection and Assessment veröffentlichten Studie zeigen, dass Erklärungen sich positiv auf die bewerberseitige Wahrnehmung des Prozesses auswirken. Insbesondere wenn die Verfahren – entgegen der vorherigen Empfehlung – nicht auf Anhieb nachvollziehbar sind, bedarf es Erläuterungen. Die Transparenz sollte dabei von Anfang an verfahrensleitend sein, indem den Bewerbern bereits bei der Einladung zum

Verfahren die Erwartungen und Abläufe kommuniziert werden.

- Das Verfahren sollte außerdem herausfordernd gestaltet sein. Die Bewerber sollten die Gelegenheit erhalten, zu zeigen, was sie können und was sie von anderen unterscheidet. Einigen Bewerbern kommt ein Interview entgegen, andere können ihre Leistungen besser in einem Test unter Beweis stellen. Akzeptanz findet, wer den Bewerbern mehrere, verschiedene Chancen einräumt, sich und ihr Leistungsvermögen zu demonstrieren.

- Wichtig ist, dass die Bewerber das Verfahren als gerecht und diskriminierungsfrei wahrnehmen.

- Essenziell ist – bei jedem Verfahren – wie man mit den Bewerbern (unabhängig vom Ergebnis des Auswahlverfahrens) umgeht: respektvoll, wertschätzend, offen, freundlich und einfühlsam.

- Bedeutsam ist schließlich ein zeitnahes, aufrichtiges und konstruktives Feedback sowie ein offenes Ohr für die Anliegen, Anmerkungen, Wünsche und Rückmeldungen der Bewerber.

Akzeptanz geht mit Validität einher

Insgesamt lässt sich sagen: Validität und Akzeptanz sind in der Personalauswahl keine Gegensätze. Wissenschaftlich fundierte Verfahren werden hochgradig akzeptiert, wenn man die oben genannten Akzeptanz-Regeln einhält. Auch wenn man nicht alle Bewerber beglücken kann, muss einem die Akzeptanz der Verfahren keine Sorgen bereiten. Entscheidend ist – wie immer – der menschliche Faktor der Umsetzung. Hier können wir ein Zitat, das dem Unternehmensberater Philip B. Crosby zugeschrieben wird, heranziehen: „Qualität beginnt beim Menschen, nicht bei den Dingen.“ ■



PROF. DR. MARTIN

KERSTING ist Professor für Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Uni Gießen.

Heute schon gesnappt?

TREND. Totgesagte leben länger. So ist es auch mit der App Snapchat. Im Personalmarketing für Azubis bietet sie noch ungenutztes Potenzial – wenn man sie richtig nutzt.

Von **Melanie Berthold** und **Maren Kaspers**

In wenigen anderen Bereichen gibt es tagtäglich so viele Neuentwicklungen wie im Social Web und Personalmarketing. Apps sprießen aus dem Appstore wie Pilze aus dem Boden. Genauso ist es im Social Web – kaum einer kann mit all den Neuerungen Schritt halten und schafft es, sie kompetent zu bedienen. Personalmarketer brauchen deshalb viel Kreativität, um zu verstehen, wie sie die unzähligen Möglichkeiten sinnvoll einsetzen können.

BILDERGALERIE

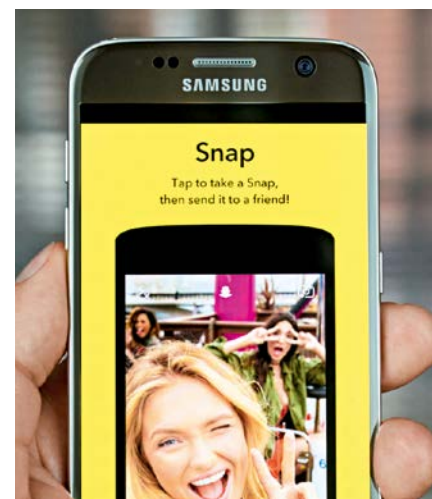
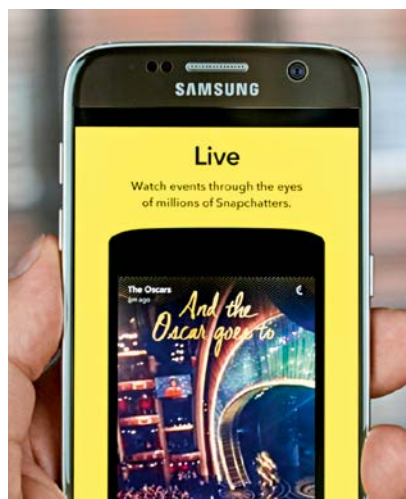
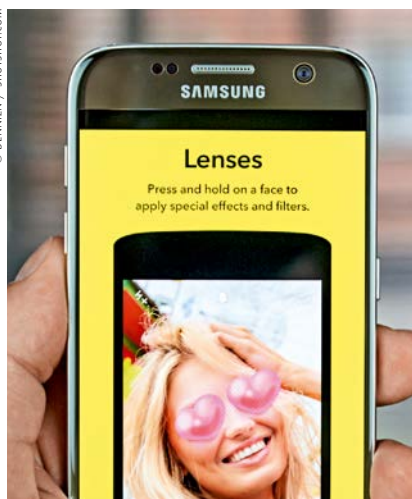
In unserer App finden Sie einige Beispiele für die verschiedenen Kommunikationsmöglichkeiten bei Snapchat.

Ein gutes Beispiel für die rasante Entwicklung einer App, die alle sozialen Netzwerke mit ihren Funktionen geprägt hat, ist Snapchat. Kennen Sie nicht? Doch, glauben Sie uns. Sicherlich ist auch Ihnen bereits eins der zahlreichen „Selfies“ aufgefallen, auf denen Menschen mit Hundehohren, Geweihen oder anderen witzigen „Masken“ posieren. Diese Masken nennen sich „Lenses“ und können ganz einfach mit Snapchat auf das eigene Gesicht gelegt werden. Mit Sicherheit haben unter anderem auch diese Lenses zum Erfolg von Snapchat beigetragen: Nachdem Snapchat die Lenses-Funktion 2015 eingeführt hatte, legte die App in den vergangenen zwei Jahren ein unglaubliches Wachstum hin. Das Unternehmen entwickelte sogar eine eigene Videobrille, die „Spectacles“, die man direkt mit der App verbinden kann. Sie war lange angekündigt, wurde dann aber doch kein großer

Erfolg. Nachdem Snapchat-Gründer Evan Spiegel im März 2017 mit seiner Firma an die Börse ging, folgte ein weiterer Rückschlag. Der Börsenstart wurde wider Erwarten ein Flop, denn die Nutzerzahlen stiegen zwar weiter, aber eben nicht so schnell wie prognostiziert.

Tatsächlicher Einsatz von Snapchat

Für das Personalmarketing gibt es trotzdem einige spannende Einsatzmöglichkeiten für Snapchat. Wer mit dem Gedanken spielt, die App im Personalmarketing zu nutzen, sollte aber natürlich zunächst einmal die wichtigsten Funktionen kennen, denn neben dem Bearbeiten von Bildern und Videos kann Snapchat noch einiges mehr – beispielsweise können Inhalte unmittelbar mit Freunden und Followern geteilt werden. Der Austausch über den Messenger erfolgt dabei öffentlich, in Gruppen oder privat. Das Besondere



NICE-TO-KNOW

Weitere Snapchat-Entwicklungen

Auch wenn viele immer wieder Snapchat das baldige Aus vorhersagen, hält sich dieses Netzwerk seit sechs Jahren tapfer am Markt.

Einer der Überlebenstricks von Snapchat ist die unbändige Innovationskraft. Ständig gibt es Neuerungen, die das gesamte Social-Media-Spielfeld beeinflussen. Die letzte Neuerung, die bis dato noch nicht in allen Ländern ausgerollt wurde, sind die sogenannten „Context Cards“. Damit schafft Snapchat einen Quantensprung im „User Generated Content Marketing“. Mit dieser Funktion können die Nutzer ihre Videos mit zusätzlichen Infos über den Ort, an dem sie sie aufgenommen haben, versehen. Besonders beeindruckend ist, dass sich dort auch Absprünge in andere Apps hinterlegen lassen. Einfach gesagt könnte ein Video eines Azubis in der Lehrwerkstatt direkt mit einem Absprung in den Bewerbungsprozess für eben diese Ausbildung hinterlegt werden. Soweit die Theorie – wir werden sehen, welche Möglichkeiten uns diese Funktion bringt, sobald sie verfügbar ist.

ist jedoch die Art und Weise, wie Fotos und Videos geteilt werden: Man nimmt sie entweder über den Messenger auf und verschickt sie direkt – dann sind sie für zehn Sekunden sichtbar und löschen sich danach selbst. Oder man veröffentlicht seine Inhalte in einer sogenannten „Story“, die nur Freunde und Follower sehen können. In diesem Fall sind die Inhalte immerhin 24 Stunden lang verfügbar. Instagram hat dieses Feature inzwischen nachempfunden. Seitdem ist die Story-Funktion in fast jedem Netzwerk angekommen – etwa auf Facebook, bei Whatsapp und Gerüchten zufolge wohl bald auch bei Youtube.

Genial einfach, genial nützlich?

Für Unternehmen ist Snapchat eine geniale und einfache Möglichkeit, in-

teressierten einen Einblick in den Arbeitsalltag zu geben. Man drückt einfach einem Azubi ein Smartphone mit dem Firmen-Account in die Hand und lässt ihn seinen Arbeitsalltag „snappen“. Natürlich ist es sinnvoll, den Mitarbeiter vorher zu den Social Media Guidelines des Unternehmens zu schulen und gewisse „Dos and Don'ts“ zu besprechen.

Aber wer nutzt die App tatsächlich im Employer Branding? Wir haben eine Liste aller bekannten Arbeitgeber erstellt, die aktuell auf Snapchat aktiv sind, und sie über einen längeren Zeitraum beobachtet. Unsere Fragen für diese Auswertung: Wer snappt wie oft? Welche Mitarbeiter snappen? Welche Themen werden behandelt und was lernt man über die Unternehmen? Und vor allem: Wie kommunizieren die Unternehmen mit anderen Nutzern des Messengers? Gibt es direktes Feedback? Wie hochwertig sind Antworten auf Fragen über die Snapchat-App? Unsere Learnings haben wir im Folgenden zusammengefasst.

Ein Blick durchs Schlüsselloch

Rund ein Drittel der Themen, die Arbeitgeber auf Snapchat vorstellen, haben interessanterweise keinen direkten HR-Bezug. Oft werden stattdessen aktuelle oder humorvolle Inhalte gespielt, um die Kanäle anzureichern. Alle weiteren Themen haben jedoch einen unmittelbaren HR-Bezug. Die meisten Unternehmen setzen dabei Azubis als Botschafter ein und lassen sie aus ihrem Arbeitsalltag berichten oder besondere Aktionen und

Projekte vorstellen – zuweilen snappen die Azubis auch einfach über sich selbst. Durch die einfache Bedienbarkeit der App eignet sich Snapchat wunderbar, um Einblicke ins Unternehmen zu geben, die Interessierten und Bewerbern vorher verschlossen blieben – außer beispielsweise während eines Praktikums. Snapchat ist damit ein Schlüsselloch, durch das potenzielle Azubis einen Blick hinter die Kulissen werfen können.

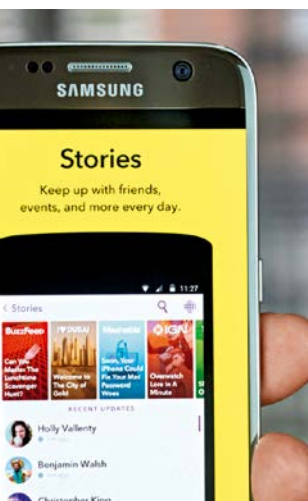
Azubis als Botschafter

Wie bereits erwähnt, setzen die Unternehmen meist Azubis als Botschafter ein – um genau zu sein: 77 Prozent aller Unternehmen, die wir analysiert haben. Ein Vorteil ist, dass Azubis die App sehr gut verstehen, da sie diese oft selbst im Alltag nutzen. Ein anderer liegt darin, dass sie wissen, was angehende Azubis interessiert. Schließlich ist es noch gar nicht allzu lange her, dass sie selbst nach Informationen über Ausbilder und Arbeitgeber gesucht haben. Darüber hinaus fungieren Azubis als Jobbotschafter: Sie erzählen es ihren Freunden und Bekannten, wenn sie einen Kanal übernehmen dürfen und tragen somit zum Wachstum des Accounts bei.

Einmal ist keinmal auf Snapchat

Keiner der beobachteten Arbeitgeber in Deutschland snappt täglich. Durchschnittlich stellen sie 1,25 Stories pro Woche online. Hier gibt es Verbesserungsbedarf, denn Snapchat funktioniert etwas anders als die übrigen Netzwerke. Der große Unterschied: Es gibt hier kein „Profil“, keine Seite, auf der man archivierte Beiträge ansehen kann. Also muss der Nutzer den Arbeitgebern aktiv folgen und Storys für sich auswählen. Diese sind allerdings nur für 24 Stunden sichtbar. Das bedeutet einerseits: Wer nicht snappt, ist auch nicht sichtbar. Andererseits hat das den Vorteil, dass man nicht permanent Inhalte aktualisieren muss – schließlich gibt es keine veralteten Beiträge.

Die geringe Durchschnittszahl der Storys pro Woche zeigt aber auch, dass die



Viele Funktionen der Messenger-App Snapchat lassen sich im Personalmarketing einsetzen.

**ROBINDRO ULLAH**

ist Berater, Moderator und Buchautor. Auf www.hrinmind.de bloggt er zu aktuellen HR-Themen.

TIPPS

Ein „How-to“ für Personaler

Wie lassen sich die Funktionen auf Snapchat im Personalmarketing nutzen? Generell gilt dabei: Je mehr Funktionen man auf Snapchat verwendet, desto gekünstelter wirkt der Account. Man muss wissen, welche Funktion wann angebracht ist. Gar keine der Extra-Funktionen zu nutzen, ist aber auch definitiv ein No-Go.

Funktion	Anwendung
Stories	Das beliebte Feature, welches aufgrund seiner Einfachheit von anderen Netzwerken wie Instagram übernommen wurde, bietet die Möglichkeiten, • exklusive Einblicke in den Ausbildungsalltag zu gewähren, • Tipps zu aktuellen Ereignissen wie einem Zwischenzeugnis zu bieten und • Challenges zu nutzen, die mit dem Arbeitgeber verknüpft sind.
Snap-Ad	Die bildschirmfüllende Werbung eignet sich für • die Begeisterung neuer Follower, • Event-Ankündigungen und • um die Employer Brand in noch nicht erschlossenen Zielgruppen zu platzieren.
Filter	Snapchat ist ein „Solomo“-Netzwerk. Es ist social, local und mobile. Ein Ausdruck der regionalen Anpassung des Netzwerks sind die sogenannten Filter. Da man diese als Unternehmen selbst erstellen und zudem den Ort (local) zur Platzierung angeben kann, lassen sich Guerilla-Personalmarketing-Aktionen durchführen. • Platzierung eines Unternehmensfilters bei einer konkurrierenden Firma an deren Tag der offenen Tür • Willkommensfilter am eigenen Standort bei Ausbildungsstart • Filter in Lokalisationen, an denen größere Ereignisse stattfinden wie Abi-Bälle
Lenses	Die Lenses (Masken, die man über Bilder legt) sind eine Erfindung des Netzwerks, um Bilder aufzupeppen. Als Arbeitgeber kann man sie in Stories nutzen. • Nutzung der Lenses in Stories, um diese etwas abwechslungsreicher zu gestalten – Achtung, hier tauchen oft „Memes“ (virale Inhalte, meist Bilder, die individuell angepasst werden können) auf. Sie lassen sich gut in die Unternehmens-Stories einbauen. Beispiel: Der „Dancing Hot Dog“. • Nutzung der Lenses, um auf alternative Ansprechpartner für Schüler zu verweisen. Dies ist natürlich nur dann sinnvoll, wenn die Ansprechpartner auch auf Snapchat aktiv sind. • Verwendung des Lense-Materials auf Kanälen wie Instagram oder Facebook. Obwohl diese Netzwerke mittlerweile ebenfalls Lenses besitzen, wird die Zielgruppe, die Snapchat Lenses erkennt, auf den Kanal zurückschließen.
Sticker (Bitmoji)	Nutzer können über Bitmoji, eine App die inzwischen zu Snapchat (Snap Inc.) gehört, eine Comic-Version von sich selbst erstellen. Diese kann auch auf anderen Netzwerken verwendet werden. Sinnvoll ist das für Unternehmen, die einen fiktiven Karrierecoach auf der Karriereseite einführen wollen. Häufig haben Unternehmen bereits eine Art Maskottchen, das sie hierfür verwenden können. • Nutzung des Bitmoji auf Snapchat innerhalb der Stories • Aufbau eines Chatbots auf der Karriereseite, der den fiktiven Charakter auf der Karriereseite repräsentiert – in Gestalt des Bitmoji von Snapchat • Verwendung des Bitmoji in verschiedenen Netzwerken und in der Kommunikation mit der Zielgruppe

Arbeitgeber offenbar Wert auf gute Qualität und umfassende Information legen, um Follower zu generieren und zu halten – sie snappen nicht einfach drauflos.

Direkte Bewerberkommunikation

Kennzeichnet dieses Qualitätsbewusstsein auch die direkte Kommunikation? Bei einem Messenger wie Snapchat steht natürlich der Dialog im Mittelpunkt und so können die Follower jederzeit private oder anonyme Direktnachrichten an Arbeitgeber senden. Das ist natürlich eine Chance für potenzielle Mitarbeiter, um Fragen loszuwerden. Die Unternehmen können im Austausch wiederum gut erkennen, was die Zielgruppe wirklich bewegt. Unsere Untersuchung kam in diesem Punkt allerdings zu einem ernüchternden Ergebnis: Ein Viertel der Arbeitgeber nutzt die Chance zum Dialog nicht und bleibt Antworten schuldig. Damit geht viel Potenzial verloren.

Individuell und schnell antworten

Es gibt aber auch einige Arbeitgeber, die vormachen, wie es richtig geht: Der schnellste Arbeitgeber hat unsere Nachricht während der Geschäftszeiten innerhalb von drei Minuten beantwortet. Am Wochenende werden allerdings die wenigsten Kanäle betreut, wobei die Arbeit montags in der Regel wieder aufgenommen wird. Unser Learning: Je ausführlicher und individueller geantwortet wird, desto intensiver ist der Kontakt zu den Bewerbern – sie werden teils sogar bis zum Bewerbungsgespräch begleitet.

Live-Kommunikation lohnt sich

Nahezu alle Arbeitgeber, nämlich 96 Prozent, snappen live. Das bedeutet, dass sie den Charakter des Kanals verstanden haben, denn Stories, die nicht in Echtzeit produziert werden, waren lange mit einem weißen Rahmen gekennzeichnet und damit verpönt. So sagt schon der Name der App aus, dass die Inhalte „Schnappschüsse“ und somit live und echt sein sollen. Die Arbeitgeber, die diesem

Motto folgen und ihre Stories live hochladen, wirken entsprechend besonders authentisch. Es entsteht Bildmaterial, das weder künstlich noch geschönt wirkt und den Arbeitgeber so zeigt, wie er ist. Man kann zwar auch nachbearbeitete Inhalte hochladen, dazu fehlt während eines Events jedoch die Zeit – und das wissen die Nutzer.

Snap-Ads – viel Potenzial

Im Testzeitraum verwendeten nur zwei Arbeitgeber die sogenannten Snap-Ads. Dabei handelt es sich um bezahlte Anzeigen, die zwischen den Snapchat-Stories eingeblendet werden. Diese Möglichkeit gibt es in Deutschland allerdings erst seit 2017. Erfahrungswerte dazu sind daher bislang rar. Trotzdem ist diese Werbeform besonders für die Ansprache einer jungen Zielgruppe spannend, denn laut Herstellerangaben liegt die Reichweite in der Altersgruppe von 13 bis 17 Jahren bei rund drei Millionen. Ähnlich wie bei Facebook können die Snap-Ads über einen Ad-Manager selbst erstellt und ausgesteuert werden.

Mut für neue Wege

Unsere Analyse zeigt, dass man bei Snapchat vieles falsch, aber eben auch vieles richtig machen. Auf jeden Fall lassen sich immer mehr Arbeitgeber auf diese neue Kommunikationsform ein und trauen sich, neue Wege zu gehen. Das ist wichtig, denn egal, wie sich die App weiterentwickelt, sie hat Möglichkeiten für eine gezielte Bewerberansprache gezeigt, die es vorher nicht gab. Und wer solche Neuerungen im Auge behält, weiß auch morgen noch, wie die junge Zielgruppe tickt, die den Nachwuchs im Unternehmen sichert. ■



MELANIE BERTHOLD ist Diplom-Kauffrau und arbeitet im Bereich Employer Branding und Personalmarketing sowie als Bloggerin auf www.team-hr.de.



MAREN KASPERS ist als Diplom-PR-Referentin erfahrene Social-Media-Managerin, insbesondere im Bereich Personalmarketing. Sie bloggt auf www.team-hr.de.

Lohnabrechnung: rundum effizient.

Personalabteilung: rundum entlastet.

Mit Software von DATEV.



Jede Personalabteilung steht vor ganz unterschiedlichen Herausforderungen: die Abrechnung der Löhne und Gehälter oder die Verwaltung des Personals. DATEV entlastet Sie dabei – rundum. Mit Lösungen zur Lohn- und Gehaltsabrechnung, für die Personalverwaltung ebenso wie mit zahlreichen Schulungs- und Weiterbildungsangeboten.

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



Zukunft gestalten. Gemeinsam.

Gehaltsgefälle von Süd nach Ost

Nach wie vor finden sich in Deutschland signifikante Gehaltsgefälle, die sich im Vergleich zum Vorjahr noch vergrößert haben. Das zeigt der neue „Gehaltsatlas 2018“, für den deutschlandweit Gehaltsdaten von 750.848 Beschäftigten ausgewertet wurden. Im Vergleich der Landeshauptstädte schneiden Stuttgart, München und Düsseldorf mit Gehältern bis zu 128 Prozent über dem bundesdeutschen Durchschnitt am besten ab. Die hinteren Ränge belegen Hauptstädte der ostdeutschen Bundesländer: In Schwerin liegt das Gehaltsniveau bei 76, in Erfurt bei 80 und in Potsdam bei knapp 81 Prozent des Durchschnitts. In absoluten Zahlen: Das durchschnittliche Einstiegsgehalt eines Akademikers in Hessen liegt bei 51.517 Euro. In Mecklenburg-Vorpommern stehen bei Berufseinsteigern mit Hochschulabschluss im Schnitt 33.587 Euro auf dem Gehaltszettel. www.haufe.de/personal



Goldene Zeiten in Stuttgart: Die Gehälter liegen hier weit über dem deutschen Durchschnitt.

© VICHIEB / THINKSTOCKPHOTOS.DE



NACHGEBESSERT

Aus Fehlern lernen

Nur die Hälfte der deutschen Unternehmen nutzt Fehler als Lernerfahrungen. Diesen Einblick bringt das aktuelle „Führungsbarometer“ des Meinungsforschungsinstituts Forsa. Dabei, so ein weiteres Ergebnis, hänge das Engagement von Führungskräften und Mitarbeitern unmittelbar mit der Innovations- und Fehlerkultur im Unternehmen zusammen. So verfügten von den Unternehmen mit niedrigem Engagement nur zehn Prozent über eine Innovations- und Fehlerkultur – bei Unternehmen mit „hohem“ Engagement sei dies bei 91 Prozent der Fall. In der Studie abgefragt wurden insgesamt elf Kulturfaktoren, die sich bei Unternehmen mit hohem Engagement grundsätzlich ausgeprägter zeigten als bei Unternehmen mit einem niedrigen Engagement. Als schwächster Kulturwert zeigte sich die Ausrichtung auf permanente Leistungsorientierung. Im Durchschnitt hätten dies nur 38 Prozent der Unternehmen als Bestandteil ihrer Unternehmenskultur identifiziert.

NEWS DES MONATS

Vorsorge Die Altersvorsorgepolitik nach der Bundestagswahl in Deutschland und der EU bildet eines der Schwerpunktthemen der 19. Handelsblatt Jahrestagung Betriebliche Altersversorgung 2018 vom 12. bis 14. März 2018 in Berlin. Ein weiteres Topthema wird die Umsetzung des Betriebsrentenstärkungsgesetzes in der Praxis sein. <http://veranstaltungen.handelsblatt.com/bav/>

Vorreiter Das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ hat unter dem Titel „Väter und Vereinbarkeit“ einen neuen Leitfaden für väterorientierte Personalpolitik herausgebracht. Die 80 Seiten starke Broschüre fasst die wichtigsten Daten und Fakten zum Thema Väter und Vereinbarkeit zusammen und liefert praktische Beispiele, Tipps und Checklisten für den betrieblichen Alltag.

Vorhaben Mitarbeiter zu halten ist für agile Organisationen das Top-HR-Thema für 2018. Auf Platz 2 der HR-Agenda in Unternehmen liegt die Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen. Als dritt wichtigste Aufgabe sehen HR-Verantwortliche 2018, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern. Das zeigt die aktuelle Ausgabe des HR-Reports des Personaldienstleisters Hays.

