

11.2014 | 11.80 EUR

# personalmagazin

MANAGEMENT, RECHT UND ORGANISATION

www.personalmagazin.de



MATERIAL-NR. 04062-5169  
7.4.0.1.1  
9178348400069

Inklusive  
aktuellem  
Sonderheft  
**bAV Spezial**

## Agil anpassen!

Welchen Beitrag HR zum agilen Management leisten kann s. 18

**DEBATTE** Was Manager-Check-ups im betrieblichen Gesundheitsmanagement wirklich bringen s. 34

**WARNUNG** Welche Gefahren digitale Arbeitswelten bergen und wie HR reagieren muss s. 49

**AUSBLICK** Welche umfangreichen Bürokratiepflichten durch das Mindestlohngesetz drohen s. 62

**Erfolgreich bleibt,  
wer effizient arbeitet.  
Darum setze ich bei  
der Lohnabrechnung  
auf DATEV.**

Bei der Lohnabrechnung spielen Effizienz und Zuverlässigkeit eine wichtige Rolle. Gut, dass DATEV-Lösungen beides berücksichtigen. Mehr Infos zum umfassenden Software-, Unterstützungs- und Weiterbildungsangebot bei Ihrem Steuerberater oder unter Tel. 0800 1001116.

**[www.datev.de/lohnabrechnung](http://www.datev.de/lohnabrechnung)**



Zukunft gestalten. Gemeinsam.



Liebe Leserinnen und Leser,

um Agilität wird derzeit ein Hype gemacht. In jeder CEO-Rede ist von den Umbrüchen in den Märkten die Rede, die eine ständige Anpassung der Organisation notwendig machen. Mehr Agilität wird gefordert, vom Management, von den Mitarbeitern, von HR. Geht das?

HR-Abteilungen haben doch häufig Aufgaben, die das Gegenteil von Agilität sind. Sie müssen einheitliche Regelungen mit dem Management und Betriebsrat aushandeln und in Verträge gießen: zum



„Agil sein,  
ist cool  
und schafft  
eine Brücke  
zum Busi-

ness. Warum nicht einfach mal im HR-Bereich ein Stand-up-Meeting einführen?“

Reiner Straub, Herausgeber

Datenschutz, zur Vergütung, zu Zielvereinbarungen.

Solche Regelungen engen die Handlungsfreiheit der Geschäftsführer ein, die HR-Verantwortlichen werden dann gerne in die Ecke der Bürokraten gestellt.

Mehr Agilität ist aber auch in HR möglich, wie Sie in unserer Titelgeschichte lesen können. Agilitäts-Vordenker ziehen daraus radikale Konsequenzen, sie wollen beispielsweise die starren

Systeme für Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen und variable Vergütung aufbrechen und durch eine teamorientierte Feedbackkultur ersetzen. Doch nicht jeder HR-Verantwortliche muss so weit gehen. HR kann sich Agilität als Arbeitsmethode aneignen: Neue HR-Instrumente in sogenannten „Sprints“ einführen, Neuerungen testen – bevor man sie ausrollt –, morgendliche Stand-up-Meetings in HR oder mit Businessverantwortlichen etablieren. Das verändert das Image von HR und macht HR beweglicher.

*Reiner Straub*

PS: Das Personalmagazin ist auch als App verfügbar und über den App Store und Google Play kostenlos erhältlich. In diesem Monat mit einem Video über das Praktikum einer Arbeitsrichterin bei Heidelberger Druckmaschinen.



Amadeus FiRe: Die Nummer eins für Personal-dienstleistungen im Finanz- und Rechnungswesen.

## Schnelle Vermittlung von Personal im Finanz- und Rechnungswesen

Regionale Kandidatenprofile unter:  
[www.amadeus-fire.de/FiRe](http://www.amadeus-fire.de/FiRe)

### Ihr Vorsprung bei der Personalsuche:

Schon bevor Sie bei uns eine Personalanfrage starten, kennen wir die richtigen Bewerber. Seit über 25 Jahren rekrutieren unsere auf das Finanz- und Rechnungswesen spezialisierten Recruiter permanent Top-Kandidaten in diesem Bereich. Damit können wir Ihnen zum richtigen Zeitpunkt qualifizierte Fach- und Führungskräfte nach Ihren individuellen Ansprüchen überlassen und vermitteln.







»Unser Erfolgsversprechen: Top-Kandidaten mit Unternehmen zusammenbringen – schnell, passgenau und zuverlässig.«

Jetzt kostenfrei informieren:  
Tel. 0800 0500 100



personal  
magazin

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

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

## Zukunftsallianz Arbeit und Gesellschaft

Prominente HR-Vertreter wollen künftig enger zusammenarbeiten: DGFP, HR Alliance und DDN schließen ein neues Bündnis.



© HR ALLIANCE




18



## SZENE

- 06 Die Personalmagazin-App**
- 08 News und Events**
- 11 Zukunftsallianz gegründet**  Die HR Alliance wird zugunsten eines neuen Bündnisses aufgelöst
- 12 „Sie brennt für das Thema“** Die Gewinnerin des HR Next Generation Award 2014 steht fest
- 15 Mut haben!**  Mit dem DGFP Lab gibt es nun ein neues Event für junge Personalierer
- 16 Werkbank statt Rechtsprechung**  Ungewöhnliches Praktikum: Eine Arbeitsrichterin erlebte bei der Heidelberger Druckmaschinen AG den Unternehmensalltag

## TITELTHEMA

- 18 Agil anpassen!** Wie HR agiles Management einführen und fördern kann
- 22 Veränderung als Normalzustand**  Whatever Mobile hat die gesamte Organisation auf agile Prinzipien ausgerichtet – auch die Personalarbeit
- 26 „Überleben bedeutet anpassen“** Professor Cathrin Eireiner über den Stand der Forschung im Themenbereich Agilität
- 27 Studienergebnisse: Wie HR Wandlungsfähigkeit vorantreiben kann**

## MANAGEMENT

- 28 News und Dienstleistungsmarkt**
- 30 Absagen mit Stil und Respekt**  Die besten Absageschreiben an Bewerber wurden gekürt
- 32 Wege zum Bewusstseinswandel** Wie ein durchdachtes Gesundheitsmanagement aussehen kann
- 34 Pro und Contra: Inwiefern Manager-Check-ups wirklich nützen**
- 36 Virtuell überzeugen**  So lassen sich Videokonferenzen auch für Jobinterviews einsetzen
- 38 Einmal posten für alle Kanäle** Technische Tipps fürs Recruiting: Wie Sie eine Automatisierungssoftware für Jobbörsen einsetzen



© MOODBOARD / THINKSTOCKPHOTOS.DE

## Vorschrift wirft weiter Fragen auf

Zeitarbeiter sollen nur vorübergehend im Einsatz sein. Was das genau heißt, bereitet dem BAG und dem EuGH Kopfzerbrechen.



© ISTOCK / THINKSTOCKPHOTOS.DE

## Agil anpassen!

Schnell das Post-it umkleben: Solche Kanban-Wände sind Symbol für die agilen Methoden, mit denen Unternehmen dem ständigen Wandel begegnen können.

## ORGANISATION

### 40 News und Softwaremarkt

### 42 Akten mit Mehrwert

Digitale Personalakten könnten viele Infos für das interne Recruiting liefern. Experten erklären, inwiefern dies wirklich sinnvoll ist

### 45 Welche Gründe dafür sprechen, die Personaldaten zu digitalisieren

### 46 Das große Schweigen um HR

Eine strategische Personalplanung kann nur abteilungsübergreifend laufen – aber genau daran scheitert HR oft

### 48 Orizon hat in einer Studie die Gründe für das weiterhin schlechte Image der Zeitarbeit erfragt

### 49 Risiken digitaler Arbeitswelten

Eine Studie zeigt die größten Gefahren für die Personalabteilung bei der Digitalisierung auf

## RECHT

### 58 News

### 60 Aktuelle Urteile

### 62 Neue Mindestlohn-Bürokratie

Diese Form- und Dokumentationspflichten sind beim gesetzlichen Mindestlohn ab jetzt zu beachten

### 66 Vorübergehender Einsatz

Die Einführung der vorübergehenden Zeitarbeit hat einige rechtliche Fragen aufgeworfen, die noch immer nicht alle geklärt sind

## SPEZIAL

### 52 Auch Payroll-Profis werden rar

Welche Chancen und Risiken das Payroll-Outsourcing für HR birgt

### 55 Ein Markt in Bewegung

Viele Payroll-Anbieter machen derzeit mit Fusionen, Ankäufen und Neuentwicklungen Schlagzeilen

## PERSÖNLICH

### 68 News und Weiterbildung

### 70 Beim Marketing abschauen

Was Personaler von ihren Kollegen aus den Sales- und Marketingteams lernen können

### 72 Buchtipps

### 74 Ganz persönlich

Taitu von Gadow, Vice President HR für den Bereich Six Sigma und Lean HR, beantwortet den Fragebogen

## RUBRIKEN

### 03 Editorial

### 73 Impressum

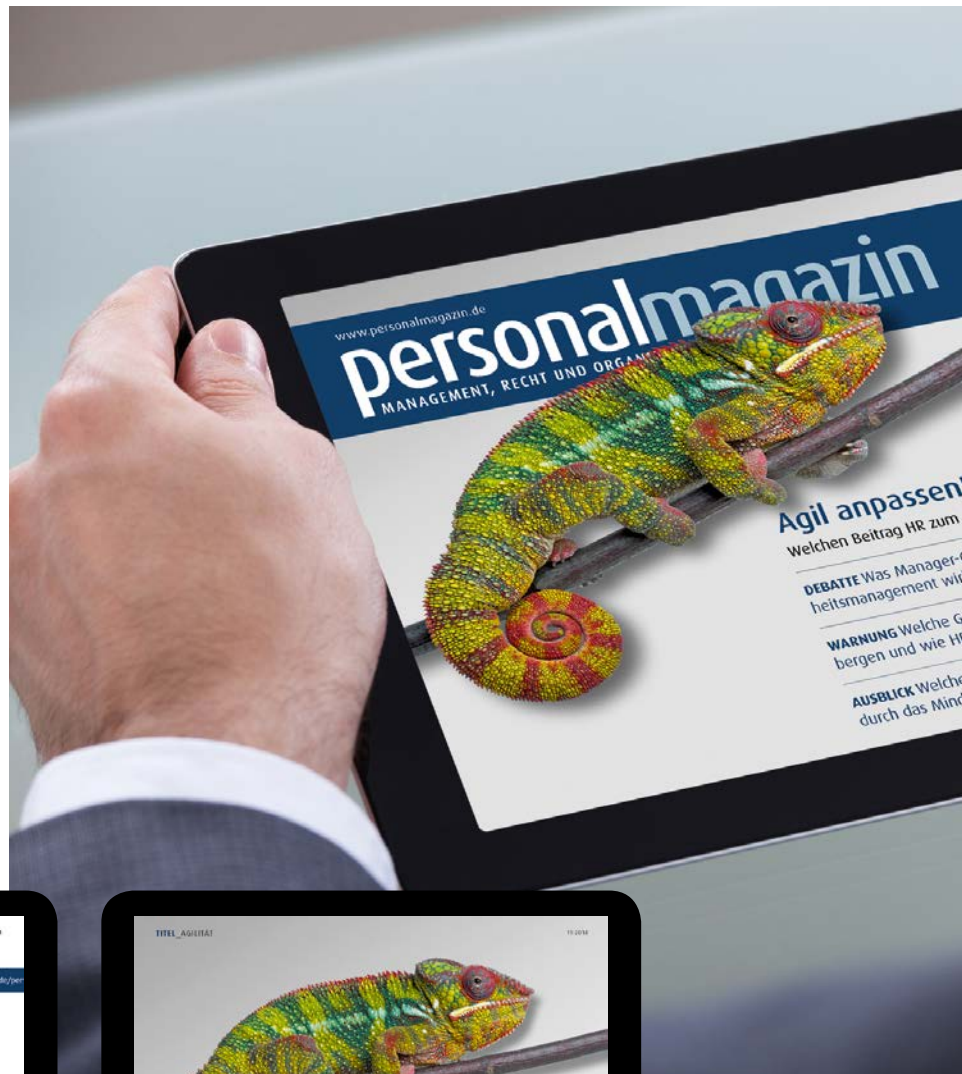
### 74 Vorschau

# Digitale Mehrwerte

**NEUHEIT.** Auf der Zukunft Personal wurde die neue Personalmagazin-App erstmals präsentiert. Die aktuelle, zweite Ausgabe ist ab sofort in den App-Stores verfügbar.

Von **Reiner Straub** (Red.)

Deutschlands meistgelesenes Fachmagazin im Personalwesen ist jetzt auch auf dem Tablet verfügbar: Die neue Personalmagazin-App wurde vor wenigen Tagen auf der Messe „Zukunft Personal“ in Köln präsentiert. Mit der neuen App setzt die Redaktion des Personalmagazins auf eine neue Art der Informationsvermittlung. Das Produktversprechen der Zeitschrift, die Leser über alle relevanten Trends auf dem Laufenden zu halten, wird auf die digitale Arbeitswelt erweitert: Die Personalmagazin-App verschafft monatlich eine Orientierung und bietet dabei zusätzlichen Komfort. Die Veranstaltungshinweise beispielsweise ermöglichen dem Nutzer nicht nur einen schnellen Überblick, sondern auch den direkten Zugriff zu den Websites der Veranstalter mit Anmelde-möglichkeiten und Detailinformationen. Orientierung verschafft die Redaktion auch im Social Web: Sie scannt Blogs und Websites und stellt monatlich die besten „Web-Fund-



Optimal aufbereitet für die digitale Nutzung am Tablet – die hochwertigen Inhalte des Magazins.

stücke aus der HR-Szene“ zusammen. Ab sofort ist die Novemberausgabe im App-Store bei Apple sowie bei Google Play kostenlos verfügbar. Darin enthalten sind – neben allen Printinhalten – wieder zahlreiche Add-ons, die die

Möglichkeiten des digitalen Mediums bewusst nutzen. Beispielsweise hat die Personalmagazin-Redaktion ein exklusives Videoporträt einer Arbeitsrichterin produziert, die ein sechsmonatiges Praktikum bei Heidelberger Druck absolviert

hat (siehe Seite 16/17). Außerdem in der Novemberausgabe der Personalmagazin-App: eine Umfrage zur aktuellen Entwicklung bei den HR-Verbänden sowie Knigge-Tipps zum richtigen Verhalten in Videokonferenzen. ■

Testen Sie unsere App drei Monate kostenlos – einfach in den Stores herunterladen.