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

Digitalisierung auf Anfrage statt Komplettumbau

Mit einem Scanning-on-Demand-Angebot bietet Aconso die Möglichkeit, Dokumente nur zu digitalisieren, wenn sie tatsächlich benötigt werden. Der Full-Service-Dienstleister für HR-Prozesse geht dabei davon aus, dass im HR-Tagesgeschäft meist lediglich die Unterlagen der vergangenen drei Monate benötigt werden, ältere Schreiben nur im Einzelfall, beispielsweise bei Vertragsänderungen, nachträglichen Arbeitszeugnissen oder Rentenansprüchen. Im Rahmen des Angebots werden alle Mitarbeiterakten in das Scan-Zentrum von Aconso in Bielefeld eingelagert. Bei Bedarf kann die HR-Abteilung die konkret benötigten Dokumente im System anfordern und sie innerhalb von vier Stunden als PDF im System bereitstellen lassen.

www.aconso.de



Längst nicht alle Dokumente müssen ständig verfügbar sein – Scanning-on-Demand hilft, den Überblick zu wahren.

ADVERTORIAL

XING Coaches

Neue Wege zum passenden Coach

Die Coaching-Plattform XING Coaches eröffnet Personalentwicklern neue Möglichkeiten den passenden Coach zu finden

Coaching kann ein hilfreiches Instrument sein, um Mitarbeiter gezielt weiterzuentwickeln und zu fördern. Aber wie soll man auf einem unüberschaubaren Markt den passenden Coach finden – und das ohne langwierige Recherche?

Schnell und einfach zum passenden Coach

XING Coaches bietet Personalentwicklern, Führungskräften und allen, die einen Coach suchen, die Möglichkeit, Coaches anhand der wichtigsten Kriterien zu vergleichen und schnell und einfach zu entscheiden, welcher Coach ihre individuellen

Anforderungen am besten erfüllt. Mit über 30.000 Coaches ist XING Coaches die führende Coaching-Plattform im deutschsprachigen Raum.

Transparenz und Vergleichbarkeit

XING Coaches bildet die gesamte Vielfalt des Coaching-Angebots ab und bringt gleichzeitig Transparenz in einen fragmentierten und damit oft unübersichtlichen Markt: Coaches präsentieren sich auf der Plattform mit Angaben zu Schwerpunkten, Methoden, Zielgruppen, Branchen, Ausbildung und werden anhand von Bewertungen direkt vergleichbar.



So geht's

Auf coaches.xing.com finden Personalentwickler eine kostenfreie Suche, die voll und ganz auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten ist: Coaching-Schwerpunkt, Standort, Methode? Die übersichtliche Suchfunktion ermöglicht es, alle Aspekte bei der Auswahl zu berücksichtigen und bietet einfache Filtermöglichkeiten für passgenaue Treffer.

„Markt geht Richtung Cloud“

INTERVIEW. SAP hatte angekündigt, seine HR-Software umzustellen: Cloud statt On-Premise sei die Zukunft. Nun bietet der Softwareriese doch eine lokale Lösung an.

personalmagazin: *Es gab viel Kritik, als bekannt wurde, dass SAP seine Human Capital Management Software als On-Premise-Lösung nur bis 2025 unterstützen wolle und die Kunden danach in die Cloud zu SAP Successfactors wechseln sollten. Inzwischen haben Sie eine neue On-Premise-Lösung angekündigt. Glauben Sie nicht mehr an die Cloud?*

Stefan Rüter: Ganz im Gegenteil. Seit der Übernahme von Successfactors vor gut sechs Jahren hat sich die Anzahl der SAP-Successfactors-Kunden vervierfacht. Dieser Trend wird sich weiter fortsetzen. Auf globaler Ebene steigt die Nachfrage nach Cloud-Lösungen rapide an. Schon heute nutzen weltweit 100 Millionen Menschen SAP Successfactors. Unsere Investitionsstrategie richtet sich am Markt aus – und der bewegt sich, ganz klar, in Richtung Cloud.

personalmagazin: *Welche Vorteile hat SAP Successfactors gegenüber klassischen On-Premise-Lösungen?*

Rüter: Vor allem sind das die altbekannten Vorteile einer Cloud-Lösung: das Wegfallen der Infrastruktur, moderne Benutzeroberflächen, und in Bezug zur HR-Welt die Standardisierung und Simplifizierung der Prozesse für HR und Mitarbeiter sowie Produktneuentwicklungen, die nicht nur schneller verfügbar sind, sondern auch leichter konsumierbar.

personalmagazin: *Wie sieht es speziell im deutschsprachigen Raum aus?*

Rüter: SAP ERP HCM ist gerade auf dem deutschsprachigen Markt ein sehr er-

folgreiches Produkt, hat allerdings mittlerweile mehr als 30 Jahre auf dem Buckel, 2025 werden es mehr als 40 Jahre sein. In der Vergangenheit ging es in erster Linie darum, transaktionale Prozesse wie die Abrechnung oder Zeitwirtschaft abzubilden und fortwährend zu optimieren. Heute dagegen ist ein HR-System Teil der Unternehmenskultur und sozusagen die Visitenkarte des Unternehmens. Es bestimmt, wie beispielsweise Talente angesprochen werden oder wie Mitarbeiter im Unternehmen zusammenarbeiten. Außerdem helfen intelligente Services und digitale Assistenten, den Überblick zu bewahren, und sie gewähren eine einfache Sprachbedienung, wie Sie es von Siri oder Alexa kennen. Somit können sich Personaler auf die wertschöpfenden Aufgaben konzentrieren, die nicht von Maschinen übernommen werden können. Viele dieser Dinge ließen sich kaum oder nur mit massiven Aufwänden auf der SAP-ERP-HCM-On-Premise-Plattform realisieren. Aus diesem Grund ist SAP Successfactors unsere Lösung, um die digitale Transformation des Personalwesens im Unternehmen voranzutreiben.

personalmagazin: *Nur sieben Prozent der Anwender peilen Cloud-Only an – das zeigt eine Umfrage der SAP-Anwendergruppe (DSAG). Die anderen befürchten Probleme hinsichtlich Compliance und Sicherheit oder haben Angst, die Kontrolle über die Software zu verlieren. Wie ernst nehmen Sie diese Bedenken?*

Rüter: Natürlich nehmen wir diese Bedenken sehr ernst. Als global operierender

Anbieter erfüllen wir Datenschutzrichtlinien unterschiedlicher Länder und Regionen. Speziell bei uns in Deutschland gibt es immer wieder Fragen im Kontext der europäischen Datenschutzgrundverordnung. Aus diesem Grund sind wir im engen Kontakt mit unseren Kunden und verfolgen das Ziel, mehr Transparenz zu schaffen. Zusätzlich arbeiten wir an Werkzeugen, die Compliance unterstützen und komfortabler machen.

personalmagazin: *Welche Rolle spielt das Thema Sicherheit vor gezielten Angriffen?*

Rüter: Gerade beim Thema Sicherheit und den damit verbundenen Forderungen nach „dem neusten Stand der Technik“ hören wir von Kunden, dass sie das Thema Datensicherheit lieber an Profis wie SAP geben, die mehr Möglichkeiten besitzen, als selbst dafür Rechnung zu tragen. Im Hinblick auf funktionale Anforderungen ist es aus meiner Sicht nicht sinnvoll, alles, was früher möglich war, eins zu eins nachzubauen. Natürlich müssen grundsätzliche Anforderungen erfüllt werden. Gleichzeitig sollten aber zum Beispiel Konfigurationsmöglichkeiten schlank und flexibel gehalten werden, um nicht den Anforderungen einer Cloud-Lösung, wie schnelle Konsumierbarkeit und Standardisierung, entgegenzuwirken. Letztendlich ist es eine Frage der Zeit, bis diese Themen adressiert werden. Ein Beispiel hierfür ist SAP Successfactors Employee Central, unsere Core-HR-Lösung für die Cloud. Vor fünf Jahren gab es nur ein paar Dutzend Kunden, heute sind es 2.300, darunter Großkonzerne mit mehr als 100.000 Mitarbeitern. Was vor fünf



STEFAN RÜTER ist Senior Director Product Management bei SAP Successfactors.

Jahren noch undenkbar war, ist heute Realität. Stellen Sie sich vor, wo wir in den nächsten fünf Jahren stehen werden, wenn es in diesem Tempo weitergeht.

personalmagazin: Was wird wirklich neu sein an der neuen On-Premise-Lösung?

Rüter: Lassen Sie mich noch kurz darauf eingehen, warum wir diese Lösung anbieten werden. Weltweit nutzen rund 15.000 Kunden SAP ERP HCM. Auch wenn eine zunehmende Zahl von ihnen auf SAP-Successfactors-Lösungen umsteigt, wissen wir, dass jeder Kunde individuelle Anforderungen hat und sein Tempo für einen Umstieg selbst bestimmen muss. Es ging uns in erster Linie darum, diesen Kunden Planungssicherheit zu geben. Die Lösung wird auf SAP ERP HCM basieren und einen vergleichbaren Funktionsumfang haben. Sie wird bis mindestens 2030 in Wartung sein. Wir planen keine größeren Änderungen im Vergleich zu SAP ERP HCM. Geplant sind eher selektive Verbesserungen, beispielsweise eine Harmonisierung der Benutzeroberflächen oder weitere Optimierungen für den Betrieb auf SAP HANA. Hier müssen wir die richtige Balance finden: Einerseits sollen unsere Kunden die Möglichkeiten von SAP HANA voll nutzen können, andererseits versuchen wir disruptive Änderungen zu vermeiden, um eine kostengünstige Migration zu gewährleisten.

personalmagazin: Welche Lösung empfiehlt sich für welche Kunden?

Rüter: Wir empfehlen diese Lösung Kunden, die Kontinuität suchen. Kunden, die die digitale Transformation des Personalwesens vorantreiben möchten, empfehlen wir SAP Successfactors.

personalmagazin: Die DSAG-Umfrage hat auch gezeigt, dass sich viele Anwender eine Hybrid-Lösung aus lokaler Nutzung und Cloud vorstellen können. Wie passt das in Ihre Produktstrategie – und welche Bedeutung hat dabei Upgrade 2 Success?

Rüter: Gerade durch diese hybriden Lösungen, also einem Mix aus cloudbasierten und On-Premise-gestützten HR-Prozessen, eröffnen sich viele Optionen für unsere Kunden. Viele planen, ihre personalwirtschaftlichen Prozesse im Rahmen ihrer digitalen Transformation ganz oder teilweise in die Cloud zu verlagern. Unabhängig von der geplanten Ziellandschaft erleichtern hybride Lösungen diese schrittweise Verlagerung. Auf diese Weise können die Prozesse in der Cloud transformiert werden, die den größten Nutzen bieten. Unser Angebot Upgrade 2 Success – vormals HCM Bridge to the Cloud – unterstützt SAP-ERP-HCM-On-Premise-Kunden, die passenden Komponenten ihres Unternehmens in die Cloud zu verlagern. Mit bewährten Services und Tools, zum Beispiel Prozessbibliotheken, Tools für Integration und Datenmigration, der Erstellung einer individuellen Roadmap sowie der Unterstützung bei der Erstellung eines Business Case, bietet SAP die Möglichkeit, durch die HR-Transformation weitere Geschäftsvorteile zu erschließen, ohne hierbei nennenswerte Risiken einzugehen.

personalmagazin: Die Migration von Softwaresystemen ist für viele Anwender ein Schreckgespenst. Was tun Sie, um solche Ängste zu zerstreuen?

Rüter: Da die zugrunde liegende Lösung auf SAP ERP HCM basieren wird, gehen wir davon aus, dass diese Umstellung ohne größere Probleme erfolgen wird.

Der Aufwand für die Migration auf diese neue Lösung wird vergleichbar sein mit einem Upgrade von SAP ERP HCM EHP4 auf EHP8. Sofern nicht bereits geschehen, müssen die Kunden auf die SAP-HANA-Datenbank umsteigen und die Lösung auf einer separaten Instanz betreiben. Daraus ergeben sich gegebenenfalls einmalige Aufwände. Diese werden aber teilweise durch geringere Aufwände beim Einspielen und Testen von gesetzlichen Änderungen – in einer separaten SAP-HCM-Instanz – kompensiert. Darüber hinaus planen wir für die Umstellung eigene Migrationswerkzeuge und Services.

personalmagazin: Was können Sie bezüglich des Pricings sagen? Wird die neue On-Premise-Lösung teurer?

Rüter: Das beabsichtigte Programm zur Umstellung der Lizenzen wird die bestehenden Richtlinien für Lizenzkonvertierungen nach SAP S/4 HANA berücksichtigen. Die Preisstruktur befindet sich noch in der Definition und wird sich an den bestehenden Lizenzmodellen orientieren. Gleichzeitig möchten wir diese vereinfachen. Details sollen noch in diesem Jahr festgelegt werden.

personalmagazin: Die DSAG ist in der Vergangenheit ein zunehmend kritischer Partner für SAP gewesen. Welche Perspektive sehen Sie für die Zusammenarbeit?

Rüter: Der proaktive Austausch und die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit der DSAG sind SAP sehr wichtig. Durch den Dialog mit den Anwendergruppen werden frühzeitig die Bedarfe unserer Kunden erkannt und der enge Austausch hilft uns, die Qualität unserer Lösungen zu sichern. Gerade im Hinblick einer langfristigen Kundenbindung ist ein derartiger Austausch zwischen Softwareanbieter und Anwendervertretungen weltweit einmalig. Wir werden auch zukünftig die Zusammenarbeit weiter pflegen und Kritikpunkte offen diskutieren. ■

Das Interview führte **Christoph Stehr**.

Der Trend zum Teilen – im Job

PRAXIS. Die einen halten Jobsharing für ein überhypedes New-Work-Thema, die anderen für ein Mutti-Modell. Dabei kann man es als handfestes HR-Instrument einsetzen.

Von **Svenja Christen** und **Yannic Franken**

Beginnen Sie diesen Artikel doch bitte mit einer kurzen Übung: Gehen Sie im Geiste Ihre ersten Assoziationen zum Thema Jobsharing durch. Unter welchem übergeordneten Thema verbuchen Sie das Arbeitsmodell? Und wie sieht ein typisches Tandem für Sie aus?

Wenn Ihre erste Assoziation Work-Life-Balance, Frauenförderung oder Familienfreundlichkeit ist und Ihr imaginiertes Tandem aus zwei berufstätigen Müttern besteht, geht es Ihnen wie den meisten. Und sie ist auch mitnichten falsch. Nach unserer eigenen Erfahrung mit Jobsharing im Konzern und im Start-up und der nachfolgenden Gründung unserer Jobsharing-Beratung ziehen wir hierzu jedoch ein klares Fazit: Genau diese Perspektive schadet dem Modell oft mehr. Denn so wird Jobsharing leider schnell als ein nettes HR-Teilzeit-Goodie verbucht – statt es als businessorientiertes, strategisches Instrument anzuerkennen.

Jobsharing ist bisher Insellösung

Tatsächlich ist unverkennbar, dass der Bedarf an Jobsharing für Teilzeit arbeitende Mütter dringlich besteht und gesehen werden muss. Startet das Thema Jobsharing jedoch unter der Überschrift „Frauenförderung“, wird es schnell zu einem „Mutti-Modell“ degradiert und trägt damit automatisch zu einer Replizierung bestehender Rollenklischees bei. Ein Startpunkt, der es für das Business, also in persona das oft männliche Management, nicht sonderlich akut

oder attraktiv erscheinen lässt. Einzige, aber seltene Ausnahme: Eine geschätzte Mitarbeiterin verlässt ansonsten das Schiff und plädiert mit Nachdruck und komplett eigeninitiativ für das Modell. Und so entsteht genau das, was die Unternehmenslandschaft in puncto Jobsharing aktuell überwiegend abbildet: einzelne Inseltandems – fast ausschließlich besetzt und durchgesetzt von proaktiven Mitarbeiterinnen. An dieser Stelle ein ausdrückliches Lob an das Engagement jener Frauen. Sie beweisen Mut, Biss und eine großartige Lösungsorientierung. Strategisch gesehen macht dieser Startpunkt das Modell jedoch automatisch weniger attraktiv für Männer und andere Zielgruppen, die zwar ihre Arbeitszeit reduzieren wollen, für die die Assoziation „Jobsharing als Sonderlocke für berufstätige Mütter“ jedoch eine umso größere kulturelle Hürde darstellt.

Einige unbeachtete Zielgruppen

Doch der Bedarf, auch bei Männern, besteht. Und Absolventen und Talenten der Generation Y sind fachliche Vielfalt, zum Beispiel durch reduzierte, aber unterschiedliche Jobs, und eine ausgewogene Work-Life-Balance häufig wichtiger als eine hohe Vergütung, zeigt die Absolventenstudie aus dem Jahr 2017 des Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation. Hinzu kommen der Topmanager, der seine kranke Mutter pflegt, der Fachexperte, der sich gerne ehrenamtlich engagieren möchte, oder die Projektmanagerin, die gerne mehr Zeit hätte, um ihr Golf-Handicap zu verbessern.

Sie alle haben eines gemeinsam: Sie sind extrem gut qualifiziert und haben Lust auf berufliche Verantwortung – aber nicht in Vollzeit. Die Zielgruppe für Jobsharing ist also groß, aber bislang noch unerschlossen. Das liegt weniger am Modell als mehr an der allgemeinen Wahrnehmung, wem so ein Modell überhaupt zusteht, wie Professor Jutta Rump vom Institut für Beschäftigung und Employability der Hochschule Ludwigshafen in einem Interview für unseren Blog sagt: „Wir sollten das Bedürfnis von Mitarbeitern, zeitlich flexibel zu sein, eigentlich frei bewerten. Das fällt aber schwer.“

Von den „Business Needs“ ausgehen

Sollten die Themen Frauenförderung, Familienfreundlichkeit oder Work-Life-Balance beim Thema Jobsharing also gar keine Rolle spielen? Doch, absolut – aber als Nebeneffekt statt als Startpunkt, vor allem, wenn das Business noch nicht überzeugt ist und der kulturelle Unterbau wackelt. Richten Sie den Blickwinkel auf den Bedarf des Business, damit Jobsharing zu einem ernsthaften strategischen Instrument mit messbaren unternehmensrelevanten Mehrwerten wird. Nehmen Sie also zuerst Ihre aktuellen Stellen und deren perspektivische Entwicklung unter die Lupe:

- Welche Schlüsselpositionen sind schwer zu besetzen und treiben die Recruiting-Kosten in die Höhe?
- Wo besteht eine hohe Fluktuation oder/und Krankheitsquote?
- Welche Stellen benötigen eine besonders sichere Abdeckung, weil ein Ausfall zu hohen Verlusten führt?



Den Schreibtisch und die Aufgaben teilen: Das Konzept Jobsharing ist für viele Zielgruppen interessant.



- Auf welchen Stellen ist die interne „Succession Pipe“ dünn?
- Wo besteht ein hohes Risiko an Wissensverlust durch Ausscheiden älterer Fachexperten?
- Auf welchen Stellen fehlen die Berufseinsteiger?
- In welchen Abteilungen oder Funktionen gibt es einen erkennbaren Mangel an Innovation oder herrscht schädliches Silodenken?
- Bei welchen Stellen haben sich die Komplexität und Arbeitsdichte so erhöht, dass sie kaum noch dem ursprünglichen Anforderungsprofil entsprechen – sondern eher dem der eierlegenden Wollmilchsau?
- Bei welchen Stellen ist die Dynamik des Marktumfelds rasant geworden und fordert schnellere Reaktionszeiten?

Diese Fragen zu klären und Lösungen anzubieten, ist die Aufgabe von HR – durch Gespräche mit den Fachbereichen und Datenerhebung. Jobsharing stellt dabei eine von mehreren Lösungen dar, die ins HR-Beratungsportfolio gehören – ganz handfest und greifbar.

Jobsharing lässt sich in aller Regel wesentlich besser implementieren, wenn es aus einem konkreten „Business Need“ heraus entsteht. Durch strategische Tandemkonstellationen und Zeitmodelle entstehen so passgenaue Lösungen. Im Folgenden zeigen wir einige Beispiele dafür auf:

Das „Hop-On Tandem“ ermöglicht einen spannenden Berufseinstieg noch während des Studiums, zum Beispiel während der Masterarbeit. Gemeinsam mit einem erfahrenen Mitarbeiter des Unternehmens bildet der Absolvent ein Tandem und wird so frühzeitig gebunden und lernt „on the job“. Das ist ein Jobsharing-Modell für schwer zu besetzende Einstiegspositionen oder als Alternative zum oft kostenintensiven Traineeprogramm.

Im „Succession Tandem“ arbeitet ein erfahrener Mitarbeiter mit einem Juniorpartner als seinem Nachfolger temporär auf seiner Stelle. Ein Entwicklungsschritt nicht nur für den Junior, denn für den Senior bietet sich so zum Beispiel eine erste Führungserfahrung vor einer Position

mit breiterer Teamverantwortung. Dieses Tandem ist ein gezieltes Instrument im internen „Succession Planning“ und eignet sich besonders zum Überwinden hierarchischer Barrieren und zur Aufstockung einer dünnen „Succession Pipe“.

Im „Legacy Tandem“ wird im klaren Kontext des Wissensmanagements frühzeitig ein Tandem zwischen ausscheidenden Mitarbeitern und ihren potenziellen Nachfolgern kreiert; beispielsweise kombiniert mit einem Altersteilzeitmodell.

„Cross-functional Tandems“, zum Beispiel mit jeweils einem Mitarbeiter aus Vertrieb und Marketing, tragen zum Aufbrechen von Silos bei und schaffen messbare Synergieeffekte.

„Diversity Tandems“, die mit zwei Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund besetzt sind, fördern gezielt Innovation und/oder Integration.

Die bekannteste Form: Topsharing

Genauso wie bei geteilten Fachfunktionen (Peer Tandem) oder den oben genannten Modellen macht diese Kon-

INTERVIEW

Beispiel Volkswagen AG

The Job Sharing Hub begleitet VW bei den ersten Tandempiloten. Der Autobauer will auf diese Weise die Arbeitszeit flexibilisieren – vor allem in Führungspositionen.

personalmagazin: Warum haben Sie bei Volkswagen Jobsharing für Führungskräfte – also in Form von Topsharing – eingeführt?

Arne Meiswinkel: Jobsharing im Tarif haben wir schon sehr lange bei uns im Unternehmen. Aber auch Führungskräfte wünschen und brauchen in bestimmten Phasen ihres Arbeitslebens mehr Flexibilität bei der Gestaltung ihrer Arbeit. Volkswagen möchte Jobsharing aus verschiedenen Gründen unterstützen, einer davon ist, dass insbesondere Jobsharing interessante Möglichkeiten der Einarbeitung bietet, zum Beispiel in ein neues Thema, in eine neue Kultur et cetera. Auch ist es eine Möglichkeit des Ausstiegs oder der gegenseitigen Ergänzung zweier Fach- und Führungskräfte. Wir sehen hier viel Potenzial.

personalmagazin: Wie ist das Projekt aufgesetzt?

Meiswinkel: Im 2. Quartal 2018 werden wir ein etwa einjähriges Pilotprojekt zum Thema „Flexibilität in Führung“ aufsetzen. In diesem Projekt werden wir 15 Führungskräften über zwölf Monate die Möglichkeit geben, in Abstimmung mit ihrem relevanten Umfeld flexibles Arbeiten in Führung zu testen. Führungskräfte, die speziell Interesse am Jobsharing haben, bringen für das Pilotprojekt idealerweise ihren Tandempartner mit. Während dieser Projektphase wird beim Jobsharing gefragt: Welche besonderen Anforderungen an Führung ergeben sich für die Vorgesetzten des Jobsharing-Tandems? Wer führt die jährlichen Mitarbeitergespräche? Ziel des Projekts ist es, die Akzeptanz für indivi-



ARNE MEISWINKEL ist Leiter Personalstrategie und -standards bei der Volkswagen AG.

dualisierte Arbeitsmodelle in Führungspositionen grundsätzlich zu erhöhen.

personalmagazin: Welche Rolle spielt das professionelle Coaching der Tandems?

Meiswinkel: Gerade zu Beginn der Zusammenarbeit kann es sehr hilfreich sein, sich über offene Fragen Klarheit zu verschaffen, sodass ein Tandemcoaching zum Gelingen beitragen kann. Für uns gilt der Grundsatz: „Im Jobsharing ist kein Platz für Eitelkeiten.“ Die persönlichen Herausforderungen, in einem Jobsharingmodell in Führung zu arbeiten, sind vielfältig. Teamfähigkeit, Kooperation und Kommunikation sind nur einige Eigenschaften, die bei Jobsharern besonders ausgeprägt sein sollten. ■

Das Interview führte **Svenja Christen**.

stellation nicht nur Sinn, wenn zwei qualifizierte MitarbeiterInnen reduziert arbeiten wollen, sondern auch, wenn sich die Position selbst verändert hat, zum Beispiel hin zu einer größeren Führungsspanne oder erweiterter inhaltlicher Verantwortung.

Im Falle einer Führungsposition heißt die Lösung häufig noch: Ein wachsender Bereich wird aufgeteilt in zwei Unterbereiche mit jeweils einer Führungskraft. Damit wäre ein neues Silo geschaffen – und das Team womöglich zerrissen. Unter der Überschrift „Agile Leadership“ beginnen daher erste Unternehmen, auch mit Vollzeit-Topsharing-Varianten zu experimentieren. Wie zum Beispiel der Bereich Software-Entwicklung in der Konzern-IT bei Volkswagen. Mit vielversprechenden ersten Erfahrungen, wie dessen Leiter Frank Loydl uns in einem Interview für unseren Blog berichtete: „Das sieht erst mal nach Luxus oder Verschwendung aus, ermöglicht uns in der Realität aber dramatisch mehr Flexibilität und Leis-

tungsfähigkeit.“ Die Leitungsteams, die Jobsharing in Vollzeit anwendeten, seien extrem schnell und könnten gefühlt an zwei Orten gleichzeitig sein.

Jobsharing über die klassische Aufteilung 50/50 oder 60/60 hinaus ist also vor allem mit Blick auf Stellen interessant, deren Anforderungen sich stark diversifiziert oder im Volumen erhöht haben. So entsteht eine Win-win-Situation für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Und das aus gleich zwei Gründen: Erstens wird der entsprechende Anstieg der Aufgaben über 100 Prozent hinaus nicht durch Überstunden (mit sämtlichen gesundheitlichen und kulturellen Begleiteffekten), sondern durch eine weitere Person abgedeckt. Und zweitens bringen zwei Mitarbeiter ein entsprechend vielfältiges Kompetenzportfolio mit, das in einer Person alleine nur schwer zu finden ist.

Es liegt am Ende an Ihnen, unter welcher alternativen Überschrift Sie Jobsharing einführen: Agile Leadership, Succession Planning, Direkteinstieg für

Young Professionals, Cross-functional Cooperation oder Wissensmanagement. Denn Ihr Business kennen Sie selbst am besten.

Anforderungen an ein Tandem

Ein gängiger Irrtum über die Arbeit im Jobsharing ist die Vorstellung, dass die Arbeit einer Stelle in Arbeitspakete für zwei Mitarbeiter aufgesplittet wird und so zwei Teilzeitkräfte praktisch nebeneinander arbeiten. Die daraus resultierende Annahme: So wird es für das Umfeld schwieriger einzuordnen, wer nun aus dem Tandem für welche Themen verantwortlich ist. Das Gegenteil ist aber bei „high performing Tandems“ der Fall.

Die oberste Prämisse eines echten Jobsharings: Das Tandem funktioniert hochgradig selbstgesteuert und erzeugt keinerlei zusätzliche Komplexität in seinem Umfeld. Im Gegenteil: Optimal ein- und aufgestellte Tandems entziehen ihrem Umfeld Komplexität durch ihre Agilität im Zweierteam. High performing

Tandems treten daher kohärent, offen, selbst- und verantwortungsbewusst auf. Sie agieren für ihr Umfeld als „eine Person“. Ganz praktisch bedeutet das: Egal ob Kunden, Vorgesetzte oder eigene Mitarbeiter – im Fokus steht die Anforderung an die Stelle. An welchen Tandempartner sie gerichtet wird, darf keinen Unterschied machen.

Das weiß auch das erfolgreiche Topsharing-Tandem Birgit Schmidt und Andrea Morgan-Schönwetter der deutschen Telekom zu berichten. In unserem Blog erklärte Andrea: „[Unser Chef] fragte uns zum Beispiel: Wen von euch soll ich denn jetzt anrufen? Unsere Antwort: ‚Egal!‘“ Ein hoher Anspruch an ein Tandem, bei dem zwei Qualifikationen essenziell sind: eine klare, gemeinsame Haltung und gelebtes Lean Management. Letzteres bedeutet beispielsweise sauberes Reporting von Kunden-, Mitarbeiter- und Vorgesetztesgesprächen ebenso wie schlankes und effizientes Aufgabenmanagement statt fünf verschiedener To-do-Listen an fünf verschiedenen Ablageorten. Hier unterstützen verschiedene digitale Tools, die durch Jobsharing Nutzungsrelevanz gewinnen und so digitale Workflows nachhaltig zum Leben erwecken. Ebenso wichtig sind gemeinsame, messbare und transparente Ziele, anstatt nur mal vor sich hin zu probieren.

Das Modell Jobsharing erweckt also Arbeitsweisen zum Leben, die sich jedes moderne Unternehmen von seinen Mitarbeitern wünscht, die aber in der Realität selten sind – schlichtweg, weil im gängigen Ein-Personen-Vollzeitmodell der konkrete Anreiz und gefühlte Mehrwert einer konsequenten Aufgabentransparenz im operativen Tagesgeschäft fehlt. Um auf dieses hohe Leistungsniveau zu kommen, benötigt ein Tandem im Schnitt vier bis sechs Monate. Innerhalb dieses Zeitraums sind permanente Feedback-Schleifen, ehrliche Reflexionsräume und eine proaktive Fehlerkultur bei den Tandempartnern und ihrem Umfeld essenziell. Verkürzt und sichergestellt werden kann diese Entwicklung durch

ein professionelles Tandemcoaching, an dem auch die Führungskraft und das Team des Tandems teilnehmen.

Kosten von Jobsharing

Wer Jobsharing einführen will, stößt früher oder später auf diesen Einwand: „Aber die Kosten!“ Und dieser Einwand kommt zu Recht. Wer behauptet, solche Mehrwerte ließen sich quasi zum Nulltarif generieren, redet unnötig schön. Und auch das schadet dem Modell. Vielmehr muss die Notwendigkeit einer Investitionsberechnung in der Planungsphase rechtzeitig adressiert werden. Harte Daten wie weniger Ausfallzeiten, weiche Daten wie kreative Kooperation und solche, die je nach Informationsstand qualitativ oder quantitativ eingeordnet werden, wie Wissenserhalt oder Employer-Branding-Effekte, sollten in eine vernünftige Kosten-Nutzen-Berechnung einbezogen und so genau wie möglich taxiert werden. Gegengerechnet werden die höheren Personalkosten, die je nach Modell zwischen fünf und etwa 25 Prozent liegen können. Da das Modell derzeit noch zu punktuell eingesetzt wird, gibt es bis dato keine wissenschaftlichen Daten zur Leistungs- oder sogar Umsatzsteigerung in Bereichen, in denen Jobsharing eingesetzt wird, jedoch Erfahrungsberichte, die in eben diese Richtung deuten.

Die häufige Annahme, dass durch Reibungsverluste sogar Nachteile entstehen, wird in einer aktuellen Studie von Inken Tönnies klar widerlegt: Diese Annahme ist vor allem in Unternehmen vertreten, die keine Erfahrung mit Jobsharing haben. Gegenteilig äußern sich Unternehmen, bei denen das anders ist. Eine von der Telekom in der Zeitschrift „Wirtschaftspsychologie aktuell“ dargestellte Berechnung lässt sich unserer Erfahrung nach jedoch auf viele Unternehmen übertragen: Eine 130-Prozent-Full-Time-Equivalent-Stelle rechnet sich zumeist; bei Topsharing sind sogar 140 Prozent darstellbar – oder eben mehr.

Abschließend kommt oft die Frage nach doppelten Benefits, wie zum

Beispiel einem Firmenwagen. Unsere Antwort hierauf fällt eindeutig und simpel aus: Auf den Verhandlungstisch damit! Uns ist kein Tandem bekannt, das an dieser oder einer ähnlichen Frage gescheitert wäre. Denn natürlich ist Jobsharing keine Einbahnstraße. Auch interessierte Mitarbeiter sollten bei diesen Fragen Verhandlungsbereitschaft und eigene Ideen mit an den Tisch bringen. Das ist schließlich ein erster Indikator dafür, dass sie sich mit dem Modell wirklich auseinandergesetzt haben.

Mut zum Jobsharing

Zurück zur Anfangsübung: Sehen Sie Jobsharing jetzt aus einer anderen Perspektive? Aber erahnen Sie die Hindernisse bereits? Nur Mut – probieren, praktizieren, pilotieren Sie. Das bedarf übrigens auch keiner Software-Lösung. Wie Lena Hipp vom Wissenschaftszentrum Berlin uns kürzlich bestätigte: „[Es ist] viel Überzeugungsarbeit nötig. Funktionale Arbeitsteilung ist ja eigentlich nichts Neues, darauf kann man innerhalb von Unternehmen auch gut aufbauen. Jobsharing ist dann einfach der nächste Schritt.“

Egal, für welche Modelle oder Modellkombinationen Sie sich entscheiden, eines bleibt allen gemeinsam: Immer kommt im Jobsharing ein Wissenstransfer „on the job“ zustande. Immer ist die Stelle auch bei Urlaub, Krankheit oder Kündigung eines Tandempartners valider abgedeckt als bei einer Vollzeitstelle. Und immer tun Sie Ihrem Employer Branding etwas Gutes. Und, „last but not least“: Ihren Mitarbeitern. ■



YANNIC FRANKEN ist Geschäftsführer, Schwerpunkt Business Strategy, bei The Jobsharing Hub.



SVENJA CHRISTEN ist Geschäftsführerin, Schwerpunkt HR Strategy, bei The Jobsharing Hub.

Das Gesicht von HR

PRAXIS. Der Verantwortliche des HR-Prozesses ist Ansprechpartner von Geschäftsleitung und Mitarbeitern bei Phoenix Contact. Als HR-Face agiert er auf Augenhöhe.

Von **Gunther Olesch**

Das Personalwesen blickt auf eine lange Historie in Wirtschaftsunternehmen zurück: Zu Beginn der 1970er-Jahre bekam die damalige Lohnbuchhaltung als verlängerter Arm des kaufmännischen Bereichs erstmals eine gewisse Eigenständigkeit. Die Personalabteilung wurde von anderen kaufmännischen Aufgaben wie Kostenrechnung, Finanzen und Einkauf gelöst. Sie übernahm die Funktionen der Personalplanung, -beschaffung und -auswahl sowie Ausbildung. Gleichzeitig wurde sie anstelle

der Geschäftsleitung Verhandlungspartner für die Arbeitnehmervertreter.

In den 1980er-Jahren etablierten sich die Personal- und Organisationsentwicklung, die den Stellenwert des Personalwesens bereicherten. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit und -organisation, Gruppen- und Projektarbeit, Wissens- und Change Management ab 1990 hat schließlich entscheidend dazu beigetragen, dass Personalmanagement heute zu einem strategischen Schwerpunkt in modernen Unternehmen geworden ist.

Die dementsprechend hinzugekommenen Aufgaben führten dazu, dass innerhalb des Personalmanagements

verschiedene Abteilungen für unterschiedliche Themen zuständig sind. Diese Abteilungsstrukturen werden primär nach Funktionen aufgebaut. Daraus wiederum entwickelten sich unterschiedliche Fachkompetenzen und Verantwortlichkeiten. Während vor dreißig Jahren ein Personalmitarbeiter alle Themen des Ressorts behandelt hatte, gibt es heute Experten für einzelne Themen: Ausbilder, Personalentwickler, Personalreferenten für Personalbeschaffung und -betreuung, Organisationsentwickler. Als großer Nachteil dieser Entwicklung zeigt sich, dass die Kunden des Personalmanagements, und zwar Mitarbeiter wie Führungskräfte, unterschiedliche Ansprechpartner je Personalthema haben. Die Bildung unterschiedlicher Fachkompetenzen innerhalb des Personalmanagements kann Mauern der Abgrenzung entstehen lassen.

Kunden interessiert nur das Resultat

Um die Verstrickung solcher, allein funktionaler Organisationen aufzulösen, ist das Denken und Handeln in Prozessen elementar. Unsere Kunden interessiert nur das Resultat, und ein Resultat steht am Ende eines Prozesses. Funktionale Organisationen des Unternehmens müssen sich deshalb in Zukunft in Richtung Prozessorganisationen ausrichten. Dadurch wird der Kunde optimal betreut und schätzt die HR-Dienstleistung.

Bei der Phoenix Contact haben wir diesen Ansatz der Prozessorganisation umgesetzt: Ein Prozess wird in mehrere Schritte unterteilt. Diese Prozessschritte können ehemalige funktionale Aufga-



Das HR-Face: HR muss sich zeigen, um face-to-face mit der Geschäftsleitung zu arbeiten.

© SHARANAWONG / THINKSTOCKPHOTOS.DE

STECKBRIEF

Anforderungs- und Leistungsprofil

Das HR-Face ist als Gesicht von HR der direkte Ansprechpartner des Business Area Managements für alle strategischen und operativen HR-Aktivitäten und wirkt bei allen Themen des „Strategieteam“ des Geschäftsfelds mit.

Aufgabe ist die Erfüllung der Business-Area-Aufträge:

- Mitgestaltung der Geschäftsfeldstrategie
- Personalplanung und -controlling für das Geschäftsfeld
- Nachfolgeplanung und Potenzialentwicklung
- Besetzung aller nationalen/internationalen Positionen
- Impulsgeber, Projektleiter/Mitwirkung bei HR-Projekten
- Weiterentwicklung der jeweiligen Organisation
- Prozess- und Umsetzungsverantwortung für HR-Maßnahmen in Abstimmung mit den jeweiligen Standortpersonalverantwortlichen
- Betreuung der Business-Area-Mitarbeiter vor Ort

Die Anforderungen für die HR-Faces sind aufgrund der strategischen Komplexität anspruchsvoll:

- Exzellente strategische Kompetenz
- Business-Kompetenz
- Beste Berufserfahrung in HR-Management, Organisationsentwicklung oder vergleichbarem Umfeld
- Sehr gute Vernetzung im Unternehmen
- Verhandlungssicheres Englisch
- Hohe soziale und interkulturelle Kompetenz
- Ausgeprägte Methodenkompetenz
- Überzeugungsvermögen und Verhandlungsgeschick

QUELLE: OLESCH, PHOENIX CONTACT 2018

ben sein. Für den gesamten Prozess und damit auch für jeden einzelnen Prozessschritt gibt es in unserem Unternehmen einen einzigen Prozessverantwortlichen als Ansprechpartner für den Kunden. Er ist das Gesicht von HR: Das „HR-Face“.

Dieses HR-Face ist verantwortlich, die Aufträge und Bedürfnisse des Kunden zu erfüllen. „One-face-to-the-customer“ ist das Schlüsselwort. Der eigentliche Aufgabenschwerpunkt des HR-Faces liegt aber in der strategischen Mitwirkung bei allen HR-Themen der Entwicklung von Geschäftsfeldern beziehungsweise Business Areas sowie bei deren operativer Umsetzung.

Wie das HR-Face arbeitet

Voraussetzung für eine exzellente HR-Arbeit ist, ein exzellentes HR-

Management zu führen. Dabei gilt nach wie vor, dass der HR-Manager als Business wie Steering Partner das Management nicht nur zu beraten und zu unterstützen, sondern das Unternehmen mit zu steuern hat. Alle wichtigen und innovativen Themen von HR müssen erfolgreich realisiert sein. Sie müssen dabei strikt am Bedürfnis des Unternehmens ausgerichtet sein. Und die Bedürfnislage ist vielfältig. So muss der HR-Manager die Interessen von Geschäftsleitung, Inhabern oder Aktionären, Führungskräften, Mitarbeitern, Betriebsrat sowie Sozialpartnern berücksichtigen. Shareholder und Stakeholder mit unterschiedlichen Ansichten zufriedenzustellen, ist eine echte Herausforderung.

Agieren als Generalist ist gefragt. Leider viel zu oft arbeiten HR-Ma-



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 • dhfpg.de/personal

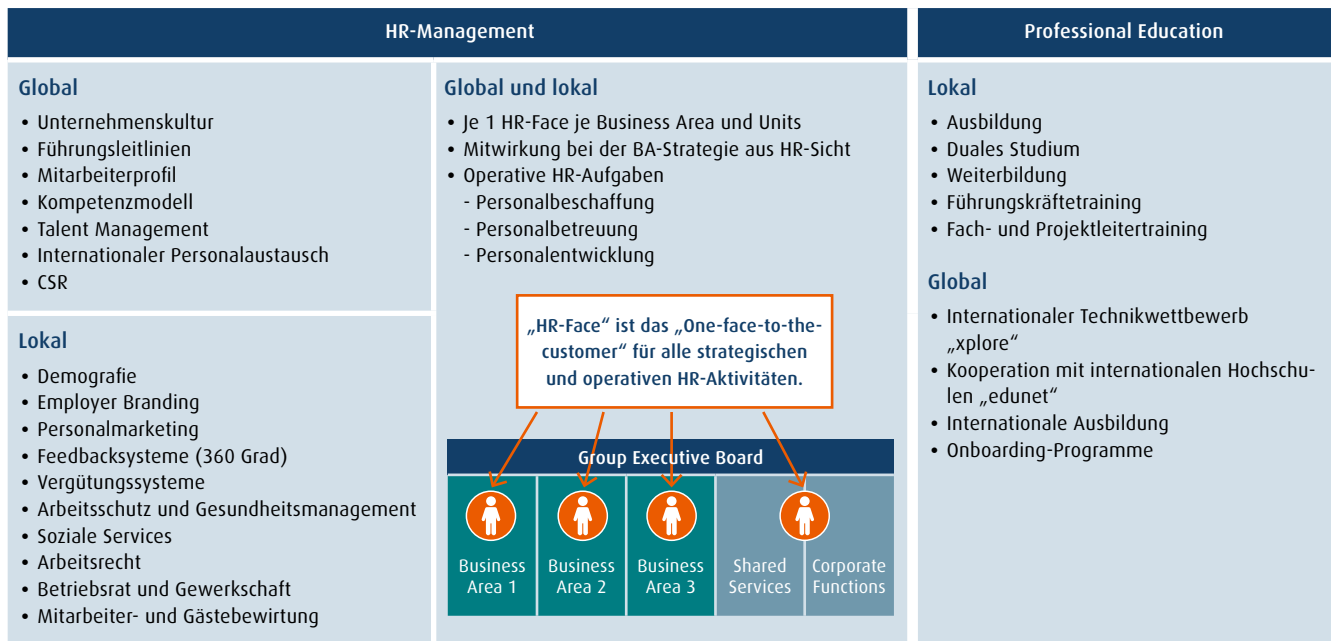


Deutsche Hochschule
für Prävention und Gesundheitsmanagement
University of Applied Sciences



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

AUFGABENVERTEILUNG DER HR-ORGANISATION



Das HR-Face ist Ansprechpartner des Business Area Managements für alle HR-Belange und wirkt bei allen Themen des „Strategieteam“ des Geschäftsfelds mit.

QUELLE: OLESCH, PHOENIX CONTACT 2018

nager primär daran, ihre HR-Kernkompetenz auszubauen. Das genügt aber nicht. Sie müssen über den Tellerrand ihres Fachgebietes hinaus aktiv werden. Der HR-Manager muss sich in Themen wie Produktion, Entwicklung, Vertrieb, Marketing, Finanzen, Unternehmensentwicklung verbunden mit der Digitalisierung und Industrie 4.0 einarbeiten, um von der Unternehmensleitung akzeptiert zu werden. Dadurch kann er als HR-Steering-Partner auf entscheidender Ebene agieren. Er sollte bei Vertriebs-, Produktions-, Marketing-, und Finanzthemen mitreden und themenübergreifende Beiträge leisten können. Dadurch gewinnt der HR-Manager mehr Ansehen in seiner generalistischen Kompetenz, was für den Aufstieg in die Unternehmensführung unbedingte Voraussetzung ist.

HR-Face ist personell eingebunden

Eine visionäre Arbeit des HR-Managements ist nur möglich, wenn es in die verschiedenen Strategieentwicklungen der Unternehmenseinheiten personell eingebunden ist. In vielen Unternehmen

existieren zum Beispiel nicht mehr die klassischen Entwicklungs-, Produktions- und Vertriebsabteilungen für sich. Man hat sich hin zum Kunden in Form von Geschäftsfeldern, Divisionen oder Business Units ausgerichtet. Dazu gehören jeweils Entwicklung, Produktmarketing, Produktion und Vertrieb. Diese Divisionen, meist als legale Einheiten wie eine GmbH oder als Cost- oder Profitcenter, begleiten ihren externen Kunden von seinem ersten Bedürfnis für ein neues Produkt bis zur Massenfertigung. Unterstützt werden die Geschäftsfelder beziehungsweise Business Areas von Zentralfunktionen wie beispielsweise Informatik, Controlling und Human Resources.

Das Management einer Business Area hat jeweils einen HR-Manager für alle HR-Aktivitäten. Und genau dieser ist das HR-Face. Das HR-Face nimmt an den meisten Terminen und Sitzungen des Business Area Managements teil. Es soll in alle kunden-, entwicklungs- und produktionsrelevanten Themen HR-Strategien einbauen und HR-Aktivitäten einleiten. Es ist Sparringspartner für

die Divisionsmanager. Dabei findet eine permanente Kommunikation zwischen beiden statt. Das Verständnis von HR-Mitarbeitenden für Prozesse anderer Unternehmensbereiche kann enorm wachsen. Das HR-Face ist aber auch für operative HR-Aufgaben zuständig.

Es befindet sich mit den zuständigen HR-Referenten auch in räumlicher Nähe und ist so direkt dort eingebunden, wo die Arbeit in den Divisionen geleistet wird. Dadurch ist eine schnelle Reaktionsfähigkeit gewährleistet, HR-Belange werden rechtzeitig berücksichtigt, realistische Aktivitäten umgesetzt. HR-Mitarbeiter, die vor Ort sind, können schneller auf Stimmungen und Bedürfnisse von Unternehmen und Mitarbeitern reagieren und damit erfolgreichere HR-Arbeit leisten. ■



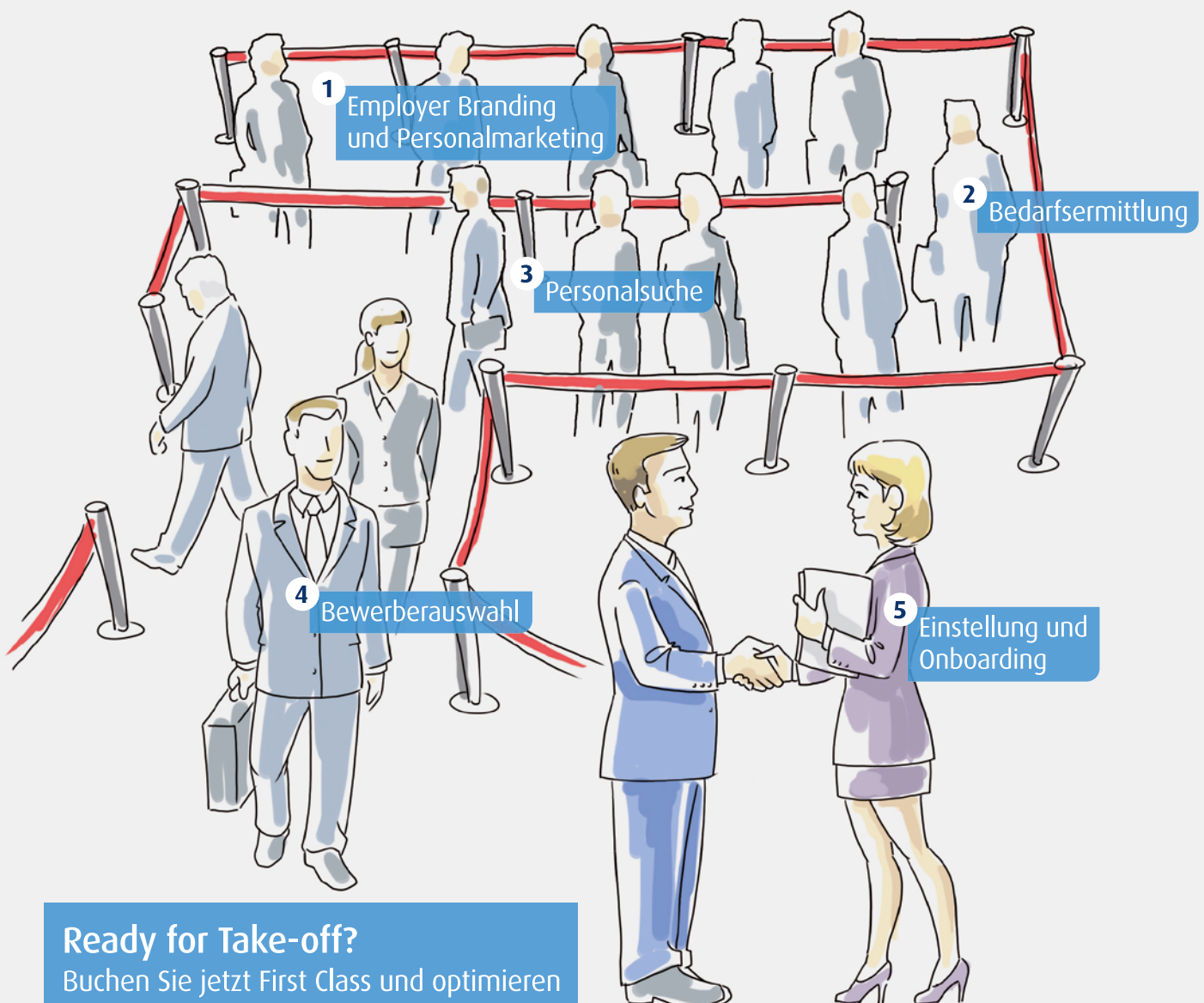
PROF. DR. GUNTHER

OLESCH ist Geschäftsführer, Chief Human Resources Officer, Information Technology, Facility Management Engineering, Phoenix Contact GmbH & Co KG.

So holen Sie sich die Besten an Bord!

Mit professionellem Recruiting von Anfang an.

Überlassen Sie nicht dem Zufall, wer in Ihr Unternehmen kommt, sondern bringen Sie System in Ihren **Recruitingprozess** – vom Employer Branding bis zum Onboarding. Die Haufe Akademie steht Ihnen bei jedem Recruitingschritt mit dem umfangreichsten Seminar- und Beratungsportfolio zur Seite. Optimieren Sie Ihren Recruitingprozess und gehen Sie gemeinsam mit uns in eine erfolgreiche Zukunft.