© APOPS/FOTOLIA.COM

## PERSONALMAGAZIN-APP

### Auf einen Blick

Die App ist kein Abbild des Hefts, sondern für das digitale Medium konzipiert. Sie müssen auf keinen Heftinhalt verzichten, erhalten aber zusätzlichen Nutzwert.

**Einfacher Zugang über App Store und Google Play**  
Die App von Personalmagazin können Sie im App Store und bei Google Play einfach und bequem herunterladen – in der dreimonatigen Testphase auch ohne Abonnenten-Authentifizierung.

**Alle Printinhalte**  
Die App enthält alle Inhalte der Printausgabe, sodass Sie die App alternativ oder ergänzend zu Print – beispielsweise auf Dienstreisen – nutzen können.

**Blick ins Social Web**  
Die Informationen im Internet und gerade auch im Social Web explodieren. Die Redaktion nimmt das verstärkt in den Blick und stellt die besten Fundstücke aus der Online-HR-Szene Monat für Monat für Sie zusammen.

**Extras mit Nutzwert**  
Die Magazininhalt werden ergänzt um Videos, zusätzliche Bilderstrecken, praktische Rechner oder Leserumfragen – immer dann, wenn Sie dadurch einen zusätzlichen Nutzwert erhalten.

**Digitales Leseerlebnis**  
Mit einer einfachen Navigation und einem für das Tablet optimierten Layout verschafft Ihnen die App ein digitales Leseerlebnis – natürlich im gewohnten Design des gedruckten Personalmagazins.

**Kontakt für Fragen**  
Wenn Sie noch Fragen zur neuen App oder Ihrem Abonnement haben, wenden Sie sich gerne per E-Mail an zeitschriften@haufe.de oder rufen Sie uns kostenfrei an unter Tel. 0800/72 34 253. Auch online können Sie alle Informationen zur Personalmagazin-App abrufen.

[www.haufe.de/pm-app](http://www.haufe.de/pm-app)



Die besten Fundstücke aus dem Social-Web – ein digitales Extra für die App-Nutzer.

# Stellenwechsel

## HEIDI STOPPER

Am 30. September hat Heidi Stopper die Pro-Sieben-Sat.1-Media AG verlassen. Die 45-Jährige verantwortete seit Anfang 2010 den HR-Bereich der Unternehmensgruppe. Seit Oktober 2012 war sie Mitglied des Vorstands. Nach dem Jurastudium hatte sie zunächst unter anderem bei der Dornier GmbH in Friedrichshafen gearbeitet. Von 2002 bis 2009 war Heidi Stopper bei der EADS tätig gewesen, zuletzt als Vice President Human Resources für EADS Astrium Sattelites in Frankreich. Ihre Position als Personalvorstand der Pro-Sieben-Sat.1-Media AG wird voraussichtlich nicht neu besetzt. Heidi Stopper steht in einer Reihe mit zahlreichen weiteren Frauen, die ihre HR-Vorstandsämter aufgegeben haben, darunter Angelika Titzrath (Deutsche Post), Elke Strathmann (Continental) und Marion Schick (Deutsche Telekom).



© PRO-SIEBEN-SAT.1-MEDIA AG



© AIRBUS OPERATIONS GMBH

## JOACHIM SAUER

Der Personalvorstand des Automobilzulieferers Faurecia und Geschäftsführer Human Resources und Communications der Faurecia Automotive GmbH wird das Unternehmen verlassen. Ab dem 1. Juli 2015 wird Mitglied im Vorstand des Deutschen Instituts für Normung (DIN). Zum 1. Januar 2016 soll er dann das Amt des Vorstandsvorsitzenden von Torsten Bahke übernehmen. Da Joachim Sauer damit nicht mehr im HR-Bereich tätig ist, wird er nach der laufenden Amtsperiode nicht erneut für das Amt des Präsidenten des Bundesverbands der Personalmanager (BPM) kandidieren. Die nächsten BPM-Präsidiumswahlen werden am 17. Juni 2015 in Berlin stattfinden.

## MARTIN URBAN

Bereits im Juni wurde Martin Urban zum Vorstand für Personal, Soziales und technische Dienstleistungen bei der Berliner Stadtreinigung BSR berufen. Er folgt auf Andreas Scholz-Fleischmann, der das Ressort mehr als zehn Jahre lang geleitet hatte. Der 48-jährige Martin Urban ist seit über einem Jahrzehnt für die BSR tätig und leitete seit 2000 den Bereich Organisation und IT. Zuvor verantwortete der studierte Physiker für die ÖTV-Hauptverwaltung den Bereich Informations- und Kommunikationssysteme und erwarb berufsbegleitend einen MBA. Sein Vorgänger im Vorstand, Andreas Scholz-Fleischmann, hat das Unternehmen auf eigenen Wunsch verlassen.



## MATTHIAS ADRION

Seit 1. September unterstützt Matthias Adrion die Hermes Fulfillment GmbH als Specialist Recruiting & HR Marketing unter anderem beim Ausbau der Arbeitgebermarke. Zuvor war er Leiter HR Media & Employer Branding bei Dr. Schmidt & Partner Personalwerbung.

## DANIELA BÜCHEL

Am 1. Oktober übernahm Daniela Büchel als Mitglied der Geschäftsleitung der Rewe-Group die Verantwortung für den Bereich Personal. Zugleich führt sie weiterhin den Bereich Nachhaltigkeit.

## CORNELIA HULLA

Noch eine Führungsfrau weniger: Cornelia Hulla, Head of Corporate Human Resources bei der Gea Group, verlässt das Unternehmen. Hul-

la, die bis 2011 als Vorstand für Personal und Arbeitsdirektorin bei Coca-Cola Deutschland tätig war, hatte 2012 bei Gea angefangen.

## MAIKE SCHILLER

Seit 1. August ist Maike Schiller neuer Vice President Human Resources bei PFW Aerospace mit Sitz in Speyer. Zuletzt war die 41-jährige in der Rolle des Head of Social Policies & Industrial Relations bei Airbus S.A.A. tätig.

## MAREIKE ZIMMER

Seit 1. September leitet Mareike Zimmer die Abteilung Personal der Hamburg Messe und Congress GmbH. Sie war zuletzt als Human Resources Manager bei Drägerwerk in Lübeck tätig. Ihre Laufbahn als Personalerin hatte sie bei Philips gestartet.

+++ Aktuelle Personalien +++ täglich unter [www.haufe.de/personal](http://www.haufe.de/personal) +++ Rubrik „Personalszene“



## Drei Fragen an ...

... Sandra Gausmann zu Employer Branding

**Frage eins:** Welche Erfahrungen haben Sie als Bewerberin gemacht? Was ist Ihnen als HR-Fachfrau bei den Recruitingprozessen der Unternehmen aufgefallen?

**Sandra Gausmann:** Ich konnte sowohl positive als auch negative Erfahrungen machen. Zum Beispiel gibt es viele Unternehmen, die mit Talent Pools arbeiten und viel Wert auf Austausch mit den Kandidaten legen. Ich hatte gute Gespräche mit angenehmer Gesprächskultur und habe gesehen, dass viele Unternehmen verstanden haben, dass Arbeitgeberattraktivität viel mit der Präsentation gegenüber Bewerbern zu tun hat. Vieles erschreckte mich aber auch, weshalb ich mich zu einer Veröffentlichung im Blog entschieden habe. Zu den negativen Erfahrungen gehörten Dinge, die ich als Personalerin als „No-Gos“ bezeichnen würde, angefangen bei ausbleibenden Reaktionen auf Bewerbungen bis hin zu Karriereseiten mit leeren Worthülsen. Wenn man im Gespräch nachfragt, merkt man, dass das

dort Beschriebene im Unternehmen nicht gelebt wird. Oft hatte ich den Eindruck: Diese Unternehmen haben nicht verstanden, was es heißt, eine Arbeitgebermarke aufzubauen. Ich habe bislang immer in Unternehmen gearbeitet, die Wert darauf legen, verlässlich mit dem Bewerber zu kommunizieren.

**Frage zwei:** War das unabhängig von der Unternehmensgröße so?

**Gausmann:** Das war querbeet. Ich habe auch in großen Unternehmen schlechte Erfahrungen gemacht. Es hat mich erschreckt, dass ich gerade in Unternehmen, die nach außen hin sehr professionell wirken und die eine professionelle Karriereseite haben, fast die schlechtesten Erfahrungen gemacht habe. Positive Erfahrungen gab es oft im Mittelstand. Aber ich möchte das nicht verallgemeinern.

**Frage drei:** Welche HR-Kenntnisse werden momentan besonders gesucht?



**SANDRA GAUSMANN** ist Personalerin und hat über ihre Erfahrungen bei der Suche nach einer neuen Stelle in ihrem Blog „Blickwinkel: Wenn Personaler zu Bewerbern werden“ berichtet. Wir fragten sie nach ihren Eindrücken zum Recruiting und Employer Branding der Unternehmen.

**Gausmann:** In den Stellenanzeigen werden meist BWLer mit Auslands- und Praxiserfahrung gesucht. Oftmals sind Generalistenstellen ausgeschrieben, die aber gar keine Generalisten ansprechen, da die Anforderungen sehr starr sind. Die Unternehmen müssten sich eigentlich etwas mehr öffnen. Viel wichtiger als ein bestimmter Studienabschluss sind meiner Ansicht nach Motivation, Persönlichkeit und Entwicklungspotenziale.



Ich bin nicht Norbert Müller.  
Warum sollte ich also sein  
Gesundheitsprogramm machen?

**moove**<sup>®</sup>  
Tu's für Dich!

Individuelle Mitarbeiter.  
Maßgeschneiderte Unterstützung.

Damit Betriebliches Gesundheitsmanagement im Unternehmen wirklich etwas bewegen kann, muss es schnell und zielgerichtet dort ankommen wo es benötigt wird: bei jedem einzelnen Mitarbeiter. Das webbasierte moove Gesundheitsportal begleitet jeden Mitarbeiter Schritt für Schritt zu seinen persönlichen Gesundheitszielen und richtet sich dabei ganz nach individuellen Bedürfnissen.

Für jeden Mitarbeiter die passende Gesundheitsförderung:  
moove – das BGM einer neuen Generation.

Lernen Sie das moove Gesundheitsportal kennen.  
Jeden Dienstag beim kostenlosen Webinar ab 14.00 Uhr.  
[www.corporate-moove.de/webinar](http://www.corporate-moove.de/webinar)

## TERMINE

13. bis 14. November, Berlin	<b>Diversity 2014</b> Tel. 030 29021-14607 <a href="http://www.diversity-konferenz.de">www.diversity-konferenz.de</a>
26. November, Stuttgart	<b>Fachkräftesicherung 2020 – Strategien und Erfolgsbeispiele</b> Tel. 0711 90715-300 <a href="http://innovation.mfg.de">http://innovation.mfg.de</a>
28. November, Karlsruhe	<b>Women Connex</b> Tel. 0721 3720-5131 <a href="http://www.womenconnex.de">www.womenconnex.de</a>
02. Dezember, Berlin	<b>Fachtagung „Der Vielfalt gerecht werden!? Berufliche Beratung in der Migrationsgesellschaft“</b> Tel. 0911 27779-0 <a href="http://iq-fachtagung.f-bb.de">http://iq-fachtagung.f-bb.de</a>

## Plattform zum Austausch von Wissenschaft und Praxis

Nur ein Prozent der Personaler liest wissenschaftliche Aufsätze, so das Ergebnis einer Studie, die Professor Rüdiger Kabst von der Universität Paderborn auf dem „Forum HR & Science“ zitierte. Um diesen Mangel zu beheben und auch den Forschern zu spiegeln, was in der Praxis zählt, trafen sich Anfang September Wissenschaftler und Praktiker an der FOM Bonn – zum Thema passend im großen Hörsaal der Hochschule. Die Veranstaltung, die von DGFP, FOM und der Haufe-Zeitschrift Personal Quarterly ausgerichtet wurde, bot eine Austauschplattform – zunächst mit wissenschaftlichen Impulsen: Kabst führte die Grenzen des Bauchgefühls vor, Professor Dirk Sliwka von der Universität Köln sprach über Kausalität im evidenzbasierten Personalmanagement und die Professoren Torsten Biemann und Heiko Weckmüller stellten eine empirische Studie zum Forschungs-Praxis-Transfer vor. Ein Beispiel aus der Praxis steuerte Professor Ute Götzen, Leiterin des Instituts für Arbeit und Personalmanagement an der VW-Autouni, bei. Die anschließenden Workshops nutzten die Teilnehmer aus Forschung und Praxis, um zu debattieren, wie beide Bereiche sich künftig besser verknüpfen können.

## Mobiles Lernen liegt im Trend

Zum 23. Mal findet vom 27. bis 29. Januar in der Messe Karlsruhe die Learntec, Internationale Fachmesse und Kongress für das Lernen mit IT, statt. Die Messe zieht jährlich rund 7.000 HR-Entscheider und IT-Verantwortliche an, die sich bei über 200 Ausstellern zu den Möglichkeiten IT-gestützten Lernens informieren. Auf der Learntec 2015 wird Mobile Learning wieder im Fokus stehen. Treiber für diese Entwicklung ist der starke Markt für mobile Endgeräte. Gleichzeitig gibt es einen Trend zu kreativen Formen der Wissensvermittlung, wie zum Beispiel die so genannten „Serious Games“. Solche werden auf der Messe in konkreten Projekten vorgestellt.

Der begleitende Kongress steht in diesem Jahr unter dem Motto „Mensch und Innovation“ und hält zahlreiche spannende Keynotes, Sektionen und Workshops bereit. Zur Eröffnung wird Professor Gunter Dueck, Mathematiker, Philosoph und ehemaliger CTO von IBM Deutschland, eine Keynote mit dem Titel „Mensch und Innovationen – wie verändern digitale Medien das Lernen“ halten.

[www.learntec.de](http://www.learntec.de)



© BEHRENDT & RAUSCH FOTOGRAFIE

Mobile und kreative Lösungen sollen Anfang 2015 im Fokus der Messe Learntec stehen.

# Zukunftsallianz gegründet

**HR-VERBÄNDE.** Die HR Alliance wird aufgelöst. Ein neues Bündnis entsteht, um das System Arbeit weiterzuentwickeln. Der Anspruch: Wir sind die Übermorgenmacher.