Ready for Take-off?

Buchen Sie jetzt First Class und optimieren Sie Ihren Recruitingprozess:

www.haufe-akademie.de/recruiting

Wann sich RPO lohnt

ÜBERBLICK. Was unterscheidet Recruitment Process Outsourcing (RPO) von der reinen Personalvermittlung? Und wann ist es überhaupt sinnvoll, das Recruiting auszulagern?

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Unterstützung beim Recruiting können sich Unternehmen auf vielfältige Art und Weise ins Haus holen. Geht es um die Besetzung einer bestimmten Position, kann ein Personalvermittler zum Einsatz kommen. Hat ein Unternehmen aber auf einen Schlag beispielsweise 100 Positionen zu besetzen, weil es eine neue Abteilung aufbaut, kann es den gesamten Recruiting-Prozess oder Teile davon auslagern. Bei Recruiting Process Outsourcing (RPO) übernimmt der Dienstleister weitreichendere Funktionen als bei einer Personalvermittlung.

Wie RPO aussehen kann

„Der Dienstleister ist oftmals in die HR-Strategie des Unternehmens eingebettet und agiert bei der Kandidatensuche im Namen der Firma. Das ist der Unterschied zur direkten Personalvermittlung“, erläutert Ronald Kreugel, Key Account Manager bei Randstad Sourceright. „Ein RPO-Modell umfasst normalerweise ein Team, das Vollzeit beim jeweiligen Kunden vor Ort tätig ist. Es gibt aber auch Varianten, bei denen die Recruiter offsite in Sourcing Centern arbeiten.“

RPO sei stark an die individuellen Bedürfnisse der jeweiligen Unternehmen angepasst, betont Markus Holtmann, RPO-Experte bei Manpower Group Solutions: „Kein Outsourcing-Projekt gleicht dem anderen. Unsere Kunden definieren sehr genau, was überhaupt ausgelagert werden soll, und gestalten und entscheiden mit“, sagt er. Der Dienstleister

könne beispielsweise Teilprozesse wie das Bewerbermanagement, das Kandidaten-Sourcing, das Screening oder Assessments übernehmen oder auch ein End-to-End-Outsourcing durchführen, bei dem von der Vakanzübergabe bis hin zur Vertragserstellung alles extern stattfindet. „Aber auch hier sieht der Prozess bei jedem Kunden anders aus. Manche Unternehmen übernehmen das Onboarding selbst, sind beim ersten und zweiten Kandidateninterview dabei und entscheiden, wer am Ende eingestellt wird“, sagt er.

Wo RPO zum Einsatz kommt

Recruitment Process Outsourcing ist nicht neu. Auf dem aktuellen Arbeitsmarkt erhält es allerdings eine neue Bedeutung. Nach Erfahrung von Katrin Brast, Marketingleiterin bei Piening, wird RPO aktuell besonders häufig in zwei Situationen eingesetzt: „Bekannte Markenunternehmen schalten eine Stelle und bekommen aufgrund ihres guten Namens unzählige Bewerbungen, deren Bearbeitung länger dauern würde, als gute Bewerber bereit sind, auf eine Rückmeldung zu warten. Diese Unternehmen nutzen RPO, um ihre Personalabteilung von administrativen Aufgaben und der ersten Sichtung der Unterlagen bis hin zur Shortlist zu entlasten“, sagt sie.

Auf der anderen Seite stehen ihrer Beobachtung nach Mittelständler, die zwar in ihrem Bereich führend sind, aber beim Endverbraucher – und damit auch als potenzieller Arbeitgeber – weitgehend unbekannt sind. Diese Unternehmen haben massive Probleme, offene Stellen zu besetzen. „Sie lagern entweder die

Stellenschaltung aus oder geben gleich die gesamte Rekrutierung in die Hände von Personaldienstleistern, denen sie vertrauen“, so Katrin Brast.

Markus Holtmann von Manpower Group Solutions sieht RPO vor allem bei Großunternehmen und im größeren Mittelstand angesiedelt: „Meistens fangen wir bei mindestens 100 Einstellungen pro Jahr an, um für den Kunden die entsprechenden Synergien aus den Prozessverbesserungen generieren zu können. In erster Linie eignet sich Outsourcing für Unternehmen, bei denen sich Prozesse gut bündeln lassen. Aktuelle Recruiting-Herausforderungen, mit denen Unternehmen immer wieder zu uns kommen, sind ein schlechtes Matching, hohe Gesamt-Recruiting-Kosten oder eine hohe Cost per Hire.“ Auch die regionale Verfügbarkeit von Kandidaten sei ein Thema. Bei einem sogenannten Talentmapping führen seine Kollegen eine Standortanalyse durch und recherchieren, wie viele der benötigten Kandidaten in einer Region verfügbar sind und wie diese am besten erreicht werden. Für Unternehmen, die vor einer Standortentscheidung stehen oder neu in einen Markt eintreten wollen, sei das hilfreich.

Wann sich RPO lohnt

Flexibilität und Skalierbarkeit bilden nach Ansicht von Ronald Kreugel von Randstad Sourceright den Mehrwert, der das Recruiting Process Outsourcing für Unternehmen interessant macht. „Ein RPO ermöglicht die schnelle und flexible Anpassung der Recruiting-Aktivitäten an veränderte Anforderungen“, sagt er. „Da-



Soll das Vorstellungsgespräch in externe Hände gegeben werden?

Unique als Master Vendor fungiert. Dazu Bénédicte Autem: „Wir übernehmen gern die Personalvermittlung. Aber diese betrifft einzelne Stellen und keinen gesamten Bereich.“

Entlastung für Personaler

Anders die Ansicht von Ronald Kreugel. Er sieht in Zeiten des immer härteren Wettbewerbs um Spitzenkräfte RPO als ein Mittel zur Steigerung der Prozesseffizienz sowie zum Aufbau und Management eines aktiv geführten Talent-Pools an. „Der Service RPO existiert in diversen Ausprägungen und kann verschiedene Herausforderungen in der Personalbeschaffung bewältigen. RPO kann die internen Personalmanager entlasten und diese können sich währenddessen auf ihre Kernaufgaben konzentrieren“, sagt Kreugel.

„Es ist einfach nicht wertschöpfend für Unternehmen, alle Prozesse selbst zu erledigen“, ergänzt Markus Holtmann von Manpower Group Solutions. In Betracht der gestiegenen Recruiting-Anforderungen seien viele Unternehmen nicht mehr ausreichend innovativ aufgestellt, begründet er: „Gerade Prozesse wie das Kandidaten-Sourcing sind sehr mühevoll und können von Unternehmen mit ihren internen Ressourcen oft nicht mehr geleistet werden.“

Ähnlich die Argumentation von Katrin Brast: In den Personalabteilungen geht es nicht nur darum, Bewerber zu finden und neue Mitarbeiter einzustellen, sondern auch darum, Mitarbeiter, die bereits an Bord sind, nicht zu verlieren, und sie mit Qualifizierungen fit für den Wandel zu machen. „Damit steigen die Anforderungen an Personalabteilungen enorm. Wer diese bewältigen will, muss Prioritäten setzen“, sagt sie. Je nach Unternehmen könne es sinnvoll sein, bei der Besetzung bestimmter Positionen auf Personalvermittlung zu setzen oder die Sichtung von Bewerbungsunterlagen oder Telefoninterviews als RPO zu vergeben. „Es geht ja nicht darum, sofort das gesamte Recruiting abzugeben“, so Katrin Brast. ■

neben spielt für Unternehmen der Aspekt Prozessoptimierung eine wichtige Rolle. Viele wollen das Bewerbermanagement effizienter gestalten und letztlich Kosten einsparen. Ein gezielter Recruiting-Prozess liefert Transparenz und Kontrolle über Ressourcen und Budget.“

Auch bei der Stellenschaltung in Online-Jobbörsen und Social Media, die ständig wechselnden Rahmenbedingungen unterworfen sei und immer komplexer werde, könne RPO den Unternehmen zahlreiche Vorteile bieten, ergänzt Katrin Brast von Piening. „Das Outsourcing des Personalmarketings kann dem Unternehmen helfen, die Recruiting-Kosten stark zu reduzieren“, weiß sie.

Das ist auch die Erfahrung von Markus Holtmann: „Gerade beim Active Sourcing wissen viele Unternehmen nicht, mit welcher Sourcing-Strategie sie der Besetzung sogenannter Hard-to-fill-Positionen begegnen sollen.“ Aus seiner Sicht lohne sich Outsourcing für Unternehmen, wenn diese etwa lange Einstellungszeiten, eine unzureichende Kandidatenqualität, fehlende Transparenz in den Prozessen oder zu hohe Einstellungskosten haben. Auch eine fehlende technologische Aufstellung, etwa ein gutes Bewerbermanagement-System, würde die Auslagerung sinnvoll machen. „Oft kommen auch Unternehmen

auf uns zu, die ihre Recruiting-Prozesse nicht monitoren, unzureichende Kennzahlen definiert haben oder sogar nicht wissen, wie lang ihre durchschnittliche Einstellungszeit ist“, sagt er.

Recruiting als Kernfunktion

Die Ausführungen der Anbieter zeigen, dass die ganze oder teilweise Auslagerung des Recruitings an einen externen Dienstleister durchaus sinnvoll sein kann. Aber eine wichtige Frage bleibt: Soll das Recruiting nicht besser im Unternehmen bleiben? Es stellt immerhin sicher, welche Personen künftig zum Unternehmenserfolg beitragen. Das ist auch die Auffassung von Bénédicte Autem, Vorsitzende der Geschäftsführung von Unique Personalservice: „Was macht ein Unternehmen aus? Das ist das Personal, das dort arbeitet. Deshalb scheuen sich viele Unternehmen davor, das Recruiting, das Bewerbermanagement und die Personalauswahl nach außen zu vergeben“, sagt sie.

Ihrer Meinung nach sollte das Recruiting als wichtige Funktion im Unternehmen bleiben. Deshalb hat sich ihr Unternehmen dagegen entschieden, für eine Personalabteilung bestimmte Recruiting-Aufgaben zu übernehmen – außer bei großen Projekten innerhalb der Arbeitnehmerüberlassung, bei denen

„Doppelte Herausforderung“

INTERVIEW. Was steckt wirklich hinter dem Begriff „Digitale Transformation“? Wort-hülse? Hype? Oder mehr? Stefan Strohmeier erklärt, was das Thema für HR bedeutet.

personalmagazin: *Digitale Technologien werden in der Personalarbeit schon seit Langem eingesetzt – ist die „Digitale Transformation“ tatsächlich etwas Neues?*

Stefan Strohmeier: In der Tat existieren sehr heterogene Auffassungen dazu, was die „Digitale Transformation“ der Personalarbeit tatsächlich beinhaltet. Eine für mich sinnvolle Auffassung ist, unter digitaler Transformation die Realisierung der HR-Transformation mit digitalen Mitteln zu verstehen. HR-Transformation zielt bekanntermaßen seit Längerem darauf, die Personalarbeit zu verändern. Aus einer administrativen Funktion mit operativen Wertbeiträgen soll eine direkt auf das Geschäft ausgerichtete Funktion mit strategischen Wertbeiträgen werden. Digitale Technologien sollen dies unterstützen und ermöglichen.

Dies macht zunächst deutlich, dass die digitale Transformation nicht alle, sondern nur strategisch relevante digitale HR-Anwendungen betrifft. Kernanwendungen beziehen sich also etwa auf die Beschaffung, die Kompensation, das Performance Management und die Entwicklung von Personal; darüber hinaus haben insbesondere auch Analytics-Anwendungen strategisches Potenzial. Solche Anwendungen sind allerdings nicht „von Haus aus strategisch“ und liefern „von selbst“ den erwünschten Wertbeitrag. Vielmehr liegt die zentrale Herausforderung gerade darin, entsprechende Applikationen so auszuwählen, auszurichten und anzuwenden, dass digitale Personalarbeit das Geschäft tatsächlich unterstützt. Leider wird damit die meist ohnehin schon nicht einfache Aufgabe der



PROF. DR. STEFAN STROHMEIER lehrt an der Universität des Saarlandes BWL, insbesondere Management-Informationssysteme.

Auswahl, Implementierung und Anwendung digitaler HR-Anwendungen noch erheblich komplexer.

Personalverantwortliche stehen damit vor einer doppelten Herausforderung: Sie müssen die eigene Digitalisierung des Personalbereichs vorantreiben und das so gestalten, dass dies die Digitalisierung des gesamten Unternehmens in der personalwirtschaftlichen Dimension unterstützt und ermöglicht.

personalmagazin: *Wie kann das abstrakte Ziel einer digitalen HR-Transformation praktisch erreicht werden?*

Strohmeier: Ein einfach abarbeitbares „Schritt-für-Schritt“-Vorgehensmodell der digitalen Transformation gibt es lei-

der nicht. Die Idee der digitalen Transformation ist zwar nicht neu, allerdings fehlen derzeit systematische praktische Erfahrungen zur Realisierung. Pionierunternehmen zeigen, dass das jeweilige Geschäftsmodell und eine darauf ausgerichtete Personalstrategie zentrale Ausgangs- und Ansatzpunkte bilden. Aus strategischen Zielen der Personalarbeit ergeben sich die generellen Anforderungen an veränderte Prozesse und veränderte digitale Technologien. Allerdings existiert inzwischen auch die Forderung, die Potenziale digitaler Technologien nicht erst bei Realisierung von bereits formulierten Personalstrategien zu nutzen, sondern idealerweise bereits bei deren Formulierung zu berücksichtigen. Nur so können technologische Potenziale vollständig ausgeschöpft werden.

personalmagazin: *Das klingt sehr theoretisch ...*

Strohmeier: Ein einfaches Beispiel mag dies konkretisieren: Ein Fertigungsunternehmen zielt vor dem Hintergrund der Entwicklungen zum „Internet der Dinge“ strategisch auf eine „digitale Anreicherung“ seiner vormals rein mechanischen Produkte. Daraus folgt die personalwirtschaftliche Anforderung einer umfangreichen Erst- und kontinuierlichen Ersatzbeschaffung einer größeren Anzahl an bisher nicht benötigten Software-Ingenieuren.

Da es sich damit einerseits um ein strategisch besonders kritisches Mitarbeitersegment handelt, andererseits der Arbeitsmarkt für dieses Mitarbeitersegment aber extrem angespannt ist,

„Personalverantwortliche müssen die eigene Digitalisierung so vorantreiben, dass die Digitalisierung des gesamten Unternehmens ermöglicht wird.“

kommt einer erfolgreichen Beschaffungsstrategie besondere Bedeutung zu.

personalmagazin: *Digitale Technologien dienen dann als Unterstützungswerkzeuge der Beschaffungsstrategie?*

Strohmeier: Nun, das wäre die erste erwähnte Variante einer nachgelagerten Unterstützung der Beschaffungsstrategie mit digitalen Technologien. Eine weitergehende, zunehmend geforderte Variante wäre aber eben, die Potenziale digitaler Technologien schon in die Formulierung der Strategie einfließen zu lassen. Anknüpfend an obiges Beispiel könnte ein „Candidate Relationship Management“ eine solche digitale Beschaffungsstrategie für Software-Ingenieure sein. Dazu werden – analog zum Customer Relationship Management – die Potenziale digitaler Medien systematisch zum Aufbau und zur Pflege von positiven Beziehungen mit potenziellen Mitarbeitern genutzt, um positive Effekte auf Arbeitgeberattraktivität, Bewerbungsintention et cetera zu erzielen. In diesem Sinne sollten künftige Personalstrategien über einen „Digitalisierungsteil“ verfügen beziehungsweise von einer HR-Digitalisierungsstrategie begleitet werden.

personalmagazin: *Werden durch die digitale Transformation Menschen in HR langfristig obsolet werden?*

Strohmeier: Nein. Auch wenn einige Autoren „HR Robotics“ als Zukunft ansehen, ist klar, dass digitale Personalarbeit immer in Kombination

mit analoger, das heißt von Menschen durchgeführter Personalarbeit erfolgen wird. Dies ist zunächst aus technischen und rechtlichen Gründen so. Trotz ständig fortschreitender Entwicklungen sind keineswegs alle personalwirtschaftlichen Aufgaben digitalisierbar. Weiter erfordern auch rechtliche Gründe eine analoge Personalarbeit, insbesondere analoge Entscheidungen.

personalmagazin: *Technische und rechtliche Restriktionen bilden also die Grenzen der digitalen Transformation?*

Strohmeier: Notwendigerweise, ja. Noch deutlich wichtiger als technische und rechtliche Restriktionen sind allerdings personalwirtschaftliche Gründe, die gegen eine vollständige Digitalisierung sprechen – auch dort, wo diese technisch möglich und rechtlich zulässig wäre. Die Digitalisierung der Mitarbeiterkommunikation bildet ein Beispiel. Einfachere Kommunikationsvorgänge wie die Übermittlung von Gehaltsinformationen sind unproblematisch digitalisierbar und in vielen Unternehmen auch schon lange digitalisiert. Grundsätzliche Kommunikationsvorgänge zum Arbeitsverhältnis könnten zwar aus technischer und rechtlicher Sicht digitalisiert werden, sollten es aber aus personalwirtschaftlicher Sicht nicht. Kommunikationsvorgänge wie die Anerkennung einer besonderen Leistung oder ein Kritikgespräch anlässlich eines Fehlverhaltens etwa über „Chatbots“ oder „Interactive Voice Response“ vollständig zu digitalisieren, ist natürlich keine gute Idee. Eine zentrale Herausforderung jeder Digitalisierungsstrategie der Personalarbeit besteht also genau darin, die individuell richtige Mischung aus digitaler und analoger Personalarbeit zu finden. ■

Das Interview führte **Katharina Schmitt**.



ZEUS®

ZUTRITTSKONTROLLE

SICHERHEIT

AN JEDER TÜR



FOKUS PERSONAL

Intelligente Terminals, Zutrittsleser und digitale Schließtechnik zentral mit der ISGUS Software ZEUS® zu verwalten und mit einem Transponder- oder Ausweismedium zu bedienen. Eine ideale Verbindung von Zutrittskontrolle, Schließtechnik und Zeiterfassung.

Lösungsumfang

- » Zutrittskontrolle und digitaler Schließplan
- » Besucherverwaltung
- » Zeiterfassung im Internet oder lokal
- » Personaleinsatzplanung
- » Betriebs-/ Maschinendatenerfassung
- » Kommunikation zu Lohn & Gehalt, ERP etc.

Nutzen Sie die webbasierte ISGUS Lösung im Internet oder lokal und profitieren Sie vom Know-How der ISGUS Unternehmensgruppe.



Zeiterfassung gefragter denn je

UMFRAGE. Mobile Anwendungen, verstärkte Sicherheit, flexiblere Planungen und mehr Nutzerfreundlichkeit kennzeichnen die Entwicklungen in der Zeitwirtschaft.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Was sind die bedeutendsten technischen Entwicklungen in der Zeitwirtschaft? Wie haben sich die Kundenwünsche verändert? Ist die Zeiterfassung überhaupt noch ein Thema oder befindet sie sich auf dem Rückzug – zugunsten von Vertrauensarbeitszeit? Diese und mehr Fragen rund um den Markt von Zeit, Zutritt und Personaleinsatzplanung stellte das Personalmagazin an 20 relevante Anbieter von Hardware und Softwarelösungen im Bereich Zeitwirtschaft. 13 Unternehmen – vom Tra-

ditionsunternehmen bis zum Start-up – haben geantwortet und bieten einen aufschlussreichen Einblick in den Zeitwirtschaftsmarkt 2017/2018. Das überraschendste Ergebnis: Zeiterfassung und Zeitmanagement sind den Unternehmen und Mitarbeitern wichtiger denn je. Vertrauensarbeitszeit ist auf dem Rückzug.

Die technischen Neuerungen

Mobile Lösungen stellen aus Sicht der Befragten die wichtigste technische Entwicklung im Bereich Zeit, Zutritt und PEP der vergangenen zwei Jahre dar. Das gilt vor allem für die Zeiterfassung mit dem Smartphone oder Tablet. Aber

auch die Zutrittskontrolle wird zunehmend mobil, berichtet Wolfgang Blender, Produktmanager bei Dormakaba Deutschland: „Hier revolutioniert der mobile Zutritt über Smartphone die bestehenden Lösungen.“

An zweiter Stelle der technischen Neuerungen werden die immer umfassenderen und anwenderfreundlicheren Self-Service-Möglichkeiten genannt. Diese Entwicklung geht in den meisten Fällen einher mit dem bereits genannten Trend zu mobilen Lösungen. Das hat unter anderem Manuel Förster, Produktmanager bei Interflex, beobachtet: „Die Lösungen werden den Anforderungen ei-



© MAXSIM / ADOBE STOCK

ner breiten Nutzergruppe – bis hin zu jedem einzelnen Mitarbeiter – gerecht. Sie ermöglichen ihnen die Teilnahme an der Zeiterfassung und Zeitwirtschaft jederzeit und so intuitiv wie eine App.“ Markus Wieser, Executive Director Product Management bei Atoss Software, sieht darin „die zunehmende Annäherung von Business Anwendungen an die Usability und User Experience von Consumer Anwendungen.“

Als weitere Innovationen sehen einige Anbieter die zunehmende Verknüpfung von Zeitwirtschafts- mit anderen Anwendungen am, beispielsweise mit dem Projektmanagement, sowie die Integration von Workflowfunktionalitäten. Auch der Trend zur Bereitstellung von Zeitwirtschaftsanwendungen in der Cloud wird thematisiert. Zudem erhalten Technolo-

„Die Lösungen ermöglichen einer breiten Nutzergruppe die Teilnahme an der Zeitwirtschaft – jederzeit und so intuitiv wie eine App.“

Manuel Förster, Interflex Datensysteme

gien, die bereits seit Längerem vorhanden sind, beispielsweise Bluetooth, nun Praxisrelevanz.

All dies sind kleine, aber feine Verbesserungen, die den Anwendern einen Zusatznutzen bringen, Prozesse optimieren, Kosten sparen und vor allem die Usability verbessern. Den „Joy of Use“ nennt Felix Bopp, Gründer und Geschäftsführer von Time-Buzzer, den Trend zu einer intuitiveren Bedienung und zu besseren Softwareoberflächen. Unter der Oberfläche hat sich in den vergangenen zwei Jahren aber offenbar nicht sehr viel getan. Eine Erklärung dafür liefert Markus Diesner, Product

Marketing Manager Sales bei MPDV Microlab: „Die technischen Methoden zur Umsetzung von Softwarelösungen für Zeit, Zutritt und PEP haben sich kaum geändert, da bisher nur sehr wenige Unternehmen an die Grenzen des technisch Machbaren gestoßen sind.“

Die Wünsche der Kunden

Was wollen die Kundenunternehmen überhaupt? Welche Anforderungen nennen sie gegenüber den Herstellern? In erster Linie sind das Themen, die bereits bei den technischen Entwicklungen genannt wurden: Mobile Anwendungen – insbesondere für die Zeiterfassung und die Personaleinsatzplanung – sind nach den Auskünften der Hersteller besonders stark gefragt. Fast genauso oft stehen Sicherheitsanforderungen auf den Wunschlisten der Kunden. „Zunehmend werden weitere Unternehmensbereiche mit Zutrittslösungen ausgestattet, da der internationale Handel Sicherheitsstandards für den Produktionsprozess vorschreibt“, führt Raphaele Rose, Marketingleiterin bei SP-Data, aus.

Als dritten großen Punkt nennen viele Anbieter die Bereitstellung von Kennzahlen für die Unternehmensplanung und -steuerung. Insbesondere bei der Personaleinsatzplanung wollen die Unternehmen eine „bessere, schnellere und kurzfristigere Übersicht über die Ressourcen Mensch und Maschine haben“, sagt Stefan Claßen, Senior Sales Manager bei SD Worx. Aber es geht nicht nur um mehr Analysen und Steuerungsmöglichkeiten für die Unternehmen, sondern auch um eine bessere Work-Life-Balance für die Mitarbeiter. „Eine stärkere Flexibilisierung erlaubt den Mitarbeitern, Einfluss auf ihre Arbeits- und Freizeiten zu nehmen. Gleichzeitig ermöglicht sie Unternehmen, eine am Bedarf orientierte Einsatzplanung vorzunehmen“, erläutert Gunda Cassens-Röhrig, Geschäftsführerin von GFOS. „So wechseln viele Unternehmen von einem klassischen festen Schichtmodell zu einer stundenbezogenen flexiblen Perso-

„Unternehmen wollen eine bessere, schnellere und kurzfristigere Übersicht über die Ressourcen Mensch und Maschine haben.“

Stefan Claßen, SD Worx

naleinsatzplanung, die auch untertägige Bedarfsschwankungen berücksichtigen kann und so die Wünsche der Mitarbeiter und die Bedarfe des Unternehmens in Einklang bringt.“

Weitere Kundenwünsche betreffen intuitive Bedienbarkeit und Portal-lösungen. Darüber hinaus sollen die Zeiterfassungsterminals mehr als eine reine Zeiterfassung bieten, so Wolfgang Blender von Dormakaba: „Sie sollen nicht nur Zeitsaldi anzeigen und Self-Services-Funktionalitäten bieten, sondern zum Beispiel auch Informationen zum Unternehmen und den Börsenkurs bereitstellen. Auch Sprachfunktionen, im Speziellen zur Unterstützung von Sehbehinderten, sind gefragt“, sagt er.

Auch die schnelle Abbildung gesetzlicher Vorgaben steht auf den Wunschlisten der Kunden. „Am meisten werden die Auswirkungen der neuen europäischen Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) diskutiert. Hier herrscht momentan große Unsicherheit, ob und wie sich diese auswirken könnte“, berichtet Ute Hajek, Leiterin Marketing Communications and Events bei PCS Systemtechnik. Sabine Dörr, geschäftsführende Gesellschafterin von Tisoware, ergänzt: „Auch das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz und die Einhaltung der Regelungen des Arbeitszeitgesetzes – hier besonders das Thema Mindestlohn – beschäftigen unsere Kunden.“

Weniger Vertrauensarbeitszeit

Wie verändert sich die Nutzung von Zeiterfassung? Ist diese überhaupt noch ein Thema für die Unternehmen? Wird sie zunehmend durch die Vertrauens-

arbeitszeit abgelöst? „Nein“, so ist die klare und einvernehmliche Antwort aller Zeitwirtschaftsanbieter. Oder wie Wolfgang Volz, Geschäftsführer von Digital Zeit formuliert: „Vertrauensarbeitszeit ist bei keinem unserer Kunden ein Thema.“ Vielmehr nimmt der Bedarf an detaillierter Zeiterfassung zu.

Als Gründe nennen die Unternehmen die Abrechnung von Arbeitsstunden externer Mitarbeiter oder die Erfassung der Arbeitszeiten im Homeoffice. Auch Gerechtigkeit und Transparenz werden als Argumente für die Zeiterfassung ge-

nannt. Geht es um Schichtdienste oder stundenweise Einsätze, ist eine Zeiterfassung und -planung sowieso erforderlich. Dazu Gunda Cassens-Röhrig von GFOS: „Motivation und Zufriedenheit werden stärker zum Schlüsselfaktor für unternehmerischen Erfolg, weshalb eine gute, transparente, bedarfoptimierte und gerechte Planung integriert zur Zeiterfassung unerlässlich sein wird.“

Aber viele Unternehmen (und Mitarbeiter) wollen nicht nur die Arbeitszeit erfassen, sondern haben das Bedürfnis nach weiterer Differenzierung der Zeit-

daten. „Betriebsdatenerfassung und Projektzeiterfassung sind Themen, die immer weiter in den Fokus rücken“, sagt Tanja Ziegler, Bereichsleiterin bei Infoniqa Payroll. „Auch die auf Kostenstellen bezogene Zeiterfassung wird immer interessanter“, ergänzt Stefan Claßen von SD Worx.

Die Nachfrage steigt weiter

Gegenwärtig wird viel von Disruption gesprochen. Welche disruptiven Erwartungen haben die Zeitwirtschaftsanbieter? Gefahren für ihr Geschäft sieht

pm INTERVIEW

„Relevante Fragestellungen verknüpfen“

Mit Kennzahlen die Zeitwirtschaft und Einsatzplanung optimieren – das steht auf den Wunschlisten der Unternehmen weit oben. Hanno Renner, Gründer und Geschäftsführer von Personio, über die Nutzung von Workforce Analytics.

personalmagazin: Moderne Software kann zahlreiche Analysen bereitstellen. Nutzen die Unternehmen diese Funktionalitäten?

Hanno Renner: Grundsätzlich ist ein Trend zu mehr Analysen zu erkennen. Die Unternehmen haben mehr Daten zur Verfügung und das Wissen, dass sie diese Daten auch nutzen sollten, ist zunehmend vorhanden. Ein weiterer Entwicklungstreiber sind integrierte Softwaresysteme. Früher wurde in der Zeitwirtschaft wirklich nur Zeit erfasst. Ganzheitliche Systeme machen es möglich, dass viele Fragestellungen verknüpft werden können, zum Beispiel die Abwesenheiten mit Abteilungen oder Vorgesetzten.

personalmagazin: Wie viele Ihrer Kunden führen Analysen durch?

Renner: Es kommt darauf an, wie weit die Unternehmen ihre Prozesse digitalisiert haben. Für diejenigen, die am Anfang der Digitalisierung stehen, geht es zunächst darum, Workflows zu automatisieren. Bei den Unternehmen, die schon

weiter sind, sehen wir, dass sie ihre Daten zunehmend für Analysen nutzen.

personalmagazin: Wie kann Workforce Analytics die Zeitwirtschaft verbessern?

Renner: Heute kann bei einer Schichtplanung vieles automatisiert werden, zum einen durch die Einbeziehung der Mitarbeiter über mobile Anwendungen, zum anderen durch das automatische Erheben von Datenpunkten, mit denen beispielsweise ersichtlich wird, wer wie viele Überstunden oder welche Arten von Schichten belegt hat. So erhält das Unternehmen mehr Transparenz und kann die Einsatzplanung optimieren.

personalmagazin: Reichen die Daten, die eine integrierte Software bereitstellt, aus?

Renner: Weitere Daten sollten die Unternehmen nicht benötigen. Aber die Frage ist, welche Art von Auswertungen die Software selber führen kann. Deshalb sollte ein Unternehmen schon bei der Softwareauswahl darauf achten, dass die-

se die gewünschten Analysen abbilden kann. Wichtig ist auch eine Softwareoberfläche, die ein komfortables Navigieren erlaubt, sodass ein Nutzer die für ihn relevanten Auswertungen einfach selbst zusammenstellen kann. Er sieht direkt, welche Filter er einsetzen kann, um welche Auswertungen zu erhalten.

personalmagazin: Viele Mitarbeiter haben Angst davor, dass ihre Daten erfasst und ausgewertet werden. Wie kann HR diese Befürchtungen ausräumen?

Renner: Am wichtigsten ist Transparenz. Bei Workforce Analytics schaffen Unternehmen Transparenz, wenn sie den Mitarbeitern erläutern, welche Daten erfasst werden. Sie können auch kommunizieren, was mit den Daten optimiert wird, wo also die Benefits für die Mitarbeiter liegen. Außerdem sollten sie darlegen, weshalb die Einsatzplanung in dieser Form getroffen wurde. ■



HANNO RENNER
ist Gründer und
Geschäftsführer
von Personio.

Das Interview führte **Daniela Furkel**.

Zeit und Zutritt: In SAP, an SAP und um SAP herum.

rund die Hälfte der Befragten durch internationale Anbieter, die mit ihren Cloudlösungen auf den deutschen Markt drängen. Dass Start-ups mit grundlegenden Neuerungen die bestehenden Marktstrukturen aufbrechen, befürchten nur zwei Anbieter. Und die Furcht, dass kostenlose Lösungen von Anbietern wie Google den Markt grundlegend verändern, ist kaum vorhanden.

Anstatt Gefahren sehen die meisten Anbieter weiterhin gute Chancen durch ein starkes Wachstum der Nachfrage in Zeit, Zutritt und Einsatzplanung. Diese ergeben sich vor allem dadurch, dass immer mehr Unternehmen es als geschäftsrelevant ansehen, diese Themen mit integrierten Lösungen professionell abzudecken. „Das führt zu einem wachsenden Ablösegeschäft von unzureichenden Einzellösungen in den jeweiligen Themen sowie zum Ersatz von selbstgestrickten Lösungen auf Basis von Excel“, erklärt Markus Wieser von Atoss.

Eine zunehmende Nachfrage gibt es aber nicht nur bei der Software, sondern auch bei der Hardware. „Als Hardwarehersteller können wir nur feststellen, dass im Gegensatz zu dem seit 20 Jahren prognostizierten Ende der Zeiterfassungsterminals der Umsatz unserer Geräte weiterhin steigende Tendenzen aufweist“, so Ute Hajek von PCS.

Umsatzplus erwartet

Dementsprechend wundert es nicht, dass alle Umfrageteilnehmer auch für das Jahr 2018 mit weiteren Umsatzsteigerungen rechnen. Der Großteil geht sogar von Umsatzsteigerungen über fünf Prozent aus. Die gute wirtschaftliche Lage lasse die Unternehmen investieren. Außerdem führen zahlreiche Trends und Anforderungen des Markts dazu, dass die Unternehmen der Zeitwirtschaft und Zutrittskontrolle mehr Bedeu-

tung beimessen. „Die Unternehmen gewinnen zunehmend die Erkenntnis, dass Transparenz die Basis für Effizienz und somit ein notwendiger Wettbewerbsfaktor ist“, nennt Markus Diesner von MPDV Microlab einen weiteren Wachstumsfaktor.

Aussteller auf Personalmessen

Unternehmen, die in nächster Zeit ihr bestehendes System ablösen wollen oder nach einer neuen Lösung im Bereich Zeit, Zutritt, PEP suchen, können sich auf den Perso-

„Die Firmen gewinnen zunehmend die Erkenntnis, dass Transparenz die Basis für Effizienz und ein notwendiger Wettbewerbsfaktor ist.“

Markus Diesner, MPDV Microlab

nalmessen einen guten Überblick über den Anbietermarkt verschaffen. Die meisten Umfrageteilnehmer sind auf der Zukunft Personal in Köln vertreten, gefolgt von der Personal Süd in Stuttgart. Auf der Personal Nord in Hamburg und der Personal Swiss in Zürich stellen jeweils drei Umfrageteilnehmer aus. Auch auf der Hannover Messe und der Cebit in Hannover sind einige Zeitwirtschaftsanbieter vertreten, ebenso auf der Sicherheitsexpo in München und der Security in Essen. Allerdings gibt es auch Hersteller, die im Jahr 2018 ganz bewusst keine Fachmessen besuchen. In diesen Fällen können sich interessierte Personalmanager auf Roadshows oder Kundentagen über die Produkte informieren. ■



**PCS hat jetzt zwei starke Lösungen:
Für Zeit und Zutritt an SAP und in SAP.**

DEXICON mit zertifizierter Schnittstelle, leistungsstarker Sicherheit, Videointegration und Besuchermanagement.

Oder JANITOR voll integriert in SAP HCM/OM mit gewohnter Bedienoberfläche.

Sie haben die Wahl. Entscheiden Sie selbst.

+49 89 68004-550 • www.pcs.com/sap

Besuchen Sie uns:
Zukunft Personal Süd · Stuttgart
24.-25.04.2018 · Halle 1, Stand C.07

pcs

Mehr Sicherheit für den Export

PRAXIS. Für die AEO-Zertifizierung sichert die Richard Wolf GmbH ihr Logistikzentrum mit biometrischer Zutrittskontrolle via Handvenen-Erkennung.

Von **Susanne Plank**

Die Richard Wolf GmbH ist ein mittelständisches Medizintechnik-Unternehmen mit über 1.500 Mitarbeitern und weltweit 14 Niederlassungen. Sie entwickelt, produziert und vertreibt eine Vielzahl von Produkten für die Humanmedizin. 80 Prozent seiner Umsätze erzielt das Unternehmen mit Hauptsitz im baden-württembergischen Knittlingen im Ausland.

Im Februar 2015 nahm das Unternehmen ein neues Service- und Logistikzentrum in Betrieb. Mit diesem Neubau kam auch das bisherige Zeiterfassungs- und Zutrittskontrollsystem auf den Prüfstand. Schließlich war das alte System in die Jahre gekommen. Für dieses gab es keine Ersatzteile mehr zu kaufen und es funktionierte nur als Insellösung. Es war an der Zeit, sich nach einer neuen Zeiterfassung und damit gekoppeltem Zutrittskontrollsystem umzuschauen, mit dem der geplante Neubau sowie das Firmengelände zeitgemäß geschützt werden sollte.

Zeiterfassung und Zutritt kombiniert

Eine Voraussetzung für das neue Zeiterfassungssystem war eine Lösung mit Verbindung zum bereits vorhandenen ERP-System SAP. Zudem sollten die Zeiterfassungsterminals langlebig sein und auch optisch ansprechend. Die Wahl fiel auf den Hersteller PCS Systemtechnik. „Das Design und die Materialverarbeitung haben überzeugt“, sagt EDV-Projektleiter Mario Müller, der das Münchner Unternehmen bereits von seinem früheren Arbeitgeber kannte.

Insgesamt wurden 44 Terminals am Firmenhauptsitz in Knittlingen sowie bei den Tochterfirmen in Deutschland installiert. Über die Online-Verbindung werden alle 15 Minuten die Zeitbuchungsdaten ins ERP-System hochgeladen. Die Mitarbeiter können am Display des Zeiterfassungsgeräts jederzeit den aktuellen Gleitzeit-Saldo sowie ihren Urlaubsstatus abrufen. Urlaubsanträge werden elektronisch über SAP bewilligt.

Als Software für die Zeiterfassung und Zutrittskontrolle setzt das Unternehmen die PCS-Lösung Dexicon ein. Für die Zutrittskontrolle nutzt Dexicon die Mitarbeiterstammdaten aus SAP, so sind die Zutrittsprofile über die SAP-Gruppen vordefiniert.

Die Zutrittskontrolle streckt sich über das gesamte Unternehmensgelände aus: An den Drehkreuzen und an den Zufahrtsschranken an der Außenhaut wurden PCS-Zutrittsleser installiert. Diese müssen unbedingt wetterfest sein, da die Montageorte ungeschützt großen Temperaturschwankungen und der Sonneneinstrahlung ausgesetzt sind. Bei der Pilotinstallation im Jahr 2014 kam es zu einigen Ausfällen der Zutrittsleser. Die Projektabteilung des Herstellers sorgte schnell für Abhilfe. Seitdem funktionieren die Zutrittsleser zuverlässig und regeln Zutritt und Zufahrt zum Firmengelände.

Luftfracht speziell gesichert

Mit dem neuen Logistikzentrum ergab sich zusätzlich zur Integration von Zeit- und Zutrittsdaten in die ERP-Software eine weitere Herausforderung: die AEO-Zertifizierung. Für die Richard Wolf



© PCS SYSTEMTECHNIK GMBH

GmbH als exportorientiertes Unternehmen, das 80 Prozent seiner Produkte im Ausland verkauft, ist es ein Muss, sich beim Luftfrachtbundesamt als „Bekannter Versender“ zertifizieren zu lassen. Mit dieser AEO-Zertifizierung können Waren bereits beim Produzenten in einem gesicherten Bereich verpackt werden, sodass sie als sicher eingestuft werden und beschleunigt das Zollverfahren passieren. Für schnelle Lieferzeiten stellt das eine Grundvoraussetzung dar.

Die AEO-Zertifizierung ist aber an einige Bedingungen geknüpft – zum Beispiel eine hochsichere Zutrittskontrolle



© RICHARD WOLF GMBH



Mitarbeiterausweise waren dem Medizintechnik-Unternehmen nicht genug. Es sichert die Eingänge zusätzlich mit einer Handvenen-Erkennung.

der Handflächen aus. Das sauerstoffreduzierte Blut in den Venen absorbiert die Infrarotstrahlung. Die Kamera des Sensors erstellt ein Bild des Handvenen-Musters und wandelt das Bild in ein Template um, das auf dem Mitarbeiterausweis gespeichert werden kann.

Das Handvenen-Muster ist bei jedem Menschen individuell und kann nicht kopiert werden. Damit ist die Handvenen-Erkennung ein hochsicheres Zutrittssystem und nicht zu manipulieren. Am neuen Logistikzentrum in Knittlingen wurden insgesamt zwölf Handvenen-Leser an allen Türen und Toren der luftfrachtrelevanten Bereiche installiert, von den Rolltoren des Lagers bis zum Treppenhaus des Bürotrakts.

Schnelle Gewöhnung

Für die Mitarbeiter war die Handvenen-Erkennung zunächst gewöhnungsbedürftig, ebenso wie die hohen Sicherheitsanforderungen für die AEO-Zertifizierung. Da die Nutzung der Handvenen-Erkennung jedoch so unkompliziert ist, haben sich alle Beteiligten schnell daran gewöhnt.

„Die Handvenen-Erkennung erfüllt die höchsten Sicherheitsstandards und lief von Anfang an gut“, sagt Projektleiter Mario Müller und ergänzt: „Nach einem Software-Update läuft jetzt die Verifizierung eines Ausweises noch schneller.“ ■



SUSANNE PLANK ist zuständig für Marketing Communication bei der PCS Systemtechnik GmbH.

aller luftfrachtrelevanten Bereiche des Logistikzentrums. Es muss jederzeit sichergestellt werden, dass sich nur berechnete Mitarbeiter in diesem Gebäudeabschnitt aufhalten. Bei Richard Wolf erhalten die Mitarbeiter des neuen Logistikzentrums deshalb einen Mitarbeiterausweis mit Lichtbild, damit sie jederzeit als solche erkennbar sind.

Zweifache Prüfung

Aber Mitarbeiterausweise für die Zutrittskontrolle waren dem Medizintechnik-Unternehmen nicht genug. Eine Zwei-Faktoren-Authentifizierung sollte

eine hohe Sicherheit gewährleisten. Die biometrische Handvenen-Erkennung INTUS 1600PS von PCS funktioniert mit zweifacher Prüfung: Zuerst wird das auf dem Mitarbeiterausweis gespeicherte persönliche Handvenen-Template des Mitarbeiters gelesen. Der Mitarbeiter hält anschließend die Hand vor den Sensor und die Infrarotkamera verifiziert mit einem biometrischen Verfahren zweifelsfrei und eindeutig die Identität des Kartennutzers. Dazu nutzt Handvenen-Erkennung die Absorption von Infrarotstrahlen in venösem Blut. Der Sensor sendet Nah-Infrarotstrahlung in Richtung



Der gesetzliche Mindestlohn kommt in vielen Fällen nicht beim Arbeitnehmer an.

© WOLFFLIER / SHUTTERSTOCK.COM

Millionenbetrug beim Mindestlohn

Auch drei Jahre nach der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns erhalten viele Arbeitnehmer diesen nicht: Rund 2.500 Ermittlungsverfahren leitete der Zoll ein, weil Arbeitgeber gegen das Mindestlohngesetz verstießen. In jedem zweiten Fall wurden Bußgelder verhängt, insgesamt in Höhe von rund 4,2 Millionen Euro. Das geht aus einer Antwort des Bundesfinanzministeriums auf eine Anfrage der Linken hervor. Tatsächlich könnte eine noch wesentlich höhere Dunkelziffer bestehen, vermuten Gewerkschaften und Linken-Chef Bernd Riexinger. Wohl nicht zu Unrecht: Eine Befragung des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung hatte erst kürzlich ergeben, dass im Jahr 2016 1,8 Millionen Arbeitnehmer weniger Gehalt als den gesetzlichen Mindestlohn erhielten, obwohl sie einen Anspruch darauf haben. Ein Teil der Betriebe versuche demzufolge den Mindestlohn zu umgehen, indem sie beispielsweise Bereitschaftszeiten nicht mehr bezahlen oder Kosten für Arbeitsmaterial vom Lohn abzogen. www.haufe.de/personal

pm NACHGEFRAGT

Juristenkrise hausgemacht

Die Unternehmen in Deutschland rechnen für das Jahr 2018 mit deutlich zunehmenden Aufgaben für die bei ihnen beschäftigten Arbeitsrechtler – das zeigt eine Befragung des Bundesverbands der Arbeitsrechtler in Unternehmen (BVAU). Nicht überraschend, meint BVAU-Präsident Alexander Zumkeller mit Blick auf die noch abzuarbeitenden neuen Gesetze aus der letzten Legislaturperiode. Problem: Es mangelt in den Unternehmen an Arbeitsrechtlern mit Berufserfahrung. Berufserfahrene Arbeitsrechtler, so beklagen die Befragten, seien für Unternehmen kaum zu finden. Fast 70 Prozent der Befragten geben an, größere Probleme bei der Rekrutierung erfahrener Arbeitsrechtler für das Unternehmen zu haben. Nun könnte Berufspraxis ja erworben werden – doch Berufsanfänger sind nicht gefragt: Zu Ausbildungszwecken, so die Ergebnisse der Umfrage, wollen nur knappe sechs Prozent der Befragten frisch examinierte Juristen einstellen.

NEWS DES MONATS

Befristungsverbot Auch ältere Arbeitnehmer dürfen – trotz der Ausnahme vom Befristungsverbot nach § 14 Abs. 3 TzBfG für Mitarbeiter über 52 Jahre – nicht wiederholt ohne sachlichen Grund beim selben Arbeitnehmer befristet angestellt werden. Das Vorgehen verstößt gegen das Verbot der Altersdiskriminierung, entschied das Arbeitsgericht Köln.

Bestandsprüfung Seit 1.1.2018 können Krankenkassen über das neue Bestandsprüfungsverfahren fehlerhafte Meldungen der Arbeitgeber durch Stornierung und Neumeldung korrigieren. Eine krankenversicherungsinterne Auswertung, inwiefern Krankenkassen und Arbeitgeber diese Möglichkeiten nutzen, ist für das Frühjahr geplant.

Beamtenrecht Das Bundesverfassungsgericht überprüft zurzeit das Streikverbot für Beamte. Vier beamtete Lehrer aus unterschiedlichen Bundesländern, die an Warnstreiks teilgenommen hatten und dafür bestraft wurden, haben Verfassungsbeschwerde eingereicht. Ein Urteil wird in mehreren Monaten erwartet.

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

URTEIL DES MONATS

Unbeabsichtigter Rücktritt vom Wettbewerbsverbot

Ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot im Arbeitsvertrag soll verhindern, dass der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses Konkurrenz macht. Als Ausgleich ist

eine Karenzentschädigung zu leisten. Gerichte befassen sich oft damit, ob ein Wettbewerbsverbot rechtswirksam vereinbart wurde. Eher unüblich war der Fall, in dem ein Ex-Mitarbeiter aufgrund

der ausbleibenden Karenzentschädigung seinem Arbeitgeber unbedacht eine wütende E-Mail schrieb – was das BAG als wirksamen Rücktritt vom Wettbewerbsverbot wertete.



Auch eine Beschwerde per Mail kann ein Rücktritt sein.

Der ehemalige Angestellte forderte seinen Ex-Chef zunächst per E-Mail zur Zahlung der vereinbarten Karenzentschädigung auf. In einer zweiten E-Mail teilte er mit, dass er „sich ab sofort nicht mehr an das Wettbewerbsverbot gebunden fühle.“ Seine Zahlungsklage hatte nur teilweise Erfolg. Das BAG bestätigte die Auffassung der Vorinstanz, dass der Arbeitnehmer mit der zweiten E-Mail wirksam den Rücktritt vom Wettbewerbsverbot erklärt habe. Bei einem nachvertraglichen Wettbewerbsverbot handele es sich um einen gegenseitigen Vertrag, bei dem die Karenzentschädigung die Gegenleistung für die Unterlassung von Konkurrenzaktivität sei. Folglich seien die allgemeinen Bestimmungen über den Rücktritt gemäß §§ 323 ff. BGB anwendbar: Da der Arbeitgeber die vereinbarte Karenzentschädigung nicht gezahlt habe, sei der Arbeitnehmer zum Rücktritt berechtigt gewesen. Der Rücktritt wirke ab dem Zeitpunkt, ab dem er erklärt wird, stellten die Richter fest. Für die Zeit davor gaben sie dem Anspruch auf Karenzentschädigung statt.

Quelle BAG, Urteil vom 31.01.2018, 10 AZR 392/17

WIR GEBEN

ARBEITGEBERN RECHT!

Ogletree
Deakins

BERLIN | LONDON | PARIS | NEW YORK CITY | CHICAGO | LOS ANGELES

ogletree.de

Ogletree Deakins ist eine der weltweit führenden Arbeitsrechtskanzleien. An 52 eigenen Standorten in den USA, Mexiko, Kanada und Europa beraten über 800 Berufsträger Arbeitgeber in sämtlichen Fragen des kollektiven und individuellen Arbeitsrechts. Als Spezialisten für Arbeitsrecht verhelfen wir Arbeitgebern zahlreicher Branchen und aller Größen zu ihrem Recht: vom Start-Up, über mittelständische Unternehmen, die öffentliche Hand bis zum etablierten „Global Player“ – national und international.

Fußballprofis bleiben befristet

URTEIL. Das BAG hat die Eigenart der Beschäftigung als Befristungsgrund im Profifußball anerkannt. In dieser Welt bleiben damit befristete Arbeitsverträge der Regelfall.

Von **Thomas Muschiol**

Dass sich hoch bezahlte Fußballspieler mit ihrem Verein vor Gericht streiten, kommt immer wieder vor. Vor allem dann, wenn es um Vergütungsansprüche, Ablösesummen und manchmal exotische Abrechnungsprobleme geht (Siehe Kasten „Nettolohn“). Klassische arbeitsrechtliche Sachverhalte mit Fußballerbezug, wie zum Beispiel Kündigungsschutzverfahren, Lohnfort-

zahlungsklagen oder Abmahnungsstreitigkeiten, gelangen allerdings so gut wie nie vor die Arbeitsgerichte. Und das, obwohl sich die Fachwelt seit dem „Bosman-Urteil“ (siehe Kasten „EuGH“) offensichtlich damit abfinden musste, dass das Arbeitsrecht auch für „millionenschwere“ Kicker anzuwenden ist. Dass es weiterhin echte arbeitsrechtliche Fachfragen zu lösen gibt, zeigt der Fall des Fußballprofis Heinz Müller, der als Torhüter mit dem Bundesligisten Mainz 05 einen Zwei-Jahres-Vertrag ab-

geschlossen hatte, den der Verein jedoch nicht mehr verlängern wollte.

Gelten in der Welt der Profifußballer andere arbeitsrechtliche Regeln?