Katharina Heuer, Karl-Heinz Stroh, Siegfried Baumeister, Thomas Sattelberger und Rudolf Kast feiern die Gründung der Zukunftsallianz (v. l. n. r.).

hatten. Mit der HR Alliance als neuer Dachorganisation wurde das Bündnis zwar breiter, doch Ernüchterung kam auf, als der Berufsverband der Personalmanager (BPM) Tausende von Personalfachleuten mobilisierte und sowohl die HR Alliance wie auch die DGFP in den Schatten stellte.

HR Alliance und DGFP brauchten lange, um eine Antwort auf die neue Situation zu finden. Es war wiederum Sattelberger, der seit vielen Monaten die Nähe zur DGFP suchte: ein idealer Partner, der über einen starken Apparat verfügt, was der HR Alliance fehlte. Sattelberger machte in der HR Alliance mächtig Druck, um die Zukunftsallianz zustande zu bringen. Doch der eigentliche Gewinner ist nicht Sattelberger, es ist DGFP-Geschäftsführerin Katharina Heuer. Mit ihrem neuen Kurs der Öffnung hat sie die DGFP bündnisfähig gemacht und konnte offenbar auch menschlich die „Abtrünnigen“ wieder einsammeln.

Das neue Bündnis hat sich viel vorgenommen: Mit „sozialen Innovationen“, wollen sie eine „menschengerechte Zukunft der Arbeit und der Gesellschaft“ bauen. Auf der Agenda stehen Führungspraxis der Unternehmen, Bildungspolitik, demografischer Wandel, Zukunftsfähigkeit der Volkswirtschaft. Das sind große Räder, die vor allem in Berlin gedreht werden. ■

Von **Reiner Straub** (Red.)

**A**uf dem vierten Zukunftsforum Personal, das im September 2014 in Bonn stattfand, hatte sich zur Pressekonferenz eine illustre Riege an Persönlichkeiten aus dem Personalwesen versammelt, um etwas Großes zu verkünden. „Wir wollen keine neue berufsständische Lobby für Personalfachleute, sondern eine Allianz für alle Akteure gründen, die das System Arbeit fortentwickeln wollen“, formulierte Thomas Sattelberger, Vorstandsvorsitzender der HR Alliance, der die neue „Zukunftsallianz Arbeit & Gesellschaft“ vorstellte. Neu war weniger der Anspruch – in ähnlicher Weise hatte das schon die HR Alliance formuliert –, neu war das Bündnis: Neben der HR Alliance – Siegfried Baumeister für die Initiative

## ☑ UMFRAGE

Welche Rolle kann die Zukunftsallianz für HR spielen? Beteiligen Sie sich an unserer Umfrage in der App!

zur Selbst-GmbH, Karl-Heinz Stroh für den Goinger Kreis – saßen Rudolf Kast als Vorsitzender des Demographie Netzwerks DDN sowie Katharina Heuer als Geschäftsführerin der DGFP mit am Tisch. Das Zustandekommen dieses Bündnisses ist eine historische Zäsur. Sattelberger korrigiert eine Entwicklung, die er selbst initiierte: Im Jahr 1999 hatte er die „Selbst-GmbH“ gegründet, die sich gegen die DGFP positionierte. Die neue Initiative wuchs aber nicht so schnell, wie sich das die Gründer vorgestellt



Preisträgerin Bilge Tissen (2.v.l.) im Kreis der Finalisten (v.l.n.r.): Timo Sterzl, Katharina Pohoralek, Mischa Kohler und Anne Forster.

## „Sie brennt für das Thema“

**AUSZEICHNUNG.** In Berlin wurde der sechste HR Next Generation Award verliehen. Er ging an Bilge Tissen – eine Ausnahmepersonalerin mit beeindruckender Laufbahn.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

**B**ilge Tissen, 31 Jahre alt und Leiterin Recruiting & Personalmarketing Region Nord bei DB Mobility Logistics, ist die Preisträgerin des HR Next Generation Award. Aus dem Kreis der fünf Finalisten wurde sie von einer Expertenjury zur Siegerin und damit zur Botschafterin für ein engagiertes, ideenreiches und selbstbewusstes Personalmanagement gewählt.

### Vorbilder für den Nachwuchs

Der Nachwuchspreis war 2009 durch den Verbund mehrerer Partner ins Leben gerufen worden, die erkannt haben, wie wichtig Förderung eines Talentma-

agements im Personalwesen ist. Denn das Personalwesen, zu dessen Aufgabe die Nachwuchsförderung innerhalb des Unternehmens zählt, erfährt zu selten Unterstützung in den eigenen Reihen. Deshalb ist das Ziel des HR Next Generation Award, junge Ausnahmetalente aus dem HR-Bereich für ihre Arbeit auszuzeichnen und gleichzeitig anderen jungen HR-Profis und Studierenden einen Anreiz zu geben, mit Engagement eine HR-Laufbahn einzuschlagen.

„Wir brauchen Vorbilder, damit viele Leute zu uns kommen, weil sie HR sexy finden“, warb Katharina Heuer, Vorsitzende der Geschäftsführung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung, für ein sichtbares Auftreten der jungen

HR-Profis nach außen. Deshalb beteiligt sich die DGFP seit diesem Jahr am HR Next Generation Award.

### Junges, kreatives Umfeld

Die DGFP zählt nicht nur gemeinsam mit dem Personalmagazin, der Messe Zukunft Personal, den Young Professionals der Initiative Wege zur Selbst-GmbH und der Promerit AG zu den Initiatoren des sechsten HR Next Generation Awards. Sie stellte auch das Umfeld der feierlichen Preisverleihung, die am Abend des ersten Kongresstages des DGFP-Lab stattfand.

Besser hätte der Kontext gar nicht gewählt sein können: Rund 200 zumeist junge Personaler waren für zwei Tage



## Der HR Next Generation Award 2014

21 Bewerbungen aus 15 Unternehmen wurden für den HR Next Generation Award 2014 eingereicht. Unter den Bewerbern fanden sich 15 Frauen und sechs Männer.

21 Empfehlungen der Vorgesetzten, 21 Lebensläufe mit der Beschreibung von Werdegängen und HR-Projekten waren der Jury vorgelegt worden. Aus dieser Menge an Daten und Projektbeschreibungen hatte zunächst die Personalmagazin-Redaktion eine Short-List erstellt, unter der die Jury aus HR-Experten in einer Online-Abstimmung und einer Telefonkonferenz die fünf Finalisten des HR Next Generation Award 2014 auswählte. In einem persönlichen Audit ermittelte die Jury schließlich die Preisträgerin.

Mitglieder der Jury waren Katrin Hahn (Juwi AG), Katharina Heuer (DGFP e.V.), Klaus Hofmann (Wacker Chemie AG), Dr. Michael Prochaska (Stihl AG), Matthias Robke (ING-DiBa AG), Dr. Simone Siebecke (Henkel AG & Co. KGaA), André Große-Jäger (Bundesministerium für Arbeit und Soziales), Markus Frosch (Promerit AG), Alexander Petsch (Börding Messe GmbH) und Randolf Jessl (Haufe-Lexware GmbH & Co. KG). (dfu)

in Berlin zusammengekommen, um gemeinsam neue Ideen zu entwickeln und neue Formate auszuprobieren. Den spannenden Abschluss des ersten Konferenztags bildete die Preisverleihung, an der auch Kerstin Wagner, Head of Talent Acquisition der DB Mobility Logistics AG und direkte Vorgesetzte von Bilge Tissen, teilnahm. Sie hatte ihre Mitarbeiterin für den Award vorgeschlagen. „Sie brennt für das Thema“, sagte Kerstin Wagner. Innerhalb kürzester Zeit habe Bilge Tissen es geschafft, erste Recruitingfolge zu erzielen. Die Preisträgerin selbst sieht ihre Erfolge aber als gar nicht so außerordentlich an: „Wenn man gefunden hat, was einem Spaß macht, muss man nichts anderes tun als einfach loszulegen“, meinte sie bei der Preisverleihung.

### Jung, strategisch, international

Doch die Fakten sprechen für sich: Mit 31 Jahren ist Bilge Tissen die jüngste Leiterin innerhalb der Führungsmannschaft von Kerstin Wagner. Als Leiterin Recruiting und Personalmarketing verantwortet sie die Region Nord, die aus den Bundesländern Niedersachsen, Bremen, Hamburg und Schleswig-Holstein besteht. „Bilge war 2012 eine der ersten Füh-

rungskräfte, die wir für die neugegründete Abteilung Personalgewinnung begeistern konnten. Sie hat das komplette Team im Norden aufgebaut, die organisatorischen Rahmenbedingungen entwickelt und die Kundenbeziehungen zu unseren verschiedenen Geschäftseinheiten etabliert. Aktuell führt sie ein Team von vier Mitarbeitern, das sie zu Hochleistungen motiviert und so die Besetzung von über 1.000 Stellen pro Jahr in den vier Bundesländern erreicht“, hatte Kerstin Wagner in ihrer Empfehlung geschrieben.

Aber das ist nicht alles. Bilge Tissen weist wahrlich eine einzigartige Karriere auf: Obwohl sie erst acht Jahre im Beruf tätig ist, hat sie bereits vier Funktionen in drei verschiedenen Unternehmen übernommen. Dabei führte sie sowohl operative als auch strategische Personalarbeit aus.

Darüber hinaus bringt sie umfangreiche internationale Erfahrung mit: 1983 in Stolberg bei Aachen geboren und mit den Muttersprachen Deutsch und Türkisch aufgewachsen, studierte sie an der University of Maastricht und an der Universität Istanbul. Ihr Studium schloss Sie mit dem Master of Science in International Business ab. Anschlie-

Bend stieg sie bei der internationalen Personalvermittlung Michael Page in den Beruf ein.

### Kontinuierliche Verbesserungen

In ihrer aktuellen Tätigkeit ist Bilge Tissen immer auf Verbesserungen im Recruitingprozess ausgerichtet. Hierfür führte sie zusammen mit ihrem Team zahlreiche Pilotprojekte in ihrer Region durch. So war ihr Team das erste, das bei einem der schwierigsten internen Kunden des Konzerns einen End-to-End-Prozess einführte, der vom Briefinggespräch mit der Führungskraft bis zur Einstellung reichte. „Durch ihre herausragenden Beziehungen zum Kunden entstand eine Vertrauensbasis, die es ermöglicht, das Recruiting in der Region weiter zu verbessern“, würdigte ihre Vorgesetzte die Arbeit von Bilge Tissen.

Zusätzlich zu ihrer Rolle als Leiterin für die Region Nord steuert Bilge Tissen das bundesweite Personalmarketing und Recruiting von Auszubildenden. In dieser Funktion ist sie Ansprechpartnerin für operative Themen, um das Ziel, 3.000 Auszubildende für den DB Konzern zu gewinnen, sicherzustellen. Ein weiteres großes Projekt ist die Einführung des deutschlandweiten Programms „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“, das die unterschiedlichen Programme der einzelnen DB-Gesellschaften ablöste.

### Fünf Botschafter für HR

All dies hat zur Entscheidung der Jury beigetragen, Bilge Tissen zur diesjährigen Preisträgerin des HR Next Generation Awards zu küren. Doch auch die weiteren vier Finalisten weisen ähnlich brillante Leistungen auf. Alle sind äußerst engagiert und erfolgreich in ihrem Beruf. „Wir brauchen Sie alle fünf als Botschafter für das Personalwesen“, sagte Randolf Jessl, Managing Director und Head of Editorial Department bei Haufe-Lexware.

Eine der Finalisten ist Anne Forster, die seit 1. Juni 2013 im Head Office der schweizerischen Privatklinikgruppe

Hirslanden arbeitet. Als Projektleiterin Human Capital Management konzipierte die 33-Jährige ein Personalmarketingkonzept für die Hirslanden Gruppe in der Schweiz und setzte die Maßnahmen für den deutschsprachigen Raum um. Ausgangslage war die starke Wachstumsphase der Organisation, die das HR-Management vor die Herausforderung stellte, in einem nahezu ausgetrockneten Arbeitsmarkt qualifiziertes medizinisches Personal zu gewinnen und zu binden. Anne Forster startete mit einer Ausbildung zur Bankkauffrau in den Beruf. In die Themen Rekrutierung und Bewerbermanagement stieg sie bei Bain & Company ein. Danach war die passionierte Marathonläuferin bei der Xpo Holding als Senior Spezialist HR Marketing & Development tätig.

Mischa Kohler, 34 Jahre alt, begann seine berufliche Laufbahn nach dem Psychologie-Studium in Trondheim und Würzburg als Trainee im operativen Personalmanagement bei der DB Schenker Rail Deutschland AG. Seit 2012 leitet er den Bereich Young Professional Development der DB Schenker Rail (Europe). In dieser Rolle etablierte er ein europäisches Traineeprogramm in zwölf Ländern. Ein zweites Thema, für das Mischa Kohler Prozesse etablierte und Lösungen fand, war die Rekrutierung von Mitarbei-

tern für den Aufbau des Unternehmens Etihad Rail DB Operations in Abu Dhabi. Zusätzlich zu diesen beiden Projekten entwickelt er sein Team von sechs Mitarbeitern weiter, betreut das geschäftsfeldspezifische Personalmarketing und zeichnet für die Grundsätze der Berufsausbildung und Duale Studiengänge verantwortlich.

Seit November 2006 ist Katharina Pohoralek für den österreichischen Personalberater ePunkt tätig, seit Januar 2012 trägt sie die HR-Verantwortung. Die Entwicklung vom kleineren zum mittelständischen Dienstleister hatte es erforderlich gemacht, einen HR-Bereich zu positionieren, für dessen Leitung die heute 32-Jährige nach rund fünf Jahren Erfahrung in der Recruitingdienstleistung ausgewählt wurde. Innerhalb von drei Jahren etablierte sie einen Onboardingprozess sowie ein HR-Controllingsystem und professionalisierte das interne Schulungsangebot. Auch Patenfunktionen für neue Mitarbeiter führte sie ein. Nach ihrem Psychologie-Studium in Wien hatte Katharina Pohoralek einen berufs begleitenden Studiengang „Arbeitsgestaltung und HR Management“ absolviert, den sie mit dem Bachelor of Arts abschloss.