Im konkreten Fall folgte eine gerichtliche Auseinandersetzung zu der Frage, ob im arbeitsrechtlichen Befristungsrecht die Welt eines Fußballspielers anders als die eines normalen Arbeitnehmers beurteilt werden muss. Letzterer, das ist ziemlich unumstritten, hätte zu Recht die Unwirksamkeit der zweijährigen Befristung monieren können, denn: Als Grund für die Begrenzung von Verträgen auf maximal zwei Jahre wurde vom Verein unverblümt vorgetragen, dass ein Spieler schließlich schnell verschleifen könne und auch die Zuschauer mit ihm unzufrieden werden könnten. Vor allem aber könnten Verjüngungsmaßnahmen nur durch Befristungsverträge dauerhaft durchgeführt werden. Dass diese Argumente in der „normalen“ Arbeitnehmerwelt wohl keine Anerkennung finden würden, ist offenkundig.

Die Gretchenfrage war daher, ob die Welt des Profifußballs wirklich so entscheidende Unterschiede aufweist, dass die Regeln des normalen Befristungsrechts hier vernachlässigt werden können. Gefragt war hier zunächst das Arbeitsgericht Mainz (Urteil vom 19.3.2015, Az. 3 CA 1197/14), das auf zwölf Seiten akribisch darlegte, warum



© DPA

Der Ex-Bundesliga-Torhüter Heinz Müller (rechts) vor der Verhandlung am BAG.

EUGH

Die Auswirkungen von Bosman

Bereits 1995 wirbelte der EuGH mit der sogenannten Bosman-Entscheidung die damalige Profi-Fußballwelt mächtig durcheinander. Die Richter veränderten damals das System der Ablösezahlungen sowie der Begrenzung ausländischer Spieler.

Der EuGH entschied am 15. Dezember 1995 (EuGH, Az. C-415/93), dass die Forderung einer Ablösesumme für den Wechsel eines Spielers von einem EU-Staat in einen anderen nach Vertragsende unwirksam ist. Auch die Ausländerregelungen einiger Länder, nach denen nur eine bestimmte Anzahl von Ausländern in einer Mannschaft eingesetzt werden durfte, wurden – soweit Spieler aus den EU-Staaten davon betroffen waren – für ungültig erklärt. Der damals klagende Fußballer Jean-Marc Bosman bekam rund 780.000 Euro Entschädigung zugesprochen. Das Urteil hat jedoch eine Tragweite, die über die Fälle von Ablösevereinbarungen hinausgeht: Denn es enthält auch die allgemeine Feststellung, dass Profifußballer innerhalb der EU normale Arbeitnehmer sind und grundsätzlich auch alle arbeitsrechtlichen Vorschriften anzuwenden sind.

NETTOLOHN

Die etwas andere Lohnabrede

Nicht nur im Befristungsrecht zeigt sich eine Sonderrolle von Profifußballern. Auch im Hinblick auf die Vereinbarung des Gehalts scheinen andere Gepflogenheiten üblich.

Was würden Sie im Bewerbungsgespräch auf die Frage antworten, ob das in Aussicht gestellte Gehalt als Brutto- oder Nettolohn zu verstehen ist? Abgesehen vom Sonderfall der geringfügigen Beschäftigung wird dies wohl Zweifel an der Ernsthaftigkeit der Frage provozieren. Denn bekanntlich bezieht sich im Regelfall ein Gehaltsangebot nur auf eine Bruttovergütung. Eine Nettolohnabrede ist zwar wegen der Vertragsfreiheit möglich. Sie ist jedoch kostentechnisch ein Blindflug, verpflichtet sie den Arbeitgeber doch, die persönliche Steuerlast des Mitarbeiters zu übernehmen, „komme, was wolle“.

Im Profifußball sind Nettolohnabreden durchaus an der Tagesordnung – und zwar obwohl der Blindflug wegen der exorbitanten Vergütungen teuer werden kann. Das zeigt ein Rechtsstreit, den der italienische Stürmer Luca Toni gegen seinen Ex-Arbeitgeber, den FC Bayern München, beziehungsweise gegen einen bei der Vertragsgestaltung beigezogenen Steuerberater führte. Unstreitig war: Aufgrund der Nettolohnabrede musste Toni alles gezahlt werden, was sich steuerlich aus seiner Arbeitsvergütung ergab. So bestand auch die Pflicht, Kirchensteuern in Höhe von stolzen 1,7 (!) Millionen Euro nachzuzahlen. Der Einwand des FC Bayern, dass auf der Lohnsteuerkarte keine Konfession eingetragen war, konnte hier nicht gelten – ebenso wenig wie die Erinnerung einer Mitarbeiterin, dass der Mitarbeiter Toni ihre Nachfrage nach der Kirchenzugehörigkeit mit „Nein“ beantwortet habe. Denn Nettolohn heißt: Alles übernehmen, „komme, was wolle“.

Als Jahre später das in Bayern für den Kirchensteuereinzug zuständige Kirchensteueramt aufdeckte, dass der italienische Superstar selbstverständlich römisch-katholischer Konfession war, realisierte sich hier dieser Grundsatz. Das dennoch nicht der FC Bayern, sondern ein Steuerberater auf Schadensersatz in Anspruch genommen wurde, ist einer anderen juristischen Finesse zu entnehmen: Mit einer Aufhebungsvereinbarung zwischen Toni und dem FC Bayern hatten die Parteien auch eine Ausgleichsklausel unterschrieben, wonach auch unbekannte Forderungen als abgegolten bezeichnet wurden. Hier hätte, so das OLG München, der anwesende Steuerberater eingreifen und Herrn Toni raten müssen, mögliche Steuernachforderungen von der Abgeltungsklausel auszunehmen.

hier (noch) normale Arbeitnehmerrechte anzuwenden seien und dem Kläger, also dem Torhüter, ein unbefristetes Arbeitsverhältnis zu bescheinigen sei. Erwartungsgemäß ging der Rechtsstreit in die Instanzen und so kam das Landesarbeitsgericht Rheinland-Pfalz (Urteil vom 17.2.2016, Az. 4 Sa 202715) zum Zuge. Die LAG-Richter übertrumpften die Entscheidungsgründe der Vorinstanz nicht nur in der Länge um zwei Seiten, sie waren auch in der Sache ganz anderer Meinung.

Da es sich schließlich um eine grundsätzliche Angelegenheit handelt, beschäftigte sich sodann das Bundesarbeitsgericht (BAG) mit den Auswirkungen des Arbeitsrechts auf die Fußballwelt und schloss sich der Sichtweise des LAG an (Urteil vom 16.1.2018, Az. 7 AZR 312/16). Damit steht fest, dass entgegen der normalen Betrachtung des Befristungsrechts, bei dem der unbefristete Arbeitsvertrag als Regelfall zu betrachten ist, die „Eigenart des Profifußballs“ dazu führt, dass dort die Befristung als Usus anzusehen ist. Was aber waren die Knackpunkte und wie begründen sich die unterschiedlichen Rechtsauffassungen zwischen Normal- und Fußballerwelt?

Knackpunkt 1: Das Verschleiß-Argument

Die sachliche Begründung für die Befristung von Arbeitsverträgen von Spitzensportlern könnte darin liegen, so der erste Diskussionspunkt, dass die Tätigkeit dieser Arbeitnehmer typischerweise Verschleißerscheinungen erwarten lasse. Daher entspräche es der Verkehrsschauung, dass eine solche Tätigkeit nur solange ausgeübt wird, wie der Arbeitnehmer Leistungen in seiner persönlichen Bestform erbringen könne. Dieser in der Literatur vertretenen Rechtsauffassung widersprachen die Mainzer Arbeitsrichter aber vehement und ließen auch eine Analogie zu Arbeitsverträgen bei Rundfunk und Presse nicht zu, da ein solche „Interessenlage den Vereinen im Spitzensport nicht zukomme“.

Schon an dieser Stelle positionierte sich das LAG anders und sah im Verschleißargument durchaus ein anerkennendes Argument aus der Fußballwelt. Ein Grund sei auch, dass ein Bundesligaverein ständig bestrebt sein müsse, seine Mannschaft durch die Verpflichtung neuer Spieler zu verbessern und ein einzelner Spieler seine Leistungsstärke innerhalb des sich neu herausgebildeten Mannschaftsgefüges nicht mehr abrufen könne.

Knackpunkt 2: Das „Das-Publikum-erwartet-dies-so“-Argument

Auch dieses Argument wollte die erste Instanz nicht als rechtserhebliche Besonderheit der Fußballwelt gelten lassen. Anders als bei „exponierten Schauspielern“, an denen sich das Publikum irgendwann „sattgesehen“ habe, stünde die Beliebtheit von Profispielern nicht

im Zusammenhang mit ihrer Person, sondern mit dem Erfolg der Mannschaft. Hier konterten die LAG-Richter mit einer anderen Sichtweise zum Einfluss des Publikums. Dieses habe nämlich ein ausgesprochenes „Abwechslungsbedürfnis“ und erwarte, dass die Zusammensetzung der Mannschaft ständig durch Verpflichtung neuer Spieler verbessert und zugleich verändert werde.

Knackpunkt 3: Das Prekarisierungs- oder Spitzenverdiener-Argument

Auf Hochbezahlte, so eine in der Literatur vertretene Meinung, könne der Befristungsschutz des § 14 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) nicht oder nur eingeschränkt übertragen werden. Schließlich bestünde in derartigen Fällen nicht die Gefahr einer „Prekarisierung“, die durch die europarechtlichen Befristungsvorgaben verhindert wer-

den solle. Dies ließen die erstinstanzlichen Richter jedoch nicht gelten, da man auch berücksichtigen müsse, dass Fußballprofis typischerweise keine Gelegenheit zur Erlernung eines Berufs hätten und eine Perspektive nach dem Ende der Profilaufbahn fehle.

Für die LAG-Richter war dies wiederum kein Problem. Sie verwiesen auf eine Statistik, nach der Spieler der 1. Bundesliga durchschnittlich 1,5 Millionen Euro verdienen, was beweise, dass die Gefahr der Entstehung eines Prekariats hier nicht als Auslegungsmaxime herhalten könne.

Auch der EuGH könnte noch seine Ansichten zum Fußball einbringen

Bekanntlich haben nicht die nationalen Gerichte, sondern der Europäische Gerichtshof (EuGH) in Sachen Arbeitsrecht das letzte Wort. Und der hat schließlich schon im Bosman-Fall seinen Fußball-Sachverstand unter Beweis gestellt. Werden wir daher noch eine Nachspielzeit in Sachen Befristungskontrolle von Profifußballspielern erleben?

„Damit ist zu rechnen“, sagt der Freiburger Rechtsanwalt Peter Rambach. „Der Fall hat das Potenzial für eine Überprüfung durch den EuGH, da das deutsche Befristungsrecht maßgeblich durch das Unionsrecht und die entsprechende Befristungsrichtlinie geprägt ist.“ Daher habe sich auch das Berufungsurteil mit der Richtlinie auseinandergesetzt. Diese verfolge insbesondere den Zweck, die Situation schwacher und damit sozial schutzbedürftiger Arbeitnehmer zu verbessern, ergänzt Rambach. Wegen der außergewöhnlich hohen Vergütungen der Profis verschiebe sich bei der gebotenen Interessenabwägung aber der Bewertungsmaßstab. „Ob das der EuGH ebenso sehen wird, ist aber offen“, erklärt der Freiburger Anwalt. ■

BEFRISTUNGSGRÜNDE

Grundlage für Sachgrundbefristungen

Wer sich nicht auf eine sachgrundlose Erstbefristung berufen kann, kann befristete Arbeitsverträge nur bei Vorliegen eines anerkannten Sachgrunds wirksam abschließen. Beispiele dafür finden sich im Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG).

Die einer Befristung zugrunde liegenden Sachgründe müssen nicht im Arbeitsvertrag genannt werden. Ihre Voraussetzungen müssen aber im Streitfall vor Gericht dargelegt und gegebenenfalls bewiesen werden. Als Beispielfälle dafür hat der Gesetzgeber in § 14 TzBfG folgende Befristungsgründe aufgeführt:

- der betriebliche Bedarf an der Arbeitsleistung besteht nur vorübergehend,
- die Befristung erfolgt im Anschluss an eine Ausbildung oder ein Studium, um den Übergang des Arbeitnehmers in eine Anschlussbeschäftigung zu erleichtern,
- der Arbeitnehmer wird zur Vertretung eines anderen Arbeitnehmers beschäftigt,
- die Eigenart der Arbeitsleistung rechtfertigt die Befristung,
- die Befristung erfolgt zur Erprobung,
- in der Person des Arbeitnehmers liegen Gründe, die eine Befristung rechtfertigen,
- der Arbeitnehmer wird aus Haushaltsmitteln vergütet, die haushaltsrechtlich für eine befristete Beschäftigung bestimmt sind, und wird entsprechend beschäftigt,
- die Befristung beruht auf einem gerichtlichen Vergleich.

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

Unternehmer, nicht Angestellte

KOMMENTAR. Profisportler sind keine klassischen Arbeitnehmer, trotzdem gilt für sie das Arbeitsrecht. Thomas Muschiol sieht gute Gründe, das künftig zu ändern

Von **Thomas Muschiol**

Das Urteil des BAG zur Wirksamkeit von befristeten Arbeitsverträgen mit Fußballprofis darf nicht den Blick auf die eigentliche Problematik im hoch bezahlten Profisport verstellen: das Festhalten an den Kriterien der Eingliederung in eine Organisation und der Weisungsverpflichtung für Ort, Art und Weise einer Tätigkeit. Liegen diese Voraussetzungen vor, greift meist das Arbeitsrecht und dessen Begründung als unabdingbares Schutzrecht des sozial Schwächeren. Diese Betrachtung ändert

eingehalten wurde. Oder: Da die Vorschriften des Arbeitszeitgesetzes auch einer öffentlich-rechtlichen Überwachung unterliegen, wären die Behörden sogar von Amts wegen gefordert, zum Schutz des Fußballprofis die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes und anderer Vorschriften – wie etwa die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung des Arbeitsplatzes – zu kontrollieren.

Der Fußballprofi als Künstler?

An dieser Stelle ist also eindeutig zu konstatieren: Der Sinn und Zweck des arbeitsrechtlichen Schutzgedankens wird im hoch bezahlten Profisport kon-

Beschäftigung erfüllen. Wo aber soll eigentlich der Unterschied zwischen einem Trapezkünstler im Zirkus und der Vorführung eines exzellenten Umgangs mit einem Ball während eines Fußballspiels sein? Böse gesprochen: nur in der erheblich höheren Bezahlung des Fußballprofis. Das lässt jedoch dessen Einordnung als Selbstständigen nicht als Minus gegenüber dem Artisten erscheinen, sondern würde dessen Status als Unternehmer eher verstärken.

Die Sozialversicherung, die nicht auf Einnahmen verzichten will, hat bereits in den Achtzigerjahren vorgeschlagen, Fußballprofis als selbstständige Künstler anzusehen. Deren Absicherung würde dann – wie beim Zirkusjongleur – über die Künstlersozialversicherung erfolgen.

Wer jetzt einwendet, dass bekanntlich einige Profifußballer über wenig oder gar keine Ballkunst verfügen, der sei auf eine Entscheidung des Bundessozialgerichts (BSG) zum Kunstbegriff verwiesen. Das BSG hat einem gewissen Dieter Bohlen in seiner Eigenschaft als Jurymitglied der Sendung „Deutschland sucht den Superstar“ eine künstlerische Tätigkeit bescheinigt und dabei darauf hingewiesen, dass eine „Niveauekontrolle“ beim Kunstbegriff nicht durchgeführt werden darf. Betrachten Sie das nächste Bundesligaspiel Ihres Vereins doch mal unter diesem Gesichtspunkt. ■

Der Zweck des arbeitsrechtlichen Schutzgedankens wird im hoch bezahlten Profisport konterkariert.

sich auch nicht, wenn der angeblich sozial unterlegene Arbeitnehmer einen monatlichen Lohnzettel erhält, bei dem die Sorge besteht, dass für die Anzahl der Bruttolohnziffern nicht ausreichend Platz vorgesehen ist, oder weil die Vertragsbedingungen vom Arbeitnehmer – unter Zwischenschaltung eines Spielerberaters – einseitig diktiert werden.

Alles oder nichts bedeutet hier, dass auch ein Fußballprofi im Konfliktfall sämtliche Register des feingliedrigen Arbeitnehmerschutzrechts ziehen kann. Er könnte sich beispielsweise einem Spieleinsatz verweigern, wenn die Ruhezeit zwischen zwei Arbeitsschichten nicht

terkariert. Man fragt sich, warum niemand mehr auf den Gedanken kommt, den Status derartiger Vertragsverhältnisse – als abhängiges Arbeitsverhältnis – grundsätzlich infrage zu stellen. Dabei gibt es in der BAG-Rechtsprechung immer wieder Ansätze, die eine Einordnung des Profifußballers als selbstständig Tätigen durchaus zulassen könnten. Beispielhaft sei etwa die sogenannte „Todesrad-Entscheidung“ des BAG genannt, bei der Zirkusmitarbeiter als echte freie Mitarbeiter akzeptiert wurden – obwohl deren Tätigkeiten in Sachen Zeit, Ort und Durchführung vordergründig die klassische Definition einer abhängigen



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

Wichtige Entscheidungen 2017

ÜBERBLICK. Im Bereich der bAV stand zuletzt das Betriebsrentenstärkungsgesetz im Vordergrund. Daneben gab es aber auch einige interessante BAG-Entscheidungen.

Von **Tobias Neufeld**

Im Bereich der betrieblichen Altersversorgung (bAV) stand das Jahr 2017 fast gänzlich im Zeichen des neuen Betriebsrentenstärkungsgesetzes und dessen Auswirkungen auf die Versorgungslandschaft in Deutschland. Zugleich gab es dennoch einige wichtige Entscheidungen von BAG und BGH. Diese werden nachfolgend dargestellt und für die Praxis eingeordnet.

BGH folgt BAG bei der Abfindung von Versorgungsanwartschaften

Das Betriebsrentengesetz (BetrAVG) gilt als Arbeitnehmerschutzgesetz verbindlich und zwingend. Es gestattet – außer in Tarifverträgen – keine Abweichungen zuungunsten von Arbeitnehmern, wie sich seit Jahresbeginn aus § 19 BetrAVG ergibt. Selbst Tarifverträge können gemäß § 19 Abs. 1 BetrAVG nur von bestimmten, dort genannten Paragrafen des BetrAVG abweichen (konkret von §§ 1a, 2, 2a Absatz 1, 3 und 4, § 3 mit Ausnahme des Absatz 2 Satz 3, von §§ 4, 5, 16, 18a Satz 1, §§ 27 und 28 BetrAVG).

Bereits 2009 hatte das BAG (Urteil vom 21.4.2009, Az. 3 AZR 285/07) entschieden: Auf Organmitglieder juristischer Personen (zum Beispiel GmbH-Geschäftsführer) finden gemäß § 17 Abs. 1 Satz 2 BetrAVG (der bis Ende 2017 anwendbar war) zwar die Vorschriften des BetrAVG Anwendung, in Versorgungsver-

einbarungen mit Organmitgliedern kann jedoch von den Schutzbestimmungen des BetrAVG abgewichen werden, soweit dies die Tarifvertragsparteien nach § 17 Abs. 3 BetrAVG (heute: § 19 Abs. 1 BetrAVG) für Arbeitnehmer dürfen. Das BAG stellte dazu fest, dass bei Organen – anders als bei Arbeitnehmern – bei der Aushandlung ihrer Betriebsrentenregelung keine Verhandlungsunterlegenheit vorliege. Dies rechtfertige die Möglich-

keit, vom BetrAVG abzuweichen. Solche abweichenden Vereinbarungen kämen aber nur insoweit in Betracht, als der Gesetzgeber sie unter Zugrundelegung eines Verhandlungsprozesses – der geeignet ist, zu angemessenen Ergebnissen zu führen – zulässt. Für Arbeitnehmer sei dies der Fall, soweit eine tarifliche Regelung vorliegt, § 17 Abs. 3 BetrAVG. Das BetrAVG sei deshalb auch für Organmitglieder in diesem Umfang abdingbar.



Änderungen im Baugewerbe: Die BAG-Beurteilungen zur Soka-Bau betreffen auch die bAV.

Der Bundesgerichtshof (BGH) hatte nun einen Fall zur Anwendbarkeit des Abfindungsverbots in § 3 BetrAVG auf einen Geschäftsführer zu entscheiden. Die Versorgungszusage des Geschäftsführers sah vor, dass nach Eintritt des Versorgungsfalls die monatlichen Versorgungsansprüche durch Kapitalzahlung abgefunden werden können. Ob diese Klausel wirksam ist? In dem Urteil vom 23. Mai 2017 (Az. II ZR 6/16) schloss sich der BGH der Argumentation des BAG an, dass von den Vorschriften des BetrAVG zum Nachteil von Organmitgliedern einer Kapitalgesellschaft in demselben Umfang abgewichen werden kann, wie Abweichungen durch einen Tarifvertrag zulässig sind. Dies schafft für die Praxis endlich eine einheitliche Grundlage zur Gestaltung von Versorgungszusagen und deren Änderung mit Geschäftsführern und Vorstandsmitgliedern.

Betriebsrentenanpassung: Sind aktive latente Steuern zu berücksichtigen?

Die Prüfung einer Betriebsrentenanpassung ist die größte Fehlerquelle im BetrAVG. Das BAG gibt in einer Entscheidung (Urteil vom 21.2.2017, Az. 3 AZR 455/15) eine konkrete Hilfestellung für die Prüfung. Den Erfurter Richtern stellten sich Fragen im Zusammenhang mit der Erstellung einer Prognose im Rahmen des § 16 Abs. 1 BetrAVG. Konkret: Sind für eine solche Prognose aktive latente Steuern im Sinne von § 274 Abs. 1 Satz 2 HGB, die in der Bilanz des die Versorgung schuldenden Unternehmens ausgewiesen sind, als Beurteilungsgrundlage für die künftige wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens geeignet? Ferner konnte das BAG zu einer Frage im Zusammenhang mit der vom Versorgungsschuldner vorzunehmenden Anpassungsprüfung nach § 16 Abs. 1 BetrAVG Stellung nehmen, nämlich: Ist hierbei auf die wirtschaftliche Lage eines Contractual Trust Arrangements (CTA) abzustellen, in das der Versorgungsschuldner seine Pensionsverbind-

lichkeiten aus Direktzusagen zur Ausfinanzierung ausgelagert hat?

Das BAG hat richtigerweise beide Fragen verneint. Aktive latente Steuern sind als Beurteilungsgrundlage für die künftige wirtschaftliche Entwicklung eines Unternehmens im Zusammenhang mit der Anpassungsprüfung nach § 16 Abs. 1 BetrAVG ungeeignet. Und: Ein CTA-Vermögen ist nicht zu berücksichtigen. Die Anpassungsprüfungspflicht nach § 16 BetrAVG trifft den Versorgungsschuldner und allein auf dessen wirtschaftliche Lage kommt es an. Hier bestätigt das BAG also seine Urteile aus den Jahren 2014 und 2015.

Soka-Bau: Allgemeinverbindlichkeit passé, Gesetz schließt die Lücke

Im Jahr 2017 hat schließlich der Gesetzgeber eingegriffen – aufgrund einiger BAG-Beschlüsse zur Allgemeinverbindlicherklärung (AVE) des Tarifvertrags über das Sozialkassenverfahren im Baugewerbe aus den Jahren 2008, 2010 und 2014 (Beschlüsse vom 21.9.2016, Az. 10 ABR 33/15 und Az. 10 ABR 48/15). Das BAG legte dazu im Januar 2017 mit zwei Beschlüssen zu den AVE für die Jahre 2012 und 2013 nach (BAG-Beschluss vom 25.1.2017, Az. 10 ABR 43/15 und Az. 10 ABR 34/15). Das Gericht hat diese AVE für unwirksam erklärt, wenn auch mit unterschiedlicher Begründung.

Die Soka-Bau ist eine zentrale Institution des Baugewerbes. Sie erbringt in Umsetzung von Tarifverträgen als gemeinsame Einrichtung für die Baubranche eine Vielzahl von Leistungen, einschließlich der Altersversorgung. Die Soka-Bau ist dabei finanziell darauf angewiesen, dass auch nicht-tarifgebundene Unternehmen durch Allgemeinverbindlicherklärung (AVE) dieser Tarifverträge gemäß § 5 TVG einbezogen werden. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) kann gemäß § 5 TVG einen Tarifvertrag im Einvernehmen mit einem Tarifausschuss für allgemeinverbindlich erklären, wenn die AVE im öffentlichen Interesse geboten erscheint.



ARBEITSHILFE

Urteil Das BAG-Urteil zur Betriebsrentenanpassung im Volltext (HI10666974).

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

www.haufe.de/hi10666974

Dies ist der Fall, wenn der Tarifvertrag in seinem Geltungsbereich für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen überwiegende Bedeutung erlangt hat oder wenn die Absicherung der Wirksamkeit der tarifvertraglichen Normsetzung gegen die Folgen einer wirtschaftlichen Fehlentwicklung eine AVE verlangt.

In den konkreten Fällen sah das BAG die erforderliche Befassung des zuständigen Ministers und/oder das Vorliegen der überwiegenden Bedeutung in den jeweiligen Jahren als nicht gegeben. Dies brachte nun aber das Sozialkassenverfahren in Not, Rückforderungsansprüche nicht-tarifgebundener Unternehmen standen im Raum.

Um den Fortbestand der Sozialkassenverfahren im Baugewerbe zu sichern, hat der Gesetzgeber mit dem Gesetz zur Sicherung der Sozialkassenverfahren im Baugewerbe (SokaSiG, BT-Drucksache 18/10631) die bislang nach § 5 TVG für allgemeinverbindlich erklärten Tarifverträge beginnend mit dem 1. Januar 2006 kraft Gesetzes für alle Arbeitgeber verbindlich angeordnet. Das Gesetz schafft damit eine eigenständige Rechtsgrundlage für die Sozialkassenverfahren im Baugewerbe. Das SokaSiG trat am 25. Mai 2017 in Kraft. Man mag dieses Vorgehen für unrühmlich halten, jedoch wird auf diesem Wege für die Praxis Rechts- und Planungssicherheit geschaffen. ■



TOBIAS NEUFELD ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner bei Allen & Overy LLP in Düsseldorf.

Werbung für den Arbeitgeber

SERIE. Kfz-Werbeflächen oder Internetpauschalen sind aktuell angesagte Instrumente, damit Mitarbeitern mehr Netto vom Brutto bleibt. Was dabei zu beachten ist.

Von **Birgit Ennemoser**

Der folgende Beitrag der Serie zur Lohnoptimierung behandelt zwei Optionen, die wohl am häufigsten in den vergangenen Jahren für die Optimierung des Nettoentgelts eingesetzt wurden. Jetzt hat sich der Gesetzgeber diese Bereiche genau angeschaut. Auch wenn beide Ansätze derzeit noch gut zu verwenden sind, sollten sie Arbeitgeber – wie alle Maßnahmen – mit dem zuständigen Betriebsstätten-Finanzamt abstimmen und folgende Vorgaben einhalten.

Werbung muss nicht großflächig sein

Mit dem Begriff der Werbeflächenvermietung bringen die Mitarbeiter meist

große Beklebungen auf den Seiten ihres Autos in Verbindung. Daher stehen sie diesen Maßnahmen zunächst wenig positiv gegenüber. Erläutern Arbeitgeber ihren Mitarbeitern aber, dass sich dahinter ein Aufkleber verbirgt, der auf ihren privaten PKWs auf der Rückseite neben dem Nummernschild – mit Firmenbezeichnung, Logo oder einem Slogan – angebracht wird, dann sieht die Sache schon ganz anders aus.

Die Anbringung dieses Aufklebers ermöglicht es Ihnen als Arbeitgebern, Ihren Mitarbeitern monatlich einen Zuschuss von bis zu 21 Euro netto zukommen zu lassen. Dies erfordert – neben der Bereitschaft des Mitarbeiters – eine vertragliche Regelung mit diesem. Dann kann diese Maßnahme – so die Meinung vieler Personalberater – ohne größere Vorlaufzeiten umgesetzt werden.

durchdacht und entsprechende Regelungen (mit dem Betriebsrat zusammen, falls es einen gibt) aufgesetzt werden.

Arbeitsrechtlich ist der Abschluss eines Werbeflächenmietvertrags nötig, da die Thematik ursprünglich nicht aus dem Lohnsteuer-Umfeld kommt.

Wichtig ist zudem: In der Vergangenheit haben die Finanzämter die Anbringung der Werbung auch auf den Kennzeichenhalterungen akzeptiert. Dies wird nun aufgrund einer Verwaltungsanweisung innerhalb der Finanzämter abgelehnt, da diese die werbliche Wirkung durch die geringe Größe beziehungsweise die Begrenzung der Werbefläche stark in Zweifel ziehen.

Darüber hinaus führen immer mehr Finanzämter den sogenannten Fremdvergleich in die Diskussion um Werbung ins Feld. Es wird also die Frage gestellt, ob der Arbeitgeber einem Fremden, der nicht im Unternehmen angestellt ist, auch eine solche Pauschale zahlen würde. Dadurch kann dieser vermeintlich einfache Ansatz zu umfangreichen Diskussionen führen. Der Abstimmung mit dem Finanzamt im Vorfeld kommt daher eine besonders große Bedeutung zu.

Dabei ist die Herausforderung bei dieser Thematik jedoch, dass eine Anrufungsauskunft in diesem Fall nur begrenzt zielführend ist: Die meisten Finanzämter sahen diesen Themenblock bis dato im Bereich der Vermietung und Verpachtung und nicht im Lohnbereich. So erhält man im Zusammenhang mit einer Anrufungsauskunft nur die Stellungnahme, dass das Finanzamt für das Thema nicht zuständig ist – also weder

ÜBERSICHT

Ausgabe 01 / 18	Mitarbeiterkarte und Fahrtkostenzuschuss
Ausgabe 02 / 18	Jobrad und Bruttoentgeltumwandlung für Leasing-Autos
Ausgabe 03 / 18	PKW-Werbefläche und Internetpauschale
Ausgabe 04 / 18	Betriebliche Gesundheitsförderung und Erholungsbeihilfe
Ausgabe 05 / 18	Betriebliche Altersversorgung und Unterstützungsleistungen für Kinder
Ausgabe 06 / 18	Überblick über weitere Nettoentgeltoptionen und internationaler Vergleich

Pkw-Werbung: Fragen vorab klären

Allerdings sind einige Besonderheiten zu beachten: Manche Ihrer Mitarbeiter fahren eventuell privat ein Auto, das Sie nicht mit Ihrem Unternehmen in Verbindung sehen möchten. So kann zum Beispiel sowohl ein uralter rostiger Panda, aber auch umgekehrt ein Porsche bei Kunden des Arbeitgebers eine Werbung auslösen, die nicht gewünscht ist. Schließlich ist nicht selten der Zustand eines Autos mit bestimmten Assoziationen verbunden und, generell gesprochen, polarisieren Automarken in Deutschland sehr stark. So könnte es sein, dass Sie als Arbeitgeber das Angebot des Pkw-Aufklebers nicht allen Mitarbeitern anbieten möchten. Dies alles sollte im Vorfeld gut

Großflächige Pkw-Werbung:
Aber auch schon für kleinere Flächen
lohnt ein Arbeitgeber-Zuschuss.



ARBEITSHILFE

Tabelle Übersicht von pauschalierungsfähigen
Arbeitslohnbestandteilen (HI2053949)

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

www.haufe.de/hi2053949

© JHAGO / STEINACH



eine offizielle Genehmigung noch eine Ablehnung.

In der Praxis erkennen die Lohnsteuerprüfer im Moment noch an, dass die Verweigerung der Zuständigkeit des Finanzamts in den Anrufungsauskünften die Lohnsteuerfreiheit weiterhin bestätigt. Ist das Finanzamt nicht zuständig, kann es auch keine Lohnsteuer nachfordern, so der zugrunde liegende Gedanke. Dennoch sollte die Einführung von Zuschüssen zu Kfz-Werbeflächen künftig nicht mehr ohne eine umfangreiche und grundlegende Vorbereitung erfolgen. Das zeigen die Themen in jedem Fall.

Internetpauschale vom Arbeitgeber

Etwas einfacher gestaltet sich da die Internetpauschale beziehungsweise deren Gewährung: Die Grundlage hierfür ist, dass ein Mitarbeiter das Internet auch für das Unternehmen nutzt – zum Beispiel, um sich auf der Homepage seines Arbeitgebers über das Unternehmen informiert zu halten oder der Mitarbeiter soll vergleichbare Unternehmen und deren Werbeauftritt betrachten. Ist der Mitarbeiter der Inhaber des Anschlusses, kann das Unternehmen die vom Arbeitnehmer nachgewiesenen Internetnutzungsgebühren bis zu 50 Euro pro Monat mit 25 Prozent pauschalversteuert erstatten. Grundlage hierfür ist § 40 Abs. 2 Nr. 5 EStG.

Generell können die Kosten des Internetzugangs als steuerfreier Auslagenersatz erstattet werden, wenn diese anhand von Belegen detailliert nachgewiesen werden. Dies kostet jedoch viel Zeit und Nachweispflichten beim Arbeitnehmer.

Zudem möchte dieser eventuell auch einfach nicht die Details seiner Telefonrechnung mit den gewählten Verbindungen oder Websites aufzeigen. Ohne diese Nachweise kann der Arbeitgeber als Vereinfachung eben die Möglichkeit nutzen, die erwähnten pauschalierten Barzuschüsse zur Internetnutzung zu gewähren – wenn die Zuschüsse zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn gewährt werden.

Dabei können sowohl die Grundgebühr als auch die laufenden Gebühren für die Internetnutzung, etwa in Form einer Flatrate, ersetzt werden. Zudem werden die anteiligen Kosten der Geräte einbezogen, die der Mitarbeiter dafür vorhalten muss, also der Router, Laptop, PC oder das Tablet. Wenngleich die Amortisationsraten nicht sonderlich hoch liegen, waren diese immer die Grundlage für die Rundung des Betrags auf 50 Euro: 40 Euro war der übliche Tarif der meisten Telekommunikationsanbieter, zehn Euro galten als Anschaffungs- oder Abschreibungskosten.

Der 40-Euro-Zuschuss kann genügen

Daher ist es bei einer Begrenzung des Zuschusses auf maximal 50 Euro theoretisch ausreichend, wenn der Arbeitgeber eine Bestätigung des Arbeitnehmers über die Kosten für den Internetzugang vorliegen hat, zum Beispiel auch als Bestandteil einer gezeichneten Einkommensvereinbarung. Wir empfehlen die Absenkung des Betrags auf maximal 40 Euro monatlich, da viele Pauschalen der Telekommunikationsanbieter nun bei 30 Euro liegen. Zuzüglich der Amortisa-

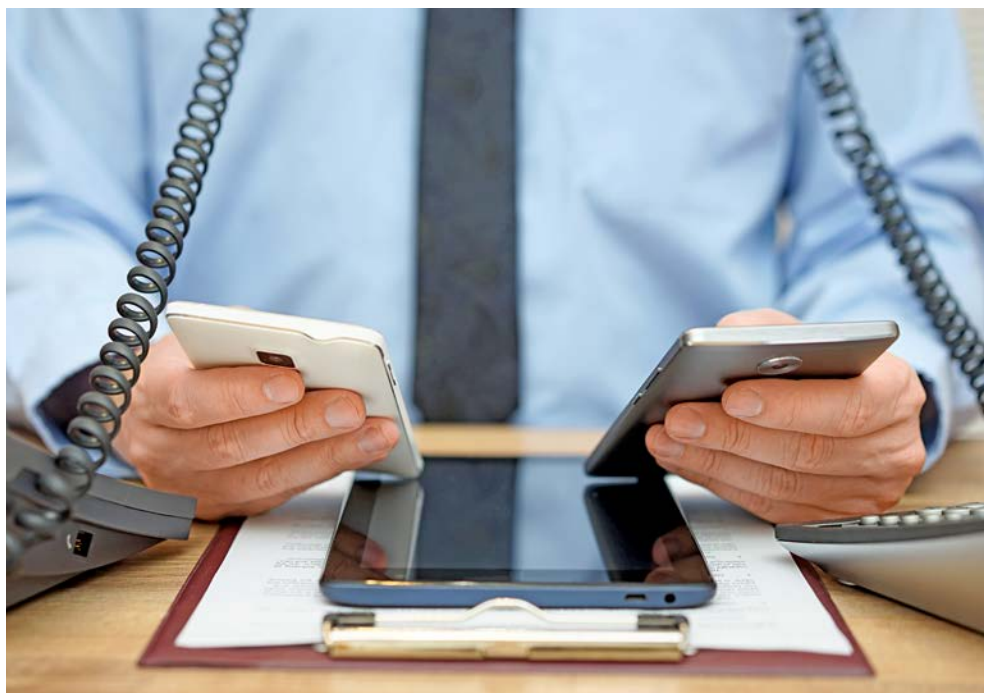
tionskosten der Geräte, die heute zwar schneller an Wert verlieren, weiterhin aber in der Regel mit zehn Euro pro Monat angesetzt werden können, ist das Unternehmen auf der sicheren Seite.

Generell werden die Vereinbarungen mit den Mitarbeitern meist so geschlossen, dass diese für falsche Angaben zu den Kosten des Internetzugangs in der Haftung sind. Damit würde eine Nachversteuerung beim Mitarbeiter direkt erfolgen. Dieser Weg sichert den Unternehmer zwar ab, die Nachversteuerung einer solchen Maßnahme wäre jedoch gerade in Bezug auf die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern eine Katastrophe. Man stelle sich vor, der Mitarbeiter erhält ein Schreiben vom Finanzamt und muss privat nachversteuern: Die Begeisterung dürfte beim Mitarbeiter „groß“ sein und auch die entsprechenden Reaktionen, die in der Personalabteilung oder bei den Führungskräften ankommen.

Wenngleich in diesem Beitrag nun vermehrt auf Risiken und Probleme hingewiesen wird: Es soll doch auch darauf aufmerksam gemacht werden, dass diese Ansätze sehr wirkungsvoll sein können. Die warnenden Worte sollen lediglich verdeutlichen: Wichtig ist, wie in fast allen Bereichen, dass die Maßnahmen solide vorbereitet sind und nicht über die Maßen ausgereizt werden dürfen. ■



BIRGIT ENNEMOSER ist
Geschäftsführerin Personal
Services bei Auren in Stutt-
gart.



Der richtige Umgang mit der „digitalen Last“ muss vielfach erlernt werden.

Überleben in der digitalen Arbeitswelt

Die digitale Revolution hat viele Vorteile gebracht, unter anderem Flexibilität und die Möglichkeit, viele Informationen schnell zu teilen. Dieses Mehr an Informationen und Freiheit bedeutet allerdings auch ein Mehr an Selbstverantwortung und in der Folge Selbstorganisation. Mitarbeiter müssen

daher einen wirksamen Umgang mit der „digitalen Last“ lernen. Aber der digitale Overload bringt das Glas nur dann zum Überlaufen, wenn die Grundlast im Glas zu hoch ist. Das bedeutet, dass auch weiterhin klassische Methoden des Selbstmanagements beherrscht werden müssen. Das neue Training „Digital

Overload Management“ zum Überleben in einer 4.0-Arbeitswelt vermittelt Kompetenzen, um sowohl privat als auch im Beruf nicht unter dem 4.0-Overload zusammenzubrechen. Das zweitägige Seminar findet unter anderem am 9. und 10. April in München statt.

www.haufe-akademie.de

Das verdient ein Personalleiter

Im „Vergütungs-Check“ stellt das Personalmagazin in Zusammenarbeit mit dem Gehaltsexperten Compensation Partner die Gehälter zentraler Tätigkeitsfelder im Personalwesen vor. Das Durchschnittsgehalt eines Personalleiters oder einer Personalleiterin reicht je nach Unternehmensgröße von 38.012 Euro (Q1) bis 157.764 Euro (Q3) inklusive Zusatzleistungen. Überstunden werden im Mittel mit 4.686 Euro pro Jahr vergütet. Rund 67 Prozent der Berufsgruppe erhalten Prämien. Für 47 Prozent gibt es eine betriebliche Altersversorgung und 17 Prozent der Personalleiter bekommen sonstige Leistungen. Ein Firmenwagen steht rund 46 Prozent der Berufsgruppe zur Verfügung.

VERGÜTUNGS-CHECK

Firmengröße (in Mitarbeitern)	Q1	Median	Q3
< 21	38.012 Euro	53.892 Euro	62.228 Euro
21–50	50.177 Euro	66.337 Euro	86.641 Euro
51–100	64.428 Euro	81.894 Euro	106.342 Euro
100–1.000	80.524 Euro	95.824 Euro	116.612 Euro
> 1.000	107.054 Euro	126.849 Euro	157.764 Euro

NEUE ÜBERSICHT

Sept.: Personalentwickler
Okt.: Payroll-Experte
Nov.: Compensation & Benefits
Dez.: HR Business Partner
Jan.: Recruiter
Feb.: Personalmarketing
März: Personalleiter
April: Personalreferent
Mai: Personalsachbearbeiter
Juni: Personalberater
Juli: Personaldisponent
Aug.: Branchenvergleich

Q3: oberes Quartil (25 Prozent aller Personen mit dieser Funktion verdienen mehr)
Q1: unteres Quartil (25 Prozent unterschritten diesen Betrag). Veränderungen gegenüber dem Vorjahr plus 2,3 Prozent.

QUELLE: COMPENSATION PARTNER, 2018

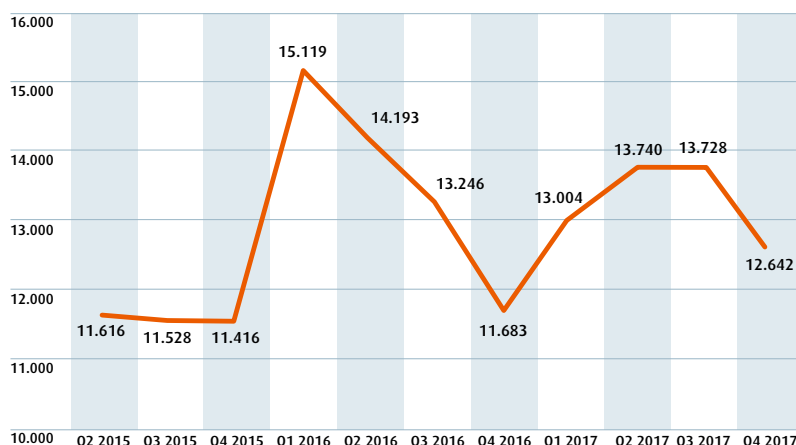
„HR report“



Zu einem ausführlichen Personalbericht („HR report“) gehört unter anderem, dass Sie wichtige HR-Ereignisse erwähnen („mentioning HR events“), zum Beispiel: „HR Director was awarded the XY Competence Award“ (Der HR Director wurde mit dem XY Preis ausgezeichnet). Der HR report informiert über die Entwicklungen innerhalb von HR, etwa: „XY works to enhance and adapt the recruitment process.“ (XY arbeitet an der Verbesserung und Anpassung des Einstellungsprozesses). Und er berichtet über die Belegschaft: „In the period under review, the number of employees has risen from xx to xx.“ (Im Berichtszeitraum ist die Anzahl der Mitarbeiter von xx auf xx gestiegen.)

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

HR-STIX



Im vierten Quartal eines Jahres gehen die Stellenangebote häufig zurück. Auch auf dem HR-Stellenmarkt zeigte sich dieser Effekt Ende 2017.

QUELLE: ADECCO GERMANY, 2018

Saisonbedingter Rückgang auf dem HR-Stellenmarkt

Im vierten Quartal 2017 zählte der Stellenmarkindex HR-Stix 12.642 Positionen für HR-Experten. Damit ging der HR-Stix im Vergleich zu den Monaten Juli bis September um über 1.000 Stellenangebote zurück. Die Stellenmarktexperten von Adecco Germany führen diese Entwicklung darauf zurück, dass insbesondere im November und Dezember weniger Stellenanzeigen als in den anderen Monaten geschaltet werden. Der Rückgang sei saisonal bedingt und stelle keine unnormale Bewegung auf dem Stellenmarkt für HR-Experten dar. Die Branchen, die im vierten Quartal am stärksten nach HR-Experten suchten, waren: Personalberatung und -vermittlung (3.981 Stellen), Zeitarbeit (3.675 Stellen), Erziehung, Gesundheits-, Sozialwesen (971 Stellen), Rechts-, Steuer-, Unternehmensberatung (924 Stellen).

SEMINARE

10. bis 11. April, Bremen
Symposium: Arbeiten im Alter (von 55 bis 75)
 Tel. 0251 1350-0
www.poko.de

17. April, Frankfurt am Main
Internationales Personalmanagement strategisch ausrichten und steuern
 Tel. 069 713785-229
www.dgfp.de

17. bis 20. April, Unterhaching bei München
Train the Trainer: Lernen möglich machen
 Tel. 07551 9368-185
www.die-akademie.de

27. April, Stuttgart
Altersteilzeit aktuell. Finanziell attraktive Gestaltungsmöglichkeiten nutzen
 Tel. 0761 898-4433
www.haufe-akademie.de

14. bis 16. Mai, Feusisberg (CH)
Mehr Gelassenheit – komplexe Anforderungen souverän meistern
 Tel. 0041 55 7228585
www.zfu.ch

ONLINE-SEMINARE

6. März **Agile Organisationen – Transformationen erfolgreich gestalten**

15. März **Herausforderung Datenschutz im Rahmen eines BGM**

16. März **Arbeitszeugnisse rechtssicher verfassen**

22. März **Datenschutz im Arbeitsverhältnis**

10. April **Unterbrechung der Beschäftigung durch Elternzeit, Pflegezeit – Auswirkungen im öffentlichen Dienst**

12. April **Die betriebsbedingte Kündigung**

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



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

Produkte zum Leben erwecken

PRAXIS. HR-Produkte müssen an den Bedürfnissen der internen Kunden ausgerichtet sein. Was können Personalmanager bei der Produktentwicklung von Steve Jobs lernen?

Von **Christian Uhlig**

Steve Jobs hatte eine sehr eigenwillige Philosophie bei der Entwicklung von Produkten. Alle Produkte sollten ausschließlich aus Sicht der Nutzer und ihrer Bedürfnisse entwickelt werden. Das war insofern neu, da üblicherweise die technologische Machbarkeit im Vordergrund stand. Jobs' Ansatz führte zu einigen hitzigen Diskussionen mit seinen Entwicklern. Gleichzeitig führte er zu Begeisterungstürmen bei

Millionen von Nutzern, die bei neuen Produkteinführungen selbst in klirrender Kälte vor den Apple Stores ausharrten. Die brachiale Fokussierung auf die Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden war eine der entscheidenden Zutaten für den Erfolg von Apple und prägt das Unternehmen bis heute.

Menschen und ihre Bedürfnisse

Was bedeutet das für Innovation und Produktentwicklung in HR? Welche Methoden und Instrumente lassen sich

übertragen? HR-Manager stehen häufig vor dieser Situation: Sie sollen mal eben ein ausgeklügeltes Konzept für ein schon lange diskutiertes und enorm wichtiges Thema entwickeln – idealerweise bis zum Ende des Monats. Was als kurzer Auftrag zwischen den Türen beginnt, endet oft in einem aufwendigen Projekt mit vielen Überstunden. Wie bei jeder Konzeption gilt: Nichts ist schlimmer, als wenn das in vielen Nachtschichten erarbeitete Konzept am Ende in der Schublade landet und das HR-Produkt nie das Licht der Welt erblickt.

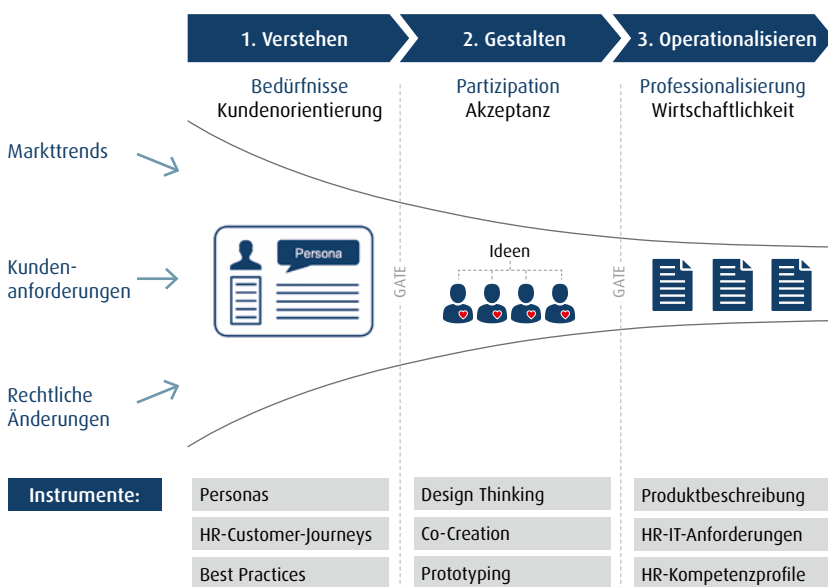
Nun gehört Produktentwicklung nicht zu dem klassischen Lehrbuchwissen für Personalern. Was sollten sie tun, um das Thema zu einem persönlichen Erfolg zu machen? Das Gute vorweg: Steve Jobs' Philosophie der Produktentwicklung lässt sich hervorragend in diesem Kontext anwenden, denn gerade in HR geht es um die Bedürfnisse und Wünsche von Menschen.

Erstens: Kunden verstehen und begeistern

Nehmen wir an, Sie sollen ein neues Karrierekonzept für Fachexperten entwickeln. Als Erstes werden Sie sich mit der Zielgruppe beschäftigen, den Fachexperten im Unternehmen. Nach einer Analyse der Mitarbeiterdaten stellen Sie fest, dass es sich bei der Zielgruppe im Durchschnitt um 40-jährige deutsche Ingenieure handelt.

Für die Entwicklung eines neuen HR-Produkts ist diese Information allerdings wenig hilfreich. Marketingabteilungen haben inzwischen erkannt, dass

HR-PRODUKTENTWICKLUNG IM ÜBERBLICK



Die Entwicklung eines neuen HR-Produkts sollte idealerweise in drei Schritten ablaufen und sowohl die HR-Kunden als auch die Kollegen miteinbeziehen.

QUELLE: SCHWARZERFALKE.COM

Alter und Beruf als Zielgruppenmodelle nicht mehr ausreichen, denn sie sagen uns nichts über die Bedürfnisse und das Verhalten der Menschen.