Timo Sterzl hat bei der Technotrans AG den seltenen Karriereweg vom Auszubildenden zur Führungskraft absol-

viert. Die Verantwortung für den Bereich Human Resources übernahm er 2008 in unternehmerisch schwierigen Zeiten und trug mit Sozialplänen und Kurzarbeit zur zügigen Restrukturierung des Unternehmens bei. In den ersten Jahren seiner Führungsverantwortung etablierte er unter anderem eine neue Vergütungssystematik, zu der auch ein umfassendes Beurteilungssystem mit Mitarbeiterjahresgesprächen zählte. Auch Projekte zur Arbeitgeberattraktivität stieß der 34-Jährige an. Dazu gehören eine arbeitgeberfinanzierte betriebliche Krankenversicherung, fest installierte Karrierewege und ein Betriebskindergartenangebot. Nach seiner Ausbildung zum Industriekaufmann absolvierte er berufsbegleitend die Qualifikation zum Personalfachmann und Personalbetriebswirt.

#### NR Next Generation Award 2015

Auch im kommenden Jahr haben Personaler unter 35 Jahren wieder die Chance auf den Gewinn des Awards. Teilnehmen können sowohl Generalisten als auch Spezialisten, die Verantwortung übernehmen, Kreativität zeigen sowie innovative Konzepte umsetzen und die von ihren Vorgesetzten empfohlen werden. Wann die nächste Bewerbungsrunde startet, erfahren Sie rechtzeitig unter [www.hr-next-generation-award.de](http://www.hr-next-generation-award.de). ■



Die Jury und die Finalisten des HR Next Generation Award 2014 bei der Preisverleihung in Berlin.



Mitarbeiten statt zuhören: Beim DGFP-Lab waren die Ideen der Teilnehmer gefragt.

# Mut haben!

**VERANSTALTUNG.** Mit DGFP-Lab hat sich die DGFP an einem neuen Format für junge Personalierer versucht. Dieser Versuch ist gelungen.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Arbeitgeber werden zu Bewerbern, Mitarbeiter fordern Individualität und Flexibilität. Wie kann das Personalmanagement auf diese neuen Treiber reagieren? Eine Antwort auf diese Frage heißt „Partizipation“. „Participate! Mitreden, Mitdenken, Mitgestalten im Unternehmen von morgen“ lautete daher das Motto des neuen Veranstaltungsformats DGFP-Lab, mit dem sich die Deutsche Gesellschaft für Personalführung speziell an junge Personalierer wendet. Und richtig: Rund 200 Teilnehmer waren in der Szene-Location Radialsystem V am Berliner Spreeufer zusammengelassen. Das gefühlte Durchschnittsalter betrug 30 Jahre.

Doch nur ein cooler Veranstaltungsort, junge Teilnehmer und ein spannendes Thema genügen nicht, um eine kreative und inspirierende Atmosphäre hervorzurufen. „Wir haben lange überlegt, wie wir vorgehen sollen. Dann haben wir uns entschieden dass wir Partizipation, wenn wir sie zum Veranstaltungsthema machen, auch leben müssen“, sagte Katharina Heuer, Vorsitzende der Geschäftsführung der DGFP e. V.. So fanden schon vor Beginn der Veranstaltung zwei Online-Sessions statt, bei denen jeweils rund 60 Teilnehmer die Themenschwerpunkte im Vorfeld gestalteten.

Auch das DGFP-Lab selbst verzichtete auf passives Zuhören in Stuhlreihen. Nur wenige Keynotes wurden an den zwei Tagen gehalten: von Trendforscher

## BILDERGALERIE

Einblicke in die Kreativarbeit und Methoden des DGFP-Lab erhalten Sie in der Personalmagazin-App.

Professor Peter Wippermann, Buchautor Tim Cole und DGFP-Vorstandsvorsitzendem Dr. Gerhard Rübling. Die restliche Zeit war ganz der Kreativarbeit vorbehalten, angeleitet von Stephan Grabmeier, CEO der Innovation Evangelists, und Moderator Dr. Carl Naughton. Technisch begleitet wurden die interaktiven Sessions durch das Softwaretool „Next Moderator“ von Next Practise, in dem die Teilnehmer ihre Ergebnisse festhalten und gegenseitig kommentieren konnten.

### Motivierte Mitarbeit und Resultate

Ein solches innovatives Veranstaltungsformat kann leicht kippen, etwa weil die Technik streikt oder weil die Teilnehmer nicht zur eigenständigen Arbeit motiviert werden können. Doch die kundigen Moderatoren, eine aktiv unterstützende DGFP-Geschäftsführerin und ein guter Wechsel von Gruppenarbeiten, Kurzvorträgen, Kommentarrunden und Diskussionen sorgten für motivierte Mitarbeit – und für Resultate. Ergebnis der Veranstaltung war ein Thesenpapier. Die ersten fünf, leicht gekürzten Thesen:

- Mut haben! Der Mitarbeiter von morgen vertraut auf den offenen Prozess. Er probiert Dinge aus, bricht Regeln, macht Fehler und lernt daraus.
- Rollenflexibel sein! Um partizipativ und vernetzt arbeiten zu können, wird Rollenflexibilität zur Kernkompetenz.
- Fehler machen! Fehler sind eine Entwicklungschance für Unternehmen und helfen, das beste Ergebnis zu erreichen.
- Informationen managen! Eine Kernkompetenz wird es sein, Inhalte systematisch und effizient nutzen zu können.
- Partizipation gestatten! Das Top-Management muss Partizipation initiieren, kommunizieren und vorleben. ■



Praktikantin mit Richterstatus: Arbeitsrichterin Judith Gielen erlebte sechs Monate lang die Betriebspraxis der Druckmaschinenherstellung.

# Werkbank statt Rechtsprechung

**PORTRÄT.** Eine ungewöhnliche Praktikantin hatte die Heidelberger Druckmaschinen AG. Eine Arbeitsrichterin nahm ein halbes Jahr Einblick in den Unternehmensalltag.

Von **Katharina Schmitt** (Red.)

**W**ie werden U-Schienen gefeilt? Und wie fühlt sich ein Mitarbeiter nach acht Stunden Montage? Fragen, die Arbeitsrichter üblicherweise nicht aus eigener Erfahrung beantworten können. Anders Judith Gielen, Richterin am Arbeitsgericht Stuttgart. Die 34-Jährige hat für sechs Monate den Gerichtssaal gegen eine Produktionsstätte getauscht und arbeitete von Januar bis Juni 2014 als Betriebspraktikantin bei der Heidelberger

Druckmaschinen AG im Werk Wiesloch-Walldorf. Eine Weiterbildungsidee, die nicht nur für eine bereits seit fünf Jahren amtierende Richterin ungewöhnlich ist, sondern auch für Personalmanagement, Betriebsrat und Belegschaft von „Heidelberg“ völliges Neuland war.

Das „Betriebspraktikum für Arbeitsrichter“ beruht auf einer Übereinkunft zwischen dem Land Baden-Württemberg, der Landesvereinigung der Arbeitgeberverbände und dem deutschen Gewerkschaftsbund, die schon 2006 geschlossen wurde. Erreicht werden soll, dass gera-

de junge Arbeitsrichter betriebliche Erfahrungen sammeln, um so bestimmte Abläufe im Unternehmen, besonders im Personalbereich und im Bereich des Betriebsrats, besser zu verstehen. Das Ziel scheint im Fall von Gielen erreicht zu sein: „Ich habe in diesen sechs Monaten das Unternehmen aus allen Perspektiven gesehen: Aus der Sicht des Betriebsrats, des Arbeitgebers und der Mitarbeiter“, konstatiert die Richterin. Diese Einblicke in das Innenleben eines Unternehmens, meint sie, würden ihr mit Sicherheit auch im Beruf als Ar-



beitsrichterin helfen, wesentlich besser nachvollziehen zu können, wie Entscheidungsprozesse im Personalbereich stattfinden.

### Ein fester Arbeitsplatz bei HR

Der Schwerpunkt des Praktikums lag im Personalwesen. Hier war der feste Büroarbeitsplatz der Arbeitsrichterin. HR-Leiter Dr. Rupert Felder und der für Arbeitsrecht zuständige Jurist bei Heidelberg Druck waren Gielens direkte Ansprechpartner. Und hier konnte sie einen gründlichen Einblick in die tägliche Personalarbeit eines Produktionsbetriebs nehmen: In Besprechungen und Sitzungen mit Felder oder auch anderen Personalleitern war sie regelmäßig mit von der Partie, auch an den Personalleiter- und Abteilungsrunden nahm sie teil. „So konnte ich Personalentscheidungen vom Anfang bis zur Umsetzung mitbegleiten“, freut sich Gielen, „gerade Entscheidungen auf Personalleiterebene bekommt man ja als Richter sonst nicht mit.“ Ein gelungener Ansatz, findet auch Personalchef Felder, den er für die richterliche Fortbildung nur empfehlen könne: „Im betrieblichen Alltag müssen wir Probleme lösen und Kompromisse suchen, oft in hierarchisch geprägten Mustern.“ So entstünden politische Entscheidungsprozesse im Unternehmen auf eine ganz andere Weise, als „wenn in richterlicher Unabhängigkeit nach Recht, Gesetz und Aktenlage entschieden wird.“

Natürlich war auch die Fachkompetenz der Arbeitsrichterin gefragt: Im engen Schulterschluss mit dem für Arbeitsrecht zuständigen Juristen des Unternehmens setzte sie sich mit den arbeitsrechtlichen Fragestellungen im Unternehmen auseinander und besprach

### VIDEO

Welches Fazit ziehen die Beteiligten aus dem Praktikum? Sehen Sie dazu unser Video in der Personalmagazin-App.

„Im Gericht sehe ich die Parteien, wenn der Konflikt eskaliert ist. Im Betrieb konnte ich erleben, wie Lösungen vorher gefunden werden.“

Judith Gielen, Richterin am Arbeitsgericht Stuttgart

rechtliche Fragen oder Probleme auch direkt mit den Personalern. „Interessant war“, so Felders Rückblick auf den Einsatz von Gielen im HR-Bereich, „wie das Vertrauen im Personalmanagement nach und nach gewachsen ist, und mit Frau Gielen im betrieblichen Einsatz über Praxisthemen und auch Problemstellungen geredet wurde oder rechtlicher Rat bei ihr eingeholt wurde, um Alltagsprobleme im Personalbereich zu lösen.“

### Vertrauensvorschuss vom Betriebsrat

Besonders beeindruckend fand Praktikantin Gielen die Arbeit mit dem Betriebsrat. „Im Gericht sehe ich die Parteien ja erst, wenn der Konflikt sich nicht mehr anders lösen lässt“, stellt Gielen fest. „Hier im Unternehmen dagegen hat mir imponiert, wie offen und respektvoll die Betriebspartner üblicherweise miteinander umgehen. Ich konnte miterleben, wie man es schaffen kann, dass die Arbeitsgerichte gar nicht in Anspruch genommen werden müssen.“ Zwar habe der Betriebsrat, erzählt Felder, anfangs „mit großen Augen“ gefragt, was denn eine Richterin im Betrieb lernen wolle, doch schnell entstand eine für beide Seiten fruchtbare Zusammenarbeit. Dass die Öffnung gegenüber einem Betriebsfremden auch bei vertraulichen Beratungen und Diskussionen schließlich auch dem Betriebsrat leicht gefallen sei, begründet er mit der besonderen Position der Gerichtsbarkeit: „Frau Gielen hatte als Richterin über die richterliche Unabhängigkeit und Verschwiegenheit einen enormen Vertrauensvorschuss im Unternehmen, auch vom Betriebsrat.“ So beschränkte

sich ihr Einblick auch nicht nur auf die Teilnahme an einer Betriebsratssitzung und an Besprechungen der freigestellten Betriebsratsmitglieder beziehungsweise zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber. Durch ihre Anwesenheit auch bei einer Wirtschaftsausschusssitzung und Vier- oder Acht-Augen-Gesprächen konnte die Richterin den Stellenwert betrieblicher Konflikte und Konfliktlösungen zwischen Betriebsrat und Unternehmen hautnah erleben.

### Gespräche in der Montagehalle

Zum Praktikum gehörte auch eine Station in der Fertigung und Montage, wo der größte Teil der circa 5.000 Mitarbeiter des Standorts Wiesloch-Walldorf beschäftigt sind. Nicht nur der direkte Einblick in die Produktionsabläufe war sehr interessant, erklärt Gielen. Sie habe mehrere Tage – in der vorgeschriebenen Arbeitsschutzkleidung natürlich – direkt an den Produktionsplätzen verbracht und aufschlussreiche Gespräche mit Azubis, Mitarbeitern, Segmentsleiter und den Meistern geführt. „Eine echte Mitarbeit im Produktionsablauf war leider nicht möglich“, bedauert sie, da die Abläufe sehr komplex und eingespielt seien. „Dennoch habe ich viel dadurch gelernt, dass ich mir die gesamten Arbeitsschritte anschauen konnte.“

Doch nicht nur Juristin Gielen hat bei dem Betriebspraktikum Lehrreiches erfahren – umgekehrt habe auch das HR-Management profitiert, meint Felder: „Wir haben von Frau Gielen gelernt, intensiver das Gesetz zu nutzen, Dinge abzuwägen, alle Seiten zu beleuchten und vor der Entscheidung sehr gründlich nachzudenken – das ist eine richterliche Arbeitsweise, die im hektischen Betriebsalltag doch oft untergeht.“ Und so sind sich beide einig: Als Richter nachzuvollziehen, wie Entscheidungsprozesse im Unternehmen geschehen – gleichzeitig als Unternehmen zu sehen, wie Richter zu einer Entscheidung kommen, ist ein Lernprozess, von dem beide Seiten profitiert haben. ■

# Agil anpassen!

**ÜBERBLICK.** Wer im Wandel bestehen will, muss sich stets anpassen. Damit HR einen Beitrag zu dieser Agilität leisten kann, sind neue Denkweisen und Instrumente nötig.

Von **André Häusling, Bernd Rutz, Kati Oimann** und **Bettina Oebbeke**

Irgendwann trifft es jedes Unternehmen: Die bisherigen Erfolgsmuster verlieren ihre Wirkungskraft. Wettbewerber sind plötzlich schneller und haben ständig neue Ideen, um auf die Dynamik der Märkte zu reagieren. Wie finden Organisationen Antworten auf immer kürzer werdende Innovationszyklen und komplexer werdende Fragen? Wie gelingen Veränderungen in Zeiten, in denen Mitarbeiter das Wort „Change“ nicht mehr hören können, Right Potential immer seltener wird und eine junge Generation mit neuen Werten künftig das Arbeitsleben prägen wird?

Die immer noch aktuellen klassischen Managementprinzipien helfen wenig weiter. Denn diese führen oft zu

- starren Hierarchien mit zu langen Top-down-Entscheidungswegen und enormen „costs of delay“,
- Organisationsstrukturen mit ausgeprägtem Silo-Denken,

---

**Agile Unternehmen haben schon verstanden, dass eine radikale Kundenorientierung mit einer radikalen Mitarbeiterorientierung einhergeht.**

---

- einem Führungsstil, der auf Machtspielen und Kontrolle beruht und
- einem Steckenbleiben der Personaler in einer alten Dienstleistungsmentalität. Als Business Partner haben sie häufig lediglich den Titel geändert und finden damit im Ergebnis noch immer – und das zu Recht – zu wenig Anerkennung.

Halbherzige Änderungsimpulse helfen heute nicht mehr. Um Unternehmen in der Erfolgsspur zu halten, sind tiefgreifende strukturelle, prozessuale und kulturelle Veränderungen nötig.

Dabei gilt es zu bedenken: Die schöne neue Arbeitswelt ist „People Business“. Mit immer weniger Köpfen muss immer mehr geleistet werden. Jeder Mitarbeiter nimmt dabei eine entscheidende Rolle ein. HR muss daher einen Rahmen schaffen, in dem Führungskräfte mit den richtigen Instrumenten inspirierend führen und Mitarbeiter sich mit ihrem Können und Wollen selbstverantwortlich einbringen. Dafür bieten sich agile Konzepte wie Scrum an, die aus der Produktion sowie der Softwareentwicklung stammen und eine Best-Practice-Struktur vorgeben.

## Merkmale agiler Organisationen

Doch was bedeutet Agilität im Einzelnen? Das Konzept umfasst kurze, überschaubare Planungs- und Umsetzungszyklen mit konkreten Ergebnissen („prototyping“), sodass sofortiges Anpassen auf veränderte Rahmenbedingungen möglich wird („inspect and adapt“). Fehler werden frühzeitig sichtbar und können bereits im Frühstadium korrigiert werden, Prioritäten werden regelmäßig hinterfragt und neu ausge-

richtet. Agilität steht für iteratives Vorgehen, laterales Führen, interdisziplinäre und cross-funktionale Teamarbeit sowie organisierte Selbstverantwortung.

In agilen Organisationen werden Entscheidungen dort getroffen, wo das Wissen und nicht die disziplinarische Macht sitzt. Kunden sind von Beginn an in die Produktentwicklung eingebunden, sodass kontinuierliches Feedback und sofortiger Lerntransfer prozessimmanent sind. Wer genau hinsieht, erkennt: Bei Agilität geht es um Menschen und die Art und Weise ihrer Zusammenarbeit.

Organisational gesehen bewegen sich agile Unternehmen von hierarchisch geprägten Organisationen in Richtung Netzwerkstrukturen. Bei strukturellen und prozessualen Entscheidungen richten sie sich an den Produkten und somit am Kunden aus. Sie denken die Prozesse „end-to-end“ konsequent aus Kundensicht. Agile Unternehmen haben zudem verstanden, dass radikale Kundenorientierung einhergeht mit radikaler Mitarbeiterorientierung. Die Grundlagen dafür sind Vertrauen, Transparenz, eine offene Fehlerkultur sowie disziplinierte und leidenschaftliche Selbstverantwortung. Die untere Abbildung auf Seite 20 zeigt, wie der australische Managementdenker Stephen Denning diese darstellt.

## Best Practices infrage stellen

HR steht seit Jahren in der Kritik, keine passenden Antworten auf die anstehenden Veränderungen zu haben. Und trotz ausgeklügelter Business-Partner- oder Shared-Service-Ansätze, konzeptionell hochwertiger Instrumente sowie einer

stetig stärkeren Ausrichtung am Business verbessert sich das Image von HR in den meisten Unternehmen nicht.

HR muss jetzt den Mut aufbringen, bestehende Best Practices im HR-Bereich komplett infrage zu stellen und diese für ihr Unternehmen neu zu denken. Führungskräfte, Mitarbeiter und HR stehen vor vielerlei Herausforderungen: Füh-

rungskräfte werden zu Talentbegleitern und Netzwerkorganisatoren, Mitarbeiter zu Mit-Unternehmern und -Entscheidern und HR zum Organisations- und Kulturentwickler.

### **Führung neu denken**

Soll dies gelingen, muss Führung ganz neu gedacht werden. Wie dies in der

Praxis aussehen kann, zeigt Scrum: Hier teilen sich Führungskraft, Scrum Master, Product Owner und Team die klassische Führungsverantwortung. Der Product Owner verantwortet die Produktvision und damit das „Was“ der Lösung. Das Team verantwortet die Umsetzung und somit das „Wie“. Der Scrum Master übernimmt als laterale Führungskraft die



© MICHAEL WESMANN / SHUTTERSTOCK.COM

**Nur, wer sich an neue Situationen anpasst, kann überleben – das gilt auch für Organisationen.**

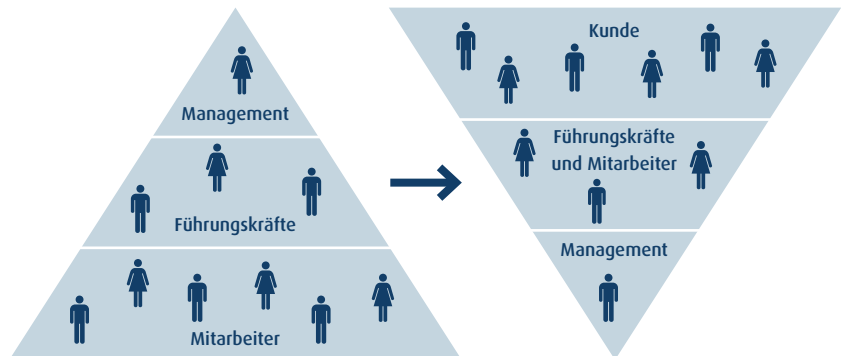
Verantwortung für den Scrum-Prozess und für die Teamentwicklung.

Was bleibt dann noch für die Führungskraft zu tun? Einiges, denn in agilen Unternehmen haben Führungskräfte den Auftrag, nicht mehr nur Vorgesetzter oder Fachexperte zu sein, sondern wirklich zu führen. Sie müssen sich mehr um Leadership und weniger um Management kümmern, denn das Management übernehmen die Mitarbeiter selbst. Die disziplinarische Führungskraft konzentriert sich auf strategische Themen und die individuelle Mitarbeiterentwicklung. Zudem schafft sie den Rahmen, in dem die Mitarbeiter selbstorganisiert und selbstverantwortlich arbeiten können. Entscheidend für solch eine agile Führungskultur ist das vorhandene Menschenbild in der Organisation: Vertrauen statt Kontrolle. Im Grunde stellt Agilität damit die klassische Organisationspyramide auf den Kopf, wie die obere Abbildung zeigt.

Wenn Mitarbeiter mehr Eigenverantwortung übernehmen sollen, müssen Führungskräfte parallel lernen loszulassen. Damit tun sich häufig beide Seiten schwer: Die Führungskraft fühlt sich überflüssig, der Mitarbeiter überfordert. Wenn Führungskräfte Verantwortung und Freiheitsgrade an Teams und Mitarbeiter übergeben, entsteht vielfach zuerst Unsicherheit sowie Sorge davor, den gestiegenen Anforderungen nicht gerecht werden zu können und Fehler zu machen. Die Mitarbeiter empfinden in dieser Situation oft die alten Strukturen, in denen sie auf die Entscheidung von oben warten konnten, als sicherer und risikofreier. Die Übergabe von Verantwortung sollte deshalb ein begleiteter Prozess sein, in dem Fehler als Lernmöglichkeit zugelassen werden.

Wie weit kann diese Selbstverantwortung gehen? Es gibt heute Unternehmen, in denen Mitarbeiter allein oder im Team konsultativ entscheiden, wer zu welchem Seminar fährt, wie sie ein Personalentwicklungsbudget verteilen oder wie die Gehaltserhöhung ausfällt. Mitarbeiter

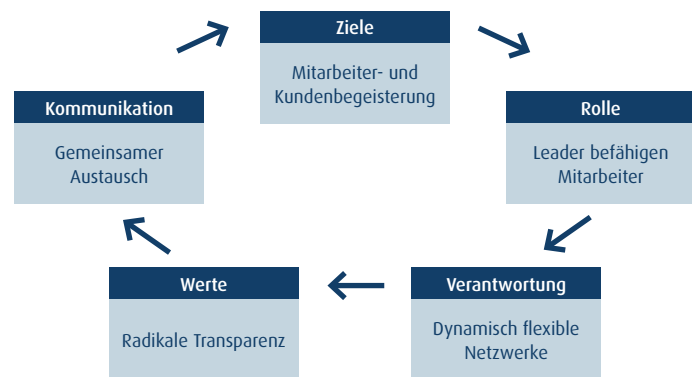
## ORGANISATIONSPYRAMIDE



Agilität dreht die klassische Organisation (links) um: Agile Firmen (rechts) orientieren sich am Kunden. Mitarbeiter arbeiten selbstgesteuert, die Führung schafft den Rahmen.

QUELLE: HR PIONEERS

## AGILES MANAGEMENT



Agilität ist vor allem eine Frage der Einstellung. Die Übersicht zeigt die Grundsätze, die der Managementdenker Stephen Denning für moderne Unternehmen formuliert hat.

QUELLE: STEPHEN DENNING

und damit Teams in diesen Reifegrad zu bekommen, ist eine spannende und herausfordernde HR- und Führungsaufgabe.

### HR-Instrumente agil ausrichten

Mit den herkömmlichen Führungs- und Personalinstrumenten stößt HR in einem agilen Umfeld jedoch an Grenzen. Wie Personaler diese anpassen können, zeigt das Beispiel des klassischen Performance Managements. Führungskräfte und Mitarbeiter quälen sich jedes Jahr durch den Prozess. Häufig sind die Jahresziele schon nach kurzer Zeit nicht mehr das Papier wert, auf dem sie stehen. Denn oft werden sie erst im Mai vereinbart und ändern sich anschließend

schneller, als sie angepasst werden. Und am Ende liegt der Zielerreichungsgrad samt Bonus ohnehin in einem relativ engen Korridor. Und HR? Für die Personaler ist es einfach nur viel Arbeit. Sie kümmern sich zwar liebevoll darum, dass die Gespräche geführt werden, kontrollieren aber in der Regel nur den Rücklauf und nicht die Qualität. Warum nutzen Firmen solche Instrumente, die keiner wirklich will und braucht?

Agile Teams benötigen diese formellen Mitarbeitergespräche nicht – denn hier sind Ziele, Leistungsbewertung und Feedbackschleifen prozessimmanent. Überschaubare Planung (Sprints), Umsetzung von iterativen Ergebnissen

(Reviews) und integrierte Lernprozesse (Retrospektiven) führen dazu, dass Ziele und Leistung transparent vom Auftraggeber und dem Team bewertet werden können. Feedback in agilen Unternehmen ist ein täglicher Prozess und verliert somit mittelfristig sein anstrengendes und ängstigendes Potenzial.

Auch von individuellen Anreiz- und Bonussystemen können sich Personaler in einem agilen Umfeld verabschieden. Denn dort stehen Teamergebnisse und Lernprozesse im Fokus, individuelle Anreize sind hier kontraproduktiv. Die Neurowissenschaften zeigen zudem, dass typische Incentivemodelle zu einer Spirale führen, an deren Ende nur der Wunsch nach immer mehr derselben Belohnung steht. In seiner ganzen Konsequenz bedeutet dies für HR, variable Anreizsysteme abzuschaffen beziehungsweise diese durch Anerkennungssysteme ersetzen, die stärker auf Teamerfolg sowie individuelle Mitarbeiterbedürfnisse ausgerichtet sind.

Für die Personaler führt dies zu ganz neuen Herausforderungen: Sie müssen Teams so entwickeln, dass diese sich selbst Ziele setzen und individuelle Leistungen im Team offen besprechen. Dies benötigt einen hohen Reifegrad der beteiligten Personen. Selbstverantwortung und -organisation in dieser Konsequenz muss wieder gelernt werden. HR ist hier als Experte für Team- und Mitarbeiterentwicklung gefragt, um Führungskräfte und Mitarbeiter in Richtung agiler Werte zu begleiten. Die Werkzeuge, die die Personaler dabei anbieten, können jedoch nur funktionieren, wenn sie zuerst die richtigen Führungskräfte auswählen und befähigen.

#### Ausblick: Chancen für HR

Dass eine agile Kultur erfolgreich sein kann, zeigen schon jetzt zahlreiche Unternehmen in verschiedenen Branchen wie Semco, Morning Star, die DM-Drogeriemärkte oder Whatever Mobile (mehr dazu lesen Sie ab Seite 24). Um sich auf die Herausforderungen bei deren Einfüh-

rung vorzubereiten, sollten Personaler sich informieren, vernetzen und in die agile Community eintauchen. Durch den Austausch erkennen die HR-Manager, dass sie mit diesen Themen nicht allein sind. Und dann gilt es, das Gelernte einfach im Sinne von „inspect and adapt“ selbst schrittweise auszuprobieren und sich zu entwickeln. Mit den richtigen Führungs- und Personalinstrumenten, den geeigneten Karrieremodellen, den passenden Anerkennungssystem kann HR den Weg zum agilen Unternehmen maßgeblich beeinflussen und prägen.

Und in Zukunft? Hier sehen wir den wichtigsten Mehrwert von HR in der Führungs- und Organisationsentwicklung, wo sich Chancen bieten, die Arbeitswelt

durch neue Führungsmodelle, individualisierte Personalentwicklung und innovative Organisationsentwicklung mit zu prägen. Mit diesem Selbstverständnis wird HR zum unternehmerisch denkenden Change Manager, der einen wichtigen Beitrag für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens leistet. ■

**ANDRÉ HÄUSLING** ist Geschäftsführer der HR-Beratung HR Pioneers.

**BERND RUTZ** ist Senior Consultant bei der HR-Beratung HR Pioneers.

**KATI OIMANN** ist HR Consultant bei der HR-Beratung HR Pioneers.

**BETTINA OEBBEKE** ist Senior Consultant bei der HR-Beratung HR Pioneers.

## Berufsbegleitend studieren an der HFH in Ihrer Nähe.



Nutzen Sie die Vorteile eines Fernstudiums und informieren sich über unseren neuen **Masterstudiengang Betriebswirtschaft (M.A.)** mit dem Schwerpunkt

### Human Resources Management

Weitere Informationen erhalten Sie in den Studienzentren oder unter

**Infoline: 040/350 94 360**

(mo.-do. 8-18 Uhr, fr. 8-17 Uhr)

[www.hfh-fernstudium.de](http://www.hfh-fernstudium.de)

# Veränderung als Normalzustand

**PRAXIS.** Whatever Mobile hat die agilen Prinzipien der Softwareentwicklung auf die gesamte Organisation ausgeweitet. HR unterstützt den Prozess seit dem Beginn.

Von **Stefanie Cortinovis** und **Berit Huyke**

**K**undenanforderungen ändern sich, und zwar schnell. „Darauf mussten wir reagieren, um weiterhin erfolgreich zu sein“, sagt Dan Schwarzmüller, Mitglied der Geschäftsführung des IT-Anbieters Whatever Mobile. „Die Frage war nur: Wie?“ Die Antwort darauf war bei dem Hamburger Unternehmen, das auf die Integration von Mobiltechnologie in Geschäftsprozesse spezialisiert ist, zunächst die Einführung agiler Softwareentwicklung. Schnell merkten die Verantwortlichen: Mit der Skalierung der agilen Prinzipien auf andere Bereiche können sie ihre Kunden begeistern. Also entschieden sie sich, agiles Arbeiten auf die gesamte Organisation auszuweiten.

Doch die Einführung agiler Prinzipien erforderte ein Umdenken im gesamten Unternehmen: Denn durch Agilität verschiebt sich der Fokus von Prozessen hin zu Individuen und vom Befolgen eines Plans zur Reaktion auf Veränderung. Diese Fokussierung hatten schon im Jahr 2001 siebzehn Pioniere des agilen Arbeitens im „Agilen Manifest“ formuliert (mehr dazu im Kasten auf Seite 25) – mit dem Ziel, die Softwareentwicklung zu verbessern. Auf den darin genannten Werten basieren die Handlungsgrundsätze agilen Zusammenarbeitens.

Bei Whatever Mobile galt es also, bei der Ausweitung dieser Prinzipien auf das gesamte Unternehmen, eine Haltung zu entwickeln und nicht einfach nur eine Methodik anzuwenden. Für die Praxis

bedeutete das, die Mitarbeiter dazu zu befähigen einander zu helfen, voneinander zu lernen und eigene Ideen einzubringen. Der Weg dorthin war in vielerlei Hinsicht eine große Herausforderung für alle Unternehmensbereiche und auch für das Personalmanagement, das den Veränderungsprozess von Beginn an begleitete. Denn Agilität kann nur in einer lernenden Organisation gelingen. Und diese erfordert Offenheit, Respekt – und viel Geduld. Hinzu kommt, dass die Einführung von Agilität eine komplexe Aufgabe ist, die nicht im Voraus zu Ende geplant werden kann, sondern selbst agil erfolgen muss. Der Veränderungsprozess dorthin ist ein Weg der vielen kleinen Schritte.

## Nicht jeder Mitarbeiter zieht mit

Hilfreich auf diesem Weg war, dass sich das Management von Agilität überzeugt zeigte und den Veränderungsprozess maßgeblich vorantrieb. Das war wichtig, denn der weitreichende Wandel, der nicht nur die Prozesse, sondern auch die Struktur und Kultur der Organisation veränderte, brachte Verunsicherung mit sich – erst recht, da die kontinuierliche Veränderung zum Normalzustand wurde.

So gab es bei Whatever Mobile auch Widerstände und Frustration auf dem Weg zur gelebten Agilität. Missverständnisse mussten ausgeräumt und Einwände gehört werden. Und der eine oder andere Mitarbeiter musste feststellen, dass diese neue, andere Arbeitswelt nicht zu ihm passt. Doch die Geschäftsführung war sich sicher, dass sie Mitarbeiter wollte, die Veränderungen mit

## UMFRAGE

Arbeiten Sie in Ihrem Unternehmen auch agil oder ist das Konzept neu für Sie? Beteiligen Sie sich an der Umfrage zu agilem Management in unserer App!

einem „Warum nicht?“ begegnen statt mit einem „Ja, aber“.

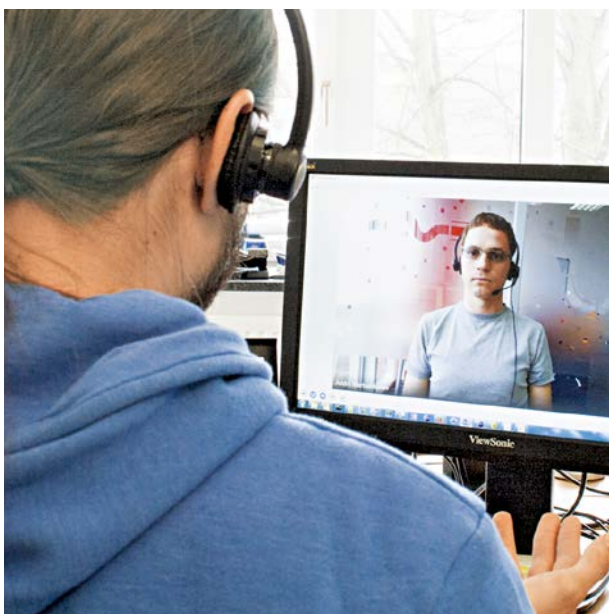
Unterstützt wurden und werden die Mitarbeiter beim Transitionsprozess von einem sogenannten „Transition Team“, das sich Elementen der agilen Softwareentwicklung (Scrum) bedient: Es arbeitet mit kurzen iterativen Zyklen (Sprints), mit regelmäßigen Erfolgskontrollen (Reviews) und macht die Arbeit aller Mitarbeiter transparent – zum Beispiel durch die Verwendung einer geeigneten Software und regelmäßigen Stand-up-Meetings. Das „Transition Team“ besteht aus Mitgliedern aller Unternehmensbereiche, die sämtliche Prozesse und Strukturen nach den agilen Prinzipien gestalten und damit nachhaltig die Unternehmenskultur beeinflussen. Das Personalmanagement unterstützt das Team bei seinen Aufgaben, indem es als Moderator agiert und so frühzeitig in alle Prozesse eingebunden ist.

## Agile Produkt-Teams im Mittelpunkt

Im Mittelpunkt der Agilität stehen bei Whatever Mobile mittlerweile die Produktteams. In ihnen sind alle Bereiche des Unternehmens, die an der Wertschöpfungskette beteiligt sind, zusammengefasst. Man kann sich diese wie



© WHATEVER MOBILE



In cross-funktionalen Teams treiben Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen die Arbeit an einem Produkt von Whatever Mobile voran.

## GRUNDSÄTZE

# Manifest für agile Softwareentwicklung

Im Jahr 2001 haben 17 Softwareentwickler in den USA das sogenannte „Agile Manifest“ verfasst. Ihre Grundsätze zeigen, worauf sich agiles Arbeiten fokussiert.

„Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

**Individuen und Interaktionen** mehr als Prozesse und Werkzeuge

**Funktionierende Software** mehr als umfassende Dokumentation

**Zusammenarbeit mit dem Kunden** mehr als Vertragsverhandlung

**Reagieren auf Veränderung** mehr als das Befolgen eines Plans

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.“ Weitere Informationen zum „agilen Manifest“ finden Sie im Internet unter

[www.agilemanifesto.org/iso/de/](http://www.agilemanifesto.org/iso/de/)

kleine, eigenständige Unternehmen vorstellen: Alle Ressourcen und das Know-how, um das Produkt voranzutreiben, sind in dem Team vorhanden. Das Ziel ist es, die Verantwortung für die Produkte komplett in die jeweiligen Produktteams zu legen.

Die Produktteams sind dabei cross-funktional aufgestellt, das heißt, die Teammitglieder kommen aus unterschiedlichen Bereichen: Software-Entwickler, Operation-Mitarbeiter, Product Owner (in klassischen Unternehmen: Produktmanager). Bei Whatever Mobile gehört auch immer ein Sales-Mitarbeiter dazu. Er verkauft das Produkt nicht nur, er greift auch das Kunden-Feedback auf und gibt es zurück ins Team, da eines der Grundprinzipien von Whatever Mobile die absolute Kundenorientierung ist. Die Feedback-Zyklen sind sehr kurz, um sich möglichst nah am Kundenbedarf zu orientieren und damit einen hohen Kundennutzen zu gewährleisten. Durch den unterschiedlichen Hintergrund der einzelnen Teammitglieder gibt es verschiedene Sichtweisen. So können komplexe Aufgaben schnell gelöst werden, was der Effektivität im Team und auch den jeweiligen Produkten zugutekommt. Die agilen Produktteams ermöglichen mehr Kreativität und Innovation und damit Produkte, die die Kunden begeistern.

## Agilität im Personalmanagement

Agilität betrifft auch HR selbst: So wenden die Personalers bei Whatever Mobile in ihrer Arbeitsweise ebenfalls agile Methoden an. Sie setzen das Transparenz-Prinzip beispielsweise nicht nur durch ein öffentliches „Task Board“ um, an dem die priorisierten Themen sichtbar werden, sondern auch durch ein tägliches „Stand-up-Meeting“ mit den anderen Bereichen der Administration. Dazu gehören die interne IT, der Bereich Finanzen und das Office Management.

Auch in anderen Bereichen des HR-Managements kommen agile Prinzipien zum Einsatz: Beim Recruiting gilt es vor allem, passende Mitarbeiter mit agiler

Denkweise zu finden – also solche, die intrinsisch motiviert sind, die Verantwortung übernehmen und Eigeninitiative einbringen wollen. Zu Anfang führte dieser Anspruch zu Schwierigkeiten: Die beauftragten Personaldienstleister waren überfordert, denn sie verstanden nicht, nach welchem Typ Mensch die Personalern bei Whatever Mobile suchten. In Gesprächen mit Kandidaten, die die Dienstleister vorausgewählt hatten, war den Personalern oft schon nach wenigen Minuten klar, dass die Kandidaten die unbedingt notwendige intrinsische Motivation nicht mitbrachten. Deshalb entschied sich HR, diese Aufgabe selbst in die Hand zu nehmen. Die Zeit, die zuvor in Briefings der Personaldienstleister gesteckt wurde, hat Whatever Mobile dazu genutzt, das eigene Employer Branding aufzubauen. In enger Zusammenarbeit haben die Bereiche Unternehmenskommunikation und Personalmanagement beispielsweise die Job-Sektion des Internetauftritts inhaltlich und visuell emotionaler gestaltet und auch die Ansprache in den Stellenanzeigen überarbeitet – damit von außen sichtbar ist, dass das Individuum im Mittelpunkt steht und nicht der Prozess. Deshalb führte Whatever Mobile auch flexible Arbeitszeitmodelle ein, die eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern. Das Unternehmen hat dafür das Familiensiegel erhalten, was einen Mehrwert fürs Recruiting bedeutet.

### Kontinuierliche Verbesserung

Die Stellenanzeigen selbst sind ein Beispiel für das so wichtige „inspect and adapt“, das sich als eines der agilen Grundprinzipien durch das gesamte Unternehmen zieht: Die Verantwortlichen aus den Fachbereichen werden frühzeitig mit eingebunden und geben Input zu den fachlichen und persönlichen Fähigkeiten, die für die Stelle notwendig sind. Stellen die Recruiter fest, dass sie nicht die Bewerbungen erhalten, die sie sich erhoffen, passen sie die Anzeige an. Dies ist Teil des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, der hinter agiler

Arbeit steckt. Auch am weiteren Auswahlprozess ist das Team entscheidend beteiligt. An einem sogenannten „Kennenlerntag“ haben alle Teammitglieder und Schnittstellen des Kandidaten Zeit auszuloten, ob dieser die Arbeitsweise und Unternehmenskultur von Whatever Mobile mitgestalten und voranbringen und damit zum weiteren Erfolg des Unternehmens beitragen kann. Die abschließende Entscheidung, ob der Bewerber im Auswahlverfahren bleibt, fällt im Team. Der große Vorteil dabei ist, dass alle die gemeinsam getroffene Entscheidung mittragen. In der Folge ist das Onboarding wesentlich einfacher, da das Team eingebunden ist. Und auch die Bewerber geben positive Rückmeldungen.

### Fehlertolerante Umgebung

Überhaupt ist Feedback ein wichtiger Baustein der agilen Arbeitskultur bei Whatever Mobile. Jeden Monat findet ein Gespräch zwischen Manager und Mitarbeiter statt, in dem es um die persönliche Entwicklung des Mitarbeiters geht. Daneben sind auf dem Weg zur Agilität Transparenz und Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter gefragt. „Wir geben das Ziel und die Rahmenbedingungen vor, aber wie der Weg dorthin verläuft – das liegt in der Verantwortung unserer Mitarbeiter“, so Schwarzlmüller. „Und so banal das klingt: Das funktioniert nur, indem miteinander kommuniziert wird, und zwar in alle Richtungen.“ Ganz wichtig sei es zudem, ein Klima des Ausprobierens zu schaffen, eine wertschätzende, fehlertolerante Atmosphäre, die für alle gilt, sagt das Mitglied der Geschäftsführung.

Die bisherige Bilanz zeigt: Whatever Mobile hat durch das agile Arbeiten die Zeit zur Produkteinführung („Time-to-Market“) deutlich verringert und die Kundenloyalität erhöht. Die Kunden empfehlen das Unternehmen immer öfter weiter, ebenso wie die Mitarbeiter, für die die agilen Prinzipien größere Gestaltungsspielräume und Freiheiten be-

## PRINZIPIEN

### „Thinking value“

Das Produkt bestimmt die Arbeit cross-funktionaler Teams.

### „Fever to deliver“

Agile Teams schaffen schnell und kontinuierlich Werte.

### „Freedom to act, duty to correct“

Ein fehlertolerantes Umfeld führt zu kontinuierlicher Verbesserung.

### „Sharing leads to caring“

Transparenz und Kommunikation begründen größeres Commitment.

### „In team we trust“

Starke und diversifizierte Teams entwickeln mehr Innovationen.

Whatever Mobile hat eine Reihe agiler Prinzipien formuliert, die als Leitsätze für die tägliche Arbeit fungieren.

deuten. Infolgedessen kommen bereits über die Hälfte der Neueinstellungen aus deren persönlichen Netzwerken.

Aber auch darüber hinaus hilft Agilität bei der Mitarbeitersuche. Denn für viele Bewerber ist die klassische Aufbauorganisation mit Statussymbolen und starren Hierarchien nicht mehr attraktiv. Sie suchen Sinn und Selbstverwirklichung, wollen Eigenverantwortung und gleichzeitig Zeit für Familie und Freunde.

Mit solchen verantwortungsvollen Mitarbeitern zeigt sich auch die Geschäftsführung zufrieden – denn sie haben mit ihrer Agilität erst das Wachstum der vergangenen Jahre ermöglicht. ■



**STEFANIE CORTINOVIC** verantwortet das Personalmanagement bei der Whatever Mobile GmbH.



**BERIT HUYKE** ist Corporate Communication Managerin bei der Whatever Mobile GmbH.





Unternehmen müssen sich schnell entscheiden, wollen sie die besten Fachkräfte für sich gewinnen.

Die HR-Lösung muss daher auch über Tools für ein umfassendes Recruiting-Management verfügen. Damit arbeiten Personalmitarbeiter und Fachabteilungen effizienter zusammen und treffen objektive Entscheidungen. Sie können Bewerber mit wenigen Klicks schnell und einfach beurteilen – noch während des Gesprächs. Erfüllt der Kandidat alle Anforderungen? Passt er in die engere Auswahl für ein Vorstellungsgespräch? HR-Verantwortliche sehen im System jederzeit den aktuellen Status von Bewerbungen ein.

**Welche Maßnahmen sind erfolgreich?**

SuccessFactors Recruiting verfügt über umfangreiche Analyse-Funktionen. Die Personalverantwortlichen können so schnell den Erfolg jeder Maßnahme überprüfen. Sie wissen, welche Anzeigen in welchen Kanälen am erfolgreichsten waren und wie viele Bewerber das Karriere-Portal besuchen. Die Anwendung gibt dem Personalmanagement verlässliche Kennzahlen an die Hand, um den Recruiting-Prozess anzupassen und noch effizienter zu gestalten. Die Dashboards sehen aus wie die gewohnten Oberflächen in bekannten sozialen Netzwerken – das vereinfacht die Bedienung. Übrigens: Personalmitarbeiter und Führungskräfte können auch von unterwegs auf SuccessFactors Recruiting zugreifen, einfach über Smartphone oder Tablet. So haben sie im Rennen um die besten Talente die Nase vorn. Erfahren Sie mehr unter [www.sap.de/recruiting](http://www.sap.de/recruiting)

## Wettbewerb um Talente: Wer behält die Nase vorn?

Viele Fachkräfte bewerben sich längst nicht mehr selbst um einen Job. Sie werden gezielt gesucht, angesprochen und eingestellt. Aber wie finden Recruiter die besten Talente?

Ob in sozialen Netzwerken oder auf Bewerberplattformen: Es ist nicht leicht, die richtigen Kandidaten für freie Stellen zu finden. Unternehmen haben nur dann eine Chance auf die besten Talente, wenn sie entweder einen großen Namen haben oder besonders schnell im Einstellungsprozess sind – bestenfalls beides. Deshalb setzen viele Unternehmen auf spezielle Recruiting-Lösungen, die Einstellungsprozesse von der Bewerbersuche über die Kontaktabahnung bis zur Vertragsunterschrift beschleunigen.

direkt im Unternehmen. Ein interaktiver Multi-Channel-Ansatz stellt sicher, dass Stellenangebote die passenden Bewerber erreichen. Unternehmen sprechen potenzielle Nachwuchskräfte genau dort an, wo sie sind. Doch um die richtigen Talente auch tatsächlich für sich zu gewinnen, benötigen Unternehmen straffe Einstellungsprozesse. Dauert die Entscheidung zu lange, haben begehrte Kandidaten längst bei der Konkurrenz unterschrieben.

**Wie kann eine HR-Lösung unterstützen?**

Personalabteilungen, die wichtige Recruiting-Kanäle manuell nach neuen Talenten durchforsten, benötigen dafür sehr viel Zeit. Die IT-Lösung SuccessFactors Recruiting unterstützt Unternehmen bei der Bewerbersuche. Passende Bewerber werden leichter identifiziert – online oder

**ÜBER SAP UND SUCCESSFACTORS**



aus allen Branchen. Gemeinsam mit dem Tochterunternehmen SuccessFactors bietet das IT-Unternehmen leistungsstarke Lösungen für das gesamte Personalwesen – von Recruiting bis zur Nachfolgeplanung.

Als Marktführer für Business-Software unterstützt SAP weltweit Firmen jeder Größe und

# „Überleben erfordert Anpassen“

**INTERVIEW.** Agilität ist noch wenig erforscht. Professor Cathrin Eireiner zeigt auf, was sich bereits belegen lässt und welche Erkenntnisse Personaler daraus ziehen können.

**personalmagazin:** *Warum sollten sich Firmen aus Forschungssicht agil aufstellen?*

**Cathrin Eireiner:** Ich glaube, jeder Organisation und jedem Individuum ist es immanent, dass das Überleben Anpassung und Veränderung erfordert. Daher kann man auch auf Organisationen das Darwinsche Grundverständnis übertragen: Nur die, die sich an ihre Umwelt anpassen, können bestehen.

**personalmagazin:** *Wie weit ist das agile Verständnis schon in der Praxis verbreitet?*

**Eireiner:** Es gibt eine Reihe von Management-Umfragen, die zeigen, dass Agilität für Organisationen ein wichtiges Thema ist. Momentan existieren aber wenig konkrete Handlungsempfehlungen, wie Unternehmen ihre Agilität steigern. Es fällt schwer, den Agilitätsgrad als messbare und vergleichbare Größe zu bestimmen. Denn dazu fehlt noch ein abgestimmter Kriterienkatalog. Aufgabe ist es, aus den Frameworkmodellen zu Treibern und Erzeugern von Agilität erfassbare Kriterien zu operationalisieren – etwa, indem man prüft: Arbeiten die Mitarbeiter in Teams und haben sie Entscheidungskompetenz? Ist die Technologie agil?

**personalmagazin:** *Gibt es Erkenntnisse darüber, ob agile Unternehmen wirklich auf der Erfolgsspur sind?*

**Eireiner:** Wir sind in der Forschung so weit, dass wir identifiziert haben, welche Wegbegleiter es für Agilität geben könnte – also jene, die schon in den genannten Rahmenbedingungen für Agilität diskutiert werden. Doch es fehlen noch überprüfende empirische Studi-



**PROF. DR. CATHRIN EIREINER** lehrt in den Human-Resources-Management-Studiengängen der HaW Pforzheim und forscht dort im Institut für Personalforschung.

en, um quantifizierbare Ergebnisse zu erzielen und herauszufinden, ob diese Maßnahmen wirklich zu mehr Agilität für jede Organisationsform beitragen – also etwa, ob ein Unternehmen wirklich dadurch agiler wird, dass dort Mitarbeitergespräche vierteljährlich stattfinden und nicht mehr wie bisher jährlich.

**personalmagazin:** *Welche Erkenntnisse der Forschung lassen sich denn schon in Bezug auf Agilität nutzen?*

**Eireiner:** Im momentanen Stadium lassen sich zum Thema „agiles Arbeiten“ bekannte, empirisch belegte Theorien nutzen. Diese werden auf das Konzept der Agilität übertragen und so wird bestehen-

des Wissen erneuert – mit hoher Dringlichkeit, weil die Agilität das verlangt. Ein Beispiel sind die arbeitspsychologischen Theorien zur Arbeitsgestaltung. Sie besagen etwa: In einem Unternehmen, in dem die Mitarbeiter sehr regelkonform agieren müssen und durch bestimmte Vorgaben behindert werden, sinken die Eigeninitiative und das Verantwortungsbewusstsein. Das ist keine neue Weisheit in der Arbeitsgestaltung. Allerdings gewinnt die Erkenntnis in agilen Unternehmen an Relevanz, weil diese Mitarbeiter mit einer hohen Eigenverantwortung brauchen.

**personalmagazin:** *Können Sie ein weiteres Beispiel dafür nennen?*

**Eireiner:** Eine weitere lernpsychologische Erkenntnis, die sich hier anwenden lässt, ist: Potenzialfreisetzung bedarf der Dimensionen Können, Wollen und Dürfen. Die Konsequenz daraus ist: Rigide Strukturen funktionieren nicht, Unternehmen müssen viel mehr auf die Dynamik der Umwelt reagieren. Sie brauchen eine sich verändernde, schnell und proaktiv agierende Organisation. Das wiederum bedeutet: Unternehmen müssen all das fördern, was eine Zielsetzung hat, die die Organisation zusammenhält – aber dennoch in den Strukturen, Prozessen und der Kultur so viel Freiheit ermöglichen, dass Agilität erst passieren kann. Das heißt etwa, dass es bei einer Methode wie Scrum einen Rahmen gibt. Damit ist kein einhundertseitiges Richtlinienwerk gemeint, sondern einige Basisregeln und ein Basisverständnis von Verantwortlichkeiten und Rollen wie in einem iterativen

Prozess, bei dem die Organisationen sich immer wieder neu ausrichten.

**personalmagazin:** *Sie forschen dazu, wie Organisationen mit Veränderungen umgehen. Agilität ist ein Teilbereich dieser Forschung. Was bedeuten die Anforderungen agiler Organisationen aus Ihrer Sicht für HR?*

**Eireiner:** Die Konsequenz für HR ist meiner Meinung nach: Die Personaler müssen mit einer hohen Professionalität agieren. Experten zeichnen sich durch ein hohes Maß an Handlungsoptionen aus. Insofern generiert ein HR-Experte, der ein bestimmtes Know-how mitbringt – egal, ob Jurist oder Psychologe –, mit seiner Problemlösefähigkeit und Effektivität einen nicht zu unterschätzenden

Wert in einer agilen Organisation. Doch bei aller Expertise: HR muss – wie jede Funktionseinheit agiler Unternehmen – auch die Kundenorientierung in den Fokus stellen. Die Personaler sollten fragen, was ihr HR-Kunde braucht und dies ebenso schnell und agil liefern, wie auch der Kunde das selbst in seiner Arbeit muss.

**personalmagazin:** *Welche Aspekte muss HR in agilen Unternehmen hauptsächlich fördern?*

**Eireiner:** Aus HR-Perspektive ist es vor allem wichtig, Mitarbeiter zur Anpassungsfähigkeit und Resilienz zu befähigen. Auch Leadership und Management sind wichtige Themen, etwa den richtigen Führungsstil zu finden und

die Entscheidungsgewalt nach unten zu delegieren. Und dennoch muss es eine Klarheit in der Strategie, in der Vision von oben geben.

**personalmagazin:** *Lässt sich Agilität überall anwenden oder gibt es Bereiche, in denen sie sogar kontraproduktiv ist?*

**Eireiner:** Es gibt sicher Strukturen, die eine Beständigkeit und Bewahrung zur Aufgabe haben. HR ist zum Beispiel auch für die Unternehmenskultur zuständig und muss hier eine bewahrende Funktion wahrnehmen. Hier gilt es eine gute Balance zu finden: HR muss sich darüber klar werden, was das agile und was das bewahrende Element ist. ■

Das Interview führte **Andrea Sattler**.

## ÜBERBLICK

# HR-Aufgaben in Transformationsprozessen

Wandlungsfähigkeit ist eine Grundlage für Unternehmensagilität. Die aktuelle Forschung dazu zeigt: In Zeiten des Wandels sollten Personaler vor allem das Commitment der Mitarbeiter stärken.

Im vergangenen Jahr kam eine von Canan Ceylan veröffentlichte Studie zu dem Ergebnis: Gerade Commitment-fördernde HR-Maßnahmen stärken die Entwicklung neuer Geschäftspraktiken mit organisationalem Fokus sowie Methoden zur Festlegung von Verantwortlichkeiten oder zur Entscheidungsfindung. Diese Maßnahmen umfassen Leistungsbeurteilung, Karriere- und Laufbahnplanung sowie Mentoring- und Engagement-Programme oder Vergütungssysteme. Ceylans Ergebnisse stehen im Einklang mit denen früherer Studien, wie etwa der von Scott Walsworth und Anil Verma aus dem Jahr 2007. Diese konnten neben der Stärkung organisationsbezogener Neuerungen auch einen positiven Einfluss auf Prozess- und Marketinginnovationen feststellen, die wiederum damit zur Wandlungsfähigkeit von Organisationen beitragen.

Diese Wandlungsfähigkeit können Li Aiqiang zufolge auch Workshop-orientierte HR-Abteilungen durch Trainings- und Kommunikationselemente stärken: Demnach ergeben sich eine höhere HR-Effektivität und ein größerer Beitrag zum Unternehmensergebnis, wenn Vorgesetzte ihren Mitarbeitern mehr Freiraum bei der Gestaltung von Workshops und Trainings und insgesamt mehr Mitgestaltungsrechte einräumen. Inwiefern HR die Mitarbeiter zudem dazu befähigen kann, Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten und voranzutreiben, haben Adenike Anthonia Adeniji, Omotayo Adewale Osibanjo und Abolaji Joachim Abiodun erforscht. Die Wissenschaftler postulieren: Eine effektive Kommunikation mit den Mitarbeitern, klare Entwicklungs- und Qualifizierungspläne, detaillierte Job- und Anforderungsprofile sowie eine integrierte



**DR. WALTER JOCHMANN** ist Geschäftsführer des Kienbaum-Instituts @ ISM für Leadership & Transformation.



**DR. MICHAEL STRENGE** ist Consultant bei der Kienbaum Management Consultants GmbH, Düsseldorf.

und mit den Linienmanagern und in der Belegschaft gut vernetzte HR-Funktion stärken das Commitment erheblich. Gerade in schwierigen Transformationsprozessen bescheinigen auch Kusum Sahdev, Susan Vinnicombe und Shaun Tyson der Rolle des HR-Managements eine stärkende Kraft: HR sollte dazu gezielt Maßnahmen einsetzen, die Motivation, Commitment und Wohlfinden der Mitarbeiter erhalten und fördern.



## Bedeutung unterschätzt

Personalentwicklung zählt zu den Kernaufgaben von HR. Die Arbeitnehmer schätzen es, wenn ein Arbeitgeber ihnen die Möglichkeit zur Weiterbildung gibt: Würde man sie vor die Wahl stellen zwischen einer Weiterbildung, die sie persönlich weiterbringt, und dem nächsten Schritt auf der Karriereleiter, würden sich sogar drei Viertel der Mitarbeiter für die Weiterbildung entscheiden. Das ist ein zentrales Ergebnis des „Kelly Global Workforce Index“, für den 230.000 Personen weltweit befragt wurden. Allerdings zeigt die Umfrage auch, dass die meisten Arbeitnehmer die Weiterbildungsmaßnahmen in ihrem Unternehmen für unzureichend halten. Anscheinend wird die Personalentwicklung in den Unternehmen unterschätzt. Oliver Maassen, der ehemalige Personalchef der Unicredit Bank, gibt in seiner Kolumne auf [haufe.de/personal](http://haufe.de/personal) zu, dass die Personalentwicklung für ihn früher „einen untergeordneten Stellenwert einnahm“. Stattdessen arbeitete er nach dem Glaubenssatz „Ein Gramm Auswahl ist mehr wert als ein Kilogramm Entwicklung.“ Heute bekennt er: „ich habe mich geirrt! Personalauswahl und Personalentwicklung sind erstens gleichwertig und zweitens können sie sich – sofern die HR-Funktion strategisch richtig aufgestellt ist – auch wunderbar befruchten.“



Auf dem Smartphone lassen sich viele Recruitingseiten nur schlecht lesen.

## Mobil optimiert? Fehlanzeige!

Die Karriereseite des Unternehmens für mobile Endgeräte zu optimieren, genügt nicht: Personaler sollten auch auf die Recruiting-Webseiten des Dienstleisters achten. Denn einer Studie zufolge haben drei Viertel der Personaldienstleister in diesem Bereich ihre Hausaufgaben auch nicht gemacht.

Im Juni hatte die Personalmarketing-Agentur Wollmilchsau bereits untersucht, wie weit die Unternehmen mit der Optimierung ihrer Karriereseiten für mobile Endgeräte vorangeschritten sind. Bis dahin waren nur 22 Prozent der Unternehmenswebseiten diesbezüglich verbessert. Im Vergleich zur Untersuchung aus dem Jahr 2013 hatte sich der Wert jedoch verdreifacht. Eine neue Studie, für die Wollmilchsau die Recruitingseiten der 150 größten Personaldienstleister auf ihre Nutzerfreundlichkeit für mobile Jobsuchende untersucht hat, zeigt nun: Auch gut drei Viertel der untersuchten Dienstleistungsunternehmen haben noch keine oder keine konsequente Mobiloptimierung ihrer Webseiten vorgenommen. Ihnen gegenüber stehen laut Wollmilchsau zwischen zehn und 25 Prozent der Bewerber, die schon Smartphones oder Tablets nutzen, um sich über Stellenangebote zu informieren.

## NEWS DES MONATS

**Problem** Immer mehr Unternehmen setzen auf ausländische Fach- und Führungskräfte, so das Ergebnis einer Umfrage von Bitkom Research. Allerdings haben die Firmen weiterhin Schwierigkeiten, die internationalen Spezialisten an sich zu binden.

**Netzwerk** Was die Karriere fördert, führt offenbar nicht immer zu einem positiven Selbstbild: Viele Beschäftigte berichten in einer US-Studie, dass sie sich beim Netzwerken „schmutzig fühlen“. Dies gilt aber nicht für alle Hierarchiestufen – wer Macht hat, networkt leichter.

**Programm** Drei Unternehmen in 18 Monaten: Bei einem neuen unternehmensübergreifenden Traineeprogramm durchlaufen Absolventen drei verschiedene Firmen und Branchen aus dem Mittelstand. Das Programm haben drei Studenten der Universität Witten/Herdecke ins Leben gerufen. Informationen zur ersten Bewerbungsrunde erhalten Sie unter [www.capitalheads.de](http://www.capitalheads.de).

+++ Aktuelle News +++ Hintergründe +++ täglich unter [www.haufe.de/personal](http://www.haufe.de/personal) +++

## Neues von den Stellenmärkten

**RELAUNCH.** Der neue Stellenmarkt von Xing soll die persönlichen Vorlieben der Bewerber berücksichtigen. Es gibt nun eine Rubrik mit Stellen bei Firmen, in denen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie besonders gut möglich ist, eine Rubrik mit Jobs bei ökologisch oder sozial orientierten Unternehmen und eine Rubrik für karriereorientierte Kandidaten.

[www.xing.com](http://www.xing.com)

**NEUES PORTAL.** Das neue Onlineportal Talent Berlin mit den Themen „Arbeiten und Leben in Berlin“ stellt Joboptionen in der Hauptstadt vor. Eingebunden sind

auch Stellenangebote aus staatlichen Jobbörsen.

[www.talent-berlin.de](http://www.talent-berlin.de)

**REICHWEITE.** Die Personalmarketingagentur Westpress hat ein neues Anzeigenpaket geschnürt, das auch Radiowerbung beinhaltet. Die Personalwerbung läuft auf allen Rundfunksendern, die von AS&S Radio vermarktet werden.

[www.ad-connect.info](http://www.ad-connect.info)

**PLATTFORM.** Die Netzwerk-Plattform „Xrossing Base“ ist ein neuer Marktplatz für Personaldienstleister, die dort Kandidaten und Ausschreibungen an-

nymisiert gegen Provision untereinander austauschen können. Dabei definieren Anbieter die Konditionen für jeden Transfer individuell. [www.xrossingbase.de](http://www.xrossingbase.de)

**NEUE ANGEBOTE.** Monster hat neue Produkte vorgestellt: „Monster Twitter Cards“ sind automatisierte Job-Tweets, die auf der Twitter-Seite eines Arbeitgebers erscheinen. „Monster Talent CRM“ ermöglicht es Firmen, E-Mails oder CRM-Kampagnen mit Jobangeboten zu erstellen und diese an Kandidaten aus der Lebenslaufdatenbank zu versenden. „Talent Bin“ ist eine Websuche, die auf die Infoquellen zugreift, die von den Kandidaten präferiert werden. [www.monster.de](http://www.monster.de)

Wir vermitteln **Ihrem Unternehmen**  
erfahrene internationale

 **INGENIEURE (m/w) &**  
 **IT-FACHKRÄFTE**

KOSTENLOS. UNKOMPLIZIERT. INDIVIDUELL.

[www.make-it-in-germany.com/  
unternehmensservice](http://www.make-it-in-germany.com/unternehmensservice)

**Jetzt  
anrufen!**  
0228-  
44 60 15 43

# Absagen mit Stil und Respekt

**PREISVERLEIHUNG.** Respektvolle Absageschreiben zu verfassen, ist eine Kunst. Manchen Arbeitgebern gelingt das, wie der Kienbaum- und Jobware-Award 2014 zeigt.

Von **Reiner Straub** (Red.)

**Z**u Bewerbungsschreiben gibt es einen großen Stapel an Literatur, die die Erwartungen von Personalleuten beschreiben: Der Lebenslauf soll lückenlos sein, die Zeugnisse vollständig, die Formalia sind penibel einzuhalten und – das ist für viele Recruiter ein ganz wichtiger Punkt – das Bewerbungsschreiben ist individuell zu verfassen. Für die Bewerber heißt das: Sie müssen sich der Mühe unterziehen, sich mit dem jeweiligen Unternehmen auseinanderzusetzen und einen Berührungspunkt zu ihrem Leben zu finden.

Bei den Absageschreiben sieht das ganz anders aus. Die Unternehmen schicken häufig Standardbriefe an die abgelehnten Bewerber. Die Recruiter beschäftigen sich überwiegend mit den Such- und Auswahlprozessen, dem Thema Absagen wird kaum Aufmerksamkeit gewidmet – obwohl sie mehr Absage- als Zusageschreiben verschicken. Für die Kommunikationsberater von Kienbaum, die Jobbörse Jobware und das Personalmagazin – in der Rolle als Medienpartner – war das der Grund, den Award zum Thema „Beste Absageschreiben 2014“ auszuloben und auf das Thema aufmerksam zu machen. Wer eine gute Arbeitgebermarke aufbauen will, braucht auch gute Absageschreiben.

## Die Erwartungen der Bewerber

Absageschreiben sind immer unangenehm. Das ist auch jedem Bewerber klar. Doch was erwarten sie eigentlich von einem Absageschreiben? Für den Award wurden 236 Bewerber nach ihren Er-

## pm BEST PRACTICE

### Gelungene Formulierungen

Bei der Sichtung der Bewerbungen hat die Jury nicht nur die Sieger ermittelt, sondern auch einige bemerkenswerte Formulierungen entdeckt.

„Ihre Bewerbung ist in die engere Wahl gekommen. Leider müssen wir Ihnen jedoch mitteilen, dass wir uns nach sorgfältiger Prüfung anderweitig entschieden haben. Manchmal sind es nur kleine Nuancen, die eine Entscheidung zwischen den Bewerbern ausmachen.“ (*BTC Business Technology Consulting AG*)

„Aikansa kutakin sagen die Menschen in Finnland. Das heißt frei übersetzt etwa: Alles zu seiner Zeit. Von Ihrer Qualifikation sind wir überzeugt. Jedoch ist es nicht der richtige Zeitpunkt, Ihnen eine vakante Position anbieten zu können, die Ihren überzeugenden Kenntnissen und Fähigkeiten entspricht...“ (*Caverion Deutschland GmbH*)

„Wir möchten uns an dieser Stelle für Ihre Bewerbung und die damit verbundene Mühe und den Aufwand bedanken. Als Zeichen unserer Wertschätzung erhalten Sie anbei unser limitiertes Codello-Tuch.“ (*Codello Lifestyle Accessories GmbH*)

„Vorweg ein ganz großes Kompliment: Ihre Bewerbung und die Art Ihrer Bewerbung sind wirklich beeindruckend. Wir finden das ganz toll. Behalten Sie sich diese Form bei, damit Sie sich sehr von der Masse ab.“ (*Smartclip AG*)

„Sehr geehrter Herr Mustermann, wir freuen uns immer sehr, wenn engagierte Menschen wie Sie, sich bei uns bewerben und Praxisluft schnuppern wollen! Doch auch wenn wir gerne würden, so können wir Ihnen leider derzeit keinen Praktikumsplatz anbieten...“ (*Hansa-Flex AG*)

„...wir würden uns sehr freuen, wenn Sie sich zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal bei uns bewerben – gerne mit Anschreiben. (Achtung, Kleiner Tipper bei Ihrer XXX-Station und Leerzeichen fehlend bei Ihrer mittleren Berufserfahrung)“ (*MSLGroup Germany*)

„Gern hätten wir Ihnen ein Praktikum in dem von Ihnen gewünschten Zeitraum ermöglicht, jedoch befinden wir uns in dieser Zeit mitten im Hauptgeschäft und haben daher leider keine Möglichkeit, Sie angemessen und individuell zu betreuen, um Ihnen so erste Einblicke in den Berufsalltag des Versandhandels zu vermitteln...“ (*Triax GmbH*)

„Lassen Sie sich nicht entmutigen und starten Sie weitere Bewerbungsaktionen. Wir sind sicher, dass Sie bald eine geeignete Ausbildungsstelle finden. Bei Ihrer weiteren Suche wünschen wir Ihnen auch die Portion Glück, die manchmal nötig ist.“ (*Bertrandt AG*)

## BILDERGALERIE

Weitere prämierte Absageschreiben finden Sie in der Bildergalerie der Personalmagazin-App.

wartungen befragt. Daraus wurden die Kriterien für die Bewertung entwickelt:

- Die Bewerber erwarten ein personalisiertes Absageschreiben. Sie möchten als Person wahrgenommen werden und erwarten eine Wertschätzung. Wenn sie sich schon sehr viel Mühe mit ihrer Bewerbung und dem Anschreiben gemacht haben, so erwarten sie das auch vom Unternehmen.
- Die Bewerber erwarten eine zeitnahe Rückmeldung und einen konkreten Ansprechpartner. Da die Bewerbungen heutzutage meist digital eingehen, erwarten die Bewerber eine Eingangsbestätigung und eine Statusmeldung. Das ist nicht die Regel, wie die Antworten zeigen.
- Bewerber erwarten Kommunikation auf Augenhöhe. Statt Ausreden oder langen Formulierungen erwarten die Bewerber freundliche, knappe und einfach gehaltene Absageschreiben.

• Bewerber erwarten nachvollziehbare Gründe in Absageschreiben. Für Unternehmen ist das nicht einfach einzulösen. Doch wenn es ein Vorstellungsgespräch oder formale Gründe für die Absage gab, sollte das in das Absageschreiben eingebaut werden.

• Bewerber möchten wissen, ob sie weiterhin erwünscht sind. Viele Bewerber sind heute sehr realistisch und wissen, dass man sich auch zum falschen Zeitpunkt bewerben kann. Sie erwarten deshalb einen Hinweis, ob eine spätere Bewerbung erwünscht ist.

In der Studie wurde auch befragt, wie die Bewerber die Absageschreiben bewerten. Vergleichsweise gut schneiden die Unternehmen bei Form und Inhalt der Bewerbungsschreiben ab, das heißt, die Absageschreiben sind meist freundlich formuliert, enthalten Dankesformeln und gute Zukunftswünsche. Am schlechtesten schneiden die Absageschreiben bei den Punkten „nachvollziehbare Gründe“ und „konkreter Ansprechpartner“ ab. Das deutet darauf

hin, dass bei vielen Unternehmen die Absageschreiben automatisiert verfasst und verschickt werden.

### Die Gewinner

Der Award wurde von folgender Jury ermittelt: Dr. Wolfgang Achilles (Jobware), Alexander Schell (Kienbaum), Vera Saueremann (Kienbaum), Jonas Wiesner (Jobware), Professor Dr. Vera Aretz (Hochschule Fresenius) und Reiner Straub (Personalmagazin).

In der Kategorie Allgemein wurden folgende Unternehmen ausgezeichnet:

1. Platz: BUW Holding GmbH
2. Platz: Ambulante Dienste e.V. Berlin
3. Platz: Wieland-Werke AG

In der Kategorie Ausbildung:

1. Platz: Laverana GmbH & Co.KG
2. Platz: BUW Holding GmbH
3. Platz: Mahle International GmbH

In der Kategorie Praktikum/Trainee:

1. Platz: Lindt & Sprüngli GmbH
2. Platz: MSL Group Germany
3. Platz: Triaz GmbH

Nach Auffassung der Jury zeichnet diese Unternehmen aus: Sie verfügen über Absageschreiben, die eine besondere sprachliche Note haben, die auf die individuelle Situation der Bewerber eingehen und Perspektiven aufzeigen. Sie schaffen es, rechtliche Risiken bei den Absageschreiben zu vermeiden, ohne Formulierungen zu verwenden, die als Standardfloskeln wahrgenommen werden.

Eine ausführliche Dokumentation der Absageschreiben inklusive vieler