Wollen Sie die Zielgruppe und ihre Bedürfnisse wirklich verstehen, benötigen Sie ein modernes Instrument, um stereotypisches Verhalten, Wünsche, Motivation und Bedürfnisse besser fassen zu können. Das Marketing nutzt inzwischen das Instrument der Persona. Eine Persona verdichtet die Merkmale einer Zielgruppe auf Basis ihrer Bedürfnisse und Einstellungen. Innerhalb der Gruppe der Fachexperten gibt es beispielsweise Personen, die Kontinuität brauchen und Veränderungen scheuen. Diese Zielgruppe hat vollkommen andere Vorstellungen und Ansprüche an das HR-Produkt „Karriere“ als die Gruppe der Fachexperten, die das Rampenlicht suchen und regelmäßig auf Fachtagungen vortragen. Diese Verhaltensähnlichkeiten bei den Fachexperten werden dann in Personas zusammengefasst.

Zweitens: kollektive Intelligenz nutzen

Sehen Sie die Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe klar, sollten Sie in der Konzeptionsphase die gesamte Kraft der HR-Funktion nutzen. Ohne eine echte Beteiligung der umsetzenden HR-Mitarbeiter bei der Entwicklung fehlt die interne Akzeptanz. Eine frühzeitige Integration der Betroffenen ist erfolgskritisch. Hierfür empfehlen wir die Methode Co-Creation.

Werden die HR-Kollegen über einen Co-Creation-Workshop aktiv in den Entwicklungsprozess integriert, werden die daraus resultierenden Ergebnisse als die eigenen anerkannt. Der „Not-Invented-Here“-Bias, der oft für das Scheitern von Initiativen und Projekten verantwortlich ist, greift nicht. Dieser psychologische Effekt führt vereinfacht gesagt dazu, dass Menschen die von anderen entwickelten Ideen immer schlechter bewerten als die eigenen.

Bei einem Co-Creation-Format gibt es einige praktische Hinweise aus dem

Alter und Beruf reichen als Zielgruppenmodelle nicht aus, denn sie sagen uns nichts über die Bedürfnisse und das Verhalten von Menschen.

Umfeld von Design Thinking, um Innovationen anzuregen:

- Die Zusammensetzung der Gruppe sollte möglichst interdisziplinär sein und mehrere Hierarchiestufen vereinen.
- Benötigt werden ein striktes Zeitmanagement und Räumlichkeiten, die zum grenzenlosen Denken anregen.
- Halten Sie Regeln der Zusammenarbeit ein: Vermeiden Sie Kritik, visualisieren Sie, bauen Sie auf den Ideen der anderen auf, ermöglichen Sie Quantität und lassen Sie Titel außen vor.

Um gemeinsam schnell sichtbare Ergebnisse zu erzielen, empfiehlt es sich, mit Prototypen zu arbeiten. Ein Prototyp kann beispielsweise der erste Entwurf eines Konzepts einer Persona, ein innovativer Flyer oder eine User Story sein.

Konkrete Anwendungsbeispiele in Form von User Storys eignen sich gut für die begleitende Kommunikation, da sie unser Gehirn leichter versteht und besser speichert. Kreieren Sie Geschichten, um das HR-Produkt greifbar zu machen – zum Beispiel mit „Emilio Experte“, der seit zwei Jahren als Fachexperte an Ihrem Talentprogramm teilnimmt und im vergangenen Jahr den deutschen Innovationspreis für Klima und Umwelt gewonnen hat.

Prototypen sollten Sie mit Ihren Kunden oder auch mit Ihren HR-Kollegen frühzeitig testen. Hier stehen unter anderem Fragen zur Verständlichkeit, zum Nutzen und zur Bedürfnisorientierung im Zentrum. Das gewonnene Feedback können Sie dann für den Feinschliff des HR-Produkts nutzen. Mindestens genauso wichtig ist, dass Sie durch das schnelle iterative Prototyping wertvolle

Zeit gewinnen, die Ihnen in der Operationalisierung zunutze kommt.

Drittens: die Operationalisierung

Sind die Bedürfnisse transparent und die Kollegen beteiligt, steht der Operationalisierung nichts mehr im Weg. Extrem wichtig hierbei ist, den Prozess vom Ende aus zu denken und den Fokus auf die notwendigen Ergebnisse für den operativen HR-Alltag zu lenken. Für die operative Umsetzung ist auch eine Beschreibung der resultierenden HR-Produkte nötig. In unserem Beispiel sind das die Beratung zu Fachkarrieren, das Talentprogramm für Fachexperten und der jährlich stattfindende interne Fachexperten-Kongress. Zu jedem dieser Produkte gehören eine Beschreibung des Prozesses und die dazugehörigen Dokumente und Vorlagen. Erst durch diese Konkretisierung wird das neue HR-Produkt zum Leben erweckt und alle Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung werden geschaffen.

Vom Einfall zum Beifall

Innovative HR-Produkte entstehen nicht über Nacht. Und Kreativität funktioniert nur selten auf Knopfdruck – auch nicht bei Apple. Wirklich erfolgreiche HR-Produktentwicklung erfordert vor allem drei Dinge: ein modernes und gleichzeitig strukturiertes Vorgehen, passgenaue Instrumente und ein starkes Design. Wenn Sie bei der Produktentwicklung die Bedürfnisse der Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen und Ihre HR-Kollegen aktiv beteiligen, wird ein Konzept nie wieder im Aktenschrank landen. Es wird vielmehr zu Begeisterung bei Ihren internen Kunden führen und positive Auswirkungen auf den Erfolg von HR und Ihr persönliches Standing im Unternehmen haben. ■



CHRISTIAN UHLIG ist Experte für HR-Innovation und Gründer der HR-Strategieberatung Der Schwarze Falke.

Was Unternehmen von der Natur lernen sollten



AUS UNSEREM VERLAG. Im Geschäftsleben gilt: Eine klare Sicht der Zukunft führt zum Erfolg. Mit Planung wollen wir Ziele setzen und erreichen. Für die Umsetzung haben wir Strategien und setzen Meilensteine. Doch die meisten Pläne sind bei Fertigstellung schon überholt. Außerdem funktionieren Pläne und Kennzahlen nur dann, wenn Idealbedingungen vorliegen. Aber im realen Leben haben wir es immer mit Variablen zu tun. Anders ist die Situation in der Natur: Die Natur versucht nicht, die Komplexität auf Pläne oder wenige Kennzahlen zu reduzieren. Sie plant nicht und ist gerade dadurch agiler als jedes Unternehmen. Als lebendiges Sys-

tem lebt sie mit der Komplexität. Und die Qualität der Führung steht dort ständig auf dem Prüfstand. Die Verhaltensbiologin und Führungskräftetrainerin Dr. Barbara Nieder ruft in ihrem Buch dazu auf, die unzähligen Kennzahlen zu entrümpeln, da diese vom realen Leben ablenken. Sie räumt mit dem Irrglauben auf, „Survival of the fittest“ bedeute, dass nur der Stärkste im harten Kampf gewinnt. Vielmehr sind Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit die wichtigsten Überlebenskriterien. Weitere Lektionen, die Unternehmen von der Natur lernen sollten: Die Natur floriert durch Vielfalt. Komplexität gehört zum Tagesgeschäft. Die Natur trifft schnelle Entscheidungen. Anhand zahlreicher Beispiele, Handlungstipps und Realitätschecks macht Barbara Nieder deutlich, was in vielen Unternehmen falsch läuft und wie sie wirkliche Agilität erreichen können. (dfu)

Barbara Nieder: *Agil ohne Planung*. 169 Seiten, Haufe-Lexware, Freiburg, 2018. 29,95 Euro.

www.haufe.de

Agile Teamarbeit im eigenen Unternehmen einführen



ORGANISATION. Das Wort „Agilität“ ist seit einiger Zeit in aller Munde. Aber was heißt eigentlich agil? Welche Vorteile bringt Agilität Unternehmen und Mitarbeitern? Und wie funktioniert agile Teamarbeit? Antworten auf diese und weitere Fragen rund um das agile (Zusammen-)Arbeiten geben Jörg Bahlow und Gerhard Kullmann. Sie stellen die fünf Säulen agilen Arbeitens vor, um diese dann anhand verschiedener

Einsatzfelder näher zu erläutern. Sie beschreiben agile Werkzeuge und Praktiken und erläutern, was bei der Einführung agiler Teamarbeit zu beachten ist. Darüber hinaus werfen sie einen kritischen Blick auf die Fragestellung, inwiefern agile Teamarbeit gleichzeitig auch gesunde Arbeit ist.

BEWERTUNG: Agile Teamarbeit muss sich nicht nur auf die Softwareentwicklung beschränken. Die Autoren erläutern, wie die Balance zwischen Führung und Selbststeuerung im Team gelingt und beschreiben die Einführung agiler Teamkonzepte Schritt für Schritt. (dfu)

Jörg Bahlow, Gerhard Kullmann: *Agile Teams*. 229 Seiten, Business Village, Göttingen, 2018. 24,95 Euro.

www.businessvillage.de

Typische Management-Begriffe und ihre Gefahren



MANAGEMENT. „Viele der heutigen Begriffe sind deshalb ‚gefährlich‘, weil sie das Neue falsch beschreiben, weil sie dessen Verstehen verhindern und so den nötigen Fortschritt behindern“, schreibt Fredmund Malik. Denn Sprache präge Wahrnehmen, Denken, Kommunizieren und Handeln und sei auch die Grundlage für richtige Führung. Unverständliche Wörter führen zu Missverständnissen, fehlgeleiteten Erwartungen und falschem Verhandeln. Deshalb sind mehr Klarheit und Verständlichkeit, Richtigkeit und Präzision gefragt. Malik stellt eine Auswahl von Wörtern vor – von Charisma bis Leadership, von New Work bis Kultur –, die nur scheinbar allgemein verständlich sind, aber falsche Vorstellungen über Führung und Zusammenarbeit transportieren.

BEWERTUNG: In seinem lesenswerten „Wörterbuch“ beschäftigt sich Fredmund Malik nicht mit stilistischen Fragen, sondern plädiert für richtiges Denken und wirksame Verständigung im Management. (dfu)

Fredmund Malik: *Gefährliche Managementwörter*. 221 Seiten, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 2017. 28,00 Euro.

www.campus.de

Methoden für eine bessere Zusammenarbeit



ORGANISATION. Organisationen, in denen die Mitarbeiter und Führungskräfte öfter „Danke“ sagen und Anerkennung zeigen, genießen eine erhöhte Mitarbeiterbindung und bringen bessere Ergebnisse hervor. Wenn die Wertschätzung im Unternehmen fehlt, kann das mehrere Ursachen haben, allen voran ein mangelndes Bewusstsein für die Prinzipien und die Auswirkungen einer wertschätzenden Haltung. Die Buchautoren stellen ein „Wertschätzer Ampelmodell“ vor,

das verschiedene Gefühlszustände und Handlungsoptionen für das Arbeitsleben beschreibt. Auf diesem Modell basiert die „Wertschätzer Methode“, die die praktische Anwendung im Alltag aufzeigt.

BEWERTUNG: Das Buch ist praxisorientiert, bietet eine umfangreiche Toolbox und stellt zahlreiche Übungen und Modelle vor. Vieles ist bekannt, aber oftmals im Arbeitsalltag in Vergessenheit geraten. (dfu) Stephan Josef Dick, Gertraud Wegst, Iris Dick: Wertschätzung. 347 Seiten, Verlag Franz Vahlen, München, 2017. 34,90 Euro. www.vahlen.de

Qualitätssicherung für die Eignungsdiagnostik



PERSONALAUSWAHL. Dieses Fachbuch beschäftigt sich intensiv mit der DIN 33430, die 2016 in einer überarbeiteten Fassung vorgestellt wurde. Die neue Fassung soll den Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt, der Digitalisierung und den veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen Rechnung tragen. Die Autoren – Wissenschaftler und Personalpraktiker – erläutern die Architektur dieses eignungsdiagnostischen Qualitätsstandards und beschreiben detailliert, wie der Prozess der Personalauswahl nach DIN 33430 funktioniert.

BEWERTUNG: Die Autoren nähern sich dem Thema mit wissenschaftlicher Akribie, liefern aber auch Praxistipps. Das Buch dient auch als Prüfungs-Grundlage für drei verschiedene Lizenzen für Beobachter und Eignungsdiagnostiker und liefert entsprechende Hinweise für prüfungsrelevante Inhalte. (dfu)

Diagnostik- und Testkuratorium (Hrsg.): Personalauswahl kompetent gestalten. 248 Seiten, Springer-Verlag, Berlin. 2018. 39,99 Euro. www.springer.com

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.)

E-Mail: reiner.straub@personalmagazin.de

Daniela Furkel (dfu) (Chefredakteurin)

E-Mail: daniela.furkel@personalmagazin.de

Katharina Schmitt (ks)

E-Mail: katharina.schmitt@personalmagazin.de

Melanie Rößler (mer)

E-Mail: melanie.roessler@personalmagazin.de

Kristina Enderle da Silva (end)

E-Mail: kristina.enderle@personalmagazin.de

Michael Miller (mim)

E-Mail: michael.miller@personalmagazin.de

Andrea Sattler (ak)

E-Mail: andrea.sattler@personalmagazin.de

Benjamin Jeub (bej)

E-Mail: benjamin.jeub@personalmagazin.de

REDAKTIONSASSISTENZ

Brigitte Pelka, Tel.: 07 61/8 98-3921,

Telefax 07 61/8 98-99-3921,

E-Mail: redaktion@personalmagazin.de

GRAFIK / LAYOUT

Ruth Großer

ANZEIGEN

Gültige Anzeigenpreisleiste vom 1.1.2018

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung

Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales,

Im Kreuz 9, D-97076 Würzburg

ANZEIGENLEITUNG

(verantwortlich für Anzeigen)

Bernd Junker, Tel. 09 31 / 27 91-556

E-Mail: bernd.junker@haufe-lexware.com

MEDIA SALES

Dominik Castillo, Tel.: 09 31/27 91-751, Fax -477

E-Mail: dominik.castillo@haufe.de

Annette Förster, Tel.: 09 31/27 91-544, Fax -477

E-Mail: annette.foerster@haufe.de

Oliver Cekys (Stellenmarkt),

Tel.: 0931/27 91-731, Fax -477

E-Mail: stellenmarkt@haufe.de

Thomas Horejsi, Tel.: 09 31/27 91-451, Fax -477

E-Mail: thomas.horejsi@haufe.de

ANZEIGENDISPOSITION

Yvonne Göbel, Tel.: 09 31/27 91-470, Fax -477

E-Mail: yvonne.goebel@haufe-lexware.com

VERLAG

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Münzinger Straße 9, D-79111 Freiburg

Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg

Registergericht Freiburg, HRA 4408

Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, 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

Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe

Steuernummer: 06392/11008

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

ABONNENTENSERVICE UND VERTRIEB

Tel.: 0800 / 7234 253 (kostenlos)

Fax: 0800 / 5050 446 (kostenlos)

E-Mail: Zeitschriften@haufe.de



ABONNEMENTPREISE

Jahresabonnement (12 Ausgaben) 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

TITELBILD

cnythzl / istockphoto.com

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 redaktion-

nell bearbeitet oder redigiert worden sind. Soweit die Rechte an Bildern bei

Dritten liegen, ist dies gekennzeichnet. Ansonsten liegen die Nutzungsrechte

beim Verlag.

NACHDRUCK

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne

schriftliche Genehmigung des Verlags vervielfältigt oder verbreitet werden.

Unter dieses Verbot fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per

Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung

auf CD-ROM. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Bildmaterialien

übernimmt der Verlag keine Haftung.

LESERBRIEFE

Wir behalten uns vor, Leserbriefe zu kürzen. Aktuelle Informa-

tionen zu den Zeitschriften- und Online-Angeboten der Haufe-Gruppe finden

Sie unter: www.haufe.de/mediacenter.

HAUFE.Stellenmarkt

für Fach- und Führungskräfte



Foto: Jirsak/shutterstock.com



Buchungsschluss
für die nächste Ausgabe
ist am **08.03.2018.**

Zielgruppe **Personal**

HR Business Partner (w/m)

Sander Holding GmbH & Co. KG
Wiebelsheim bei Koblenz
Job-ID 007150150

Senior Business Manager (m/w) Engineering

über 3C Career Consulting Company GmbH
München, Stuttgart, Frankfurt, Hamburg
Job-ID 007153716

Trainee (m/w) Human Resources

DRÄXLMAIER Group
Vilsbiburg bei Landshut
Job-ID 007153346

Fachreferent (w/m)

Projekt Berufsanerkennung
Industrie- und Handelskammer für
München und Oberbayern
München
Job-ID 007015594

Lohnbuchhalter/in

persona service Freiberg
Hainichen
Job-ID 007015264

Referent Personal (m/w)

GHM Gesellschaft für Handwerksmessen
mbH
München
Job-ID 007014540

Mitarbeiter (m/w)

HR Services
SYNLAB Holding Deutschland GmbH
Augsburg
Job-ID 007018549

Trainee (m/w) Human Resources

Aareal Bank AG
Wiesbaden
Job-ID 007022950

Spezialist/in Strategisches Globales Recruiting

Schaeffler AG
Herzogenaurach
Job-ID 007011774

Lohn- / Gehaltsbuchhalter (m/w)

AKDB
München, Nürnberg, Bayreuth
Job-ID 007014620

Mitarbeiter/in Beschäftigungs- bedingungen - Entgelt

Bosch Rexroth AG
Lohr am Main
Job-ID 006840975

Personalsachbearbeiter (m/w) mit Schwerpunkt Gehaltsabrechnung

Camphill Schulgemeinschaften e.V.
Heiligenberg
Job-ID 007154147

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



Ganz persönlich

Was machen Sie gerade?

Aktuell sind wir dabei, unsere HR-Organisation im Hinblick auf die HR-Prozesse und auf einer umfassenden Datenbasis neu aufzustellen und angepasst an die Unternehmensstrategie auszurichten.

Was sind Ihre aktuellen Herausforderungen in HR?

Die wesentliche Herausforderung für HR ist, Schritt mit unserer Business-Entwicklung zu halten. Für mein Team und mich heißt das, unsere Mitarbeiter und Führungskräfte bei der Vielzahl zukunftsorientierter Veränderungsprozesse nicht nur wirkungsvoll zu unterstützen, sondern als echte Berater zu fungieren und entsprechend wahrgenommen zu werden.

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

Mit einem Rutsch die Vielzahl der stetig zu optimierenden HR-Kern- und Support-Prozesse wirkungsvoll auf- und umsetzen und in einer für uns optimalen Weise an unser zentrales Service-Center anbinden.

Welche berufliche Entscheidung war bisher die schwierigste für Sie?

Naturgemäß alle Entscheidungen im persönlichen Umfeld. Hierbei darf man die eigene Rolle als HRler nicht mit einer persönlichen Befangenheit verknüpfen.

Was war Ihr bislang schönstes Projekt?

Ganz aktuell der erfolgreiche Abschluss eines großen HR-Projekts zur Entwicklung eines neuen Vergütungssystems für eine ganze Unternehmensgruppe. Da war vorher viel Dampf im Kessel, zum Teil waren auch persönliche Befangenheiten und Unternehmenspolitik mit im Spiel. Umso schöner ist es, dies alles neben den rein fachlichen Themen gestemmt zu haben.

Wann haben Sie im Job zum letzten Mal geschwänzt?

Schwänzen ist eine bewusste Entscheidung, etwas nicht zu tun. Manchmal gilt es zu überlegen, ob etwas wirklich getan werden muss. Dabei kommt man häufig zu einer gesunden Entscheidung. Schwänzen ist also Definitionssache.



STEFAN-OLIVER STRATE ist als Senior HR Director der Caramba Chemie Gruppe mitverantwortlich für den Transformationsprozess der Unternehmensgruppe, aber auch des eigenen HR-Bereichs. Zuletzt hat der studierte Volkswirt bei Schüco International bei der Transformation eines HR-Bereichs hin zum HR Business Partner-System mitgewirkt und selbst mehrere Jahre als HR Business Partner gearbeitet.

Wie kamen Sie zur HR-Laufbahn?

Mit dem Thema „Arbeit“ interessierte ich mich schon im Studium für einen Bereich, der immer präsent ist. Es ist ein sehr vielseitiges, stets aktuelles Thema, das uns alle betrifft – daher meine Begeisterung dafür.

Wie haben Sie sich zuletzt weitergebildet?

Ich nehme rege an Tagungen und Seminaren teil, oftmals aktiv als Referent. Dann bin ich immer auch gefordert, mich vorher auf den neuesten Stand zu bringen. Nicht zuletzt schnappe ich dabei auch Ideen auf und gewinne neue Denkanstöße. Es ist auch wichtig, über den HR-Tellerrand zu blicken, deshalb habe ich kürzlich an einem Sales-Seminar teilgenommen.

VORSCHAU AUSGABE 04/18



TITEL

Digitales Lernen

MANAGEMENT

Mitarbeiterbefragungen

ORGANISATION

Schlüsselkompetenzen von HR

RECHT

Arbeitnehmerüberlassung

SPEZIAL

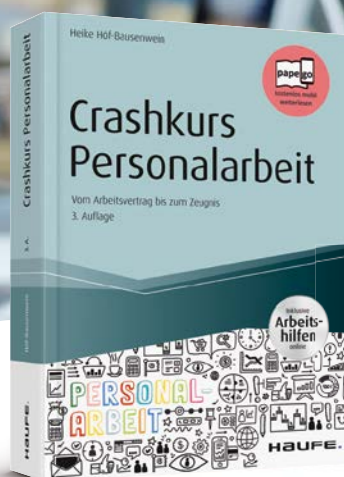
Zukunft Personal Nord und Süd

Das nächste Personalmagazin erscheint am 20. März 2018

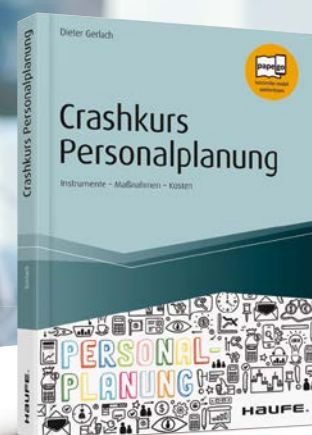
DER PERFEKTE EINSTIEG IN DIE PERSONALARBEIT



ISBN 978-3-648-11042-3 | Bestell-Nr. E14057
Buch: € 24,95 [D] | eBook: € 21,99 [D]



ISBN 978-3-648-10729-4
Bestell-Nr. E14008
Buch: € 24,95 [D]
eBook: € 21,99 [D]



ISBN 978-3-648-11028-7
Bestell-Nr. E14055
Buch: € 29,95 [D]
eBook: € 25,99 [D]
Lieferbar ab April

BASISWISSEN ENTGELTABRECHUNG

Wie kann ich Löhne und Gehälter korrekt abrechnen und Haftungsrisiken vermeiden? Wie sind die komplexen Vorschriften des Lohnsteuer- und Sozialversicherungsrechts und ihre vielfältige Besonderheiten zu bewältigen? Dieser Crashkurs bietet Ihnen einen systematischen Überblick und eine fundierte Basis für eine korrekte Entgeltabrechnung.

- ✓ Exemplarischer Ablauf einer Entgeltabrechnung
- ✓ Entgeltfortzahlung für Krankheit und Feiertage, Teillohnzahlungszeiträume
- ✓ Mutterschutz und Mutterschaftsgeld
- ✓ Meldung zur Sozialversicherung
- ✓ Umfangreiche Arbeitsunterlagen und Checklisten für die tägliche Praxis

**Jetzt versandkostenfrei
bestellen:**

www.haufe.de/toptitel-personal
0800 5050445 (Anruf kostenlos)
oder in Ihrer Buchhandlung

24.-25. April 2018
Messe Stuttgart

DATA DRIVEN HR

Mittelstand im Focus

Der demografische Wandel stellt Unternehmen vor enorme Herausforderungen, wenn es darum geht neue und gut qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Der „War for Talents“ tobt und verschärft sich mit den steigenden Anforderungen an Arbeitnehmer zunehmend. In mittelständischen Unternehmen fehlen häufig die HR-Kapazitäten, um diesem Trend nachhaltig zu begegnen.

Hier kann datengestütztes Personalmanagement eine effektive Lösung sein: Während Personaler bisher ihre Arbeit vor allem telefonisch erledigten oder Kandidaten durch langwierige Recherchen in Online-Netzwerken identifizierten, bringt eine softwarebasierte Suche meist schnellere und bessere Ergebnisse. Algorithmen ermöglichen das genaue Erfassen und Analysieren der Fähigkeiten der potentiellen Mitarbeiter.

Die technologische Transformation sowie die fortschreitende Globalisierung machen lebenslanges Lernen für alle Mitarbeiter und Führungskräfte erforderlich. Mobile Formate, Online-Kurse kombiniert mit Präsenzmodulen und Video-Apps ermöglichen orts- und zeitunabhängiges Lernen. Gerade für KMUs ist das eine effektive Alternative zu ortsgebundenen Fortbildungen.

Doch wie lassen sich die neuen Möglichkeiten effektiv in den Unternehmensalltag integrieren? Welche Produktlösungen sind speziell auf den Mittelstand zugeschnitten? Angebote dazu gibt es vom 24. bis 25. April auf der Zukunft Personal Süd. Diskutieren Sie mit uns diese und viele weitere Fragen rund um Data-Driven HR in der Messe Stuttgart.



GET YOUR TICKET!

www.zukunft-personal.com

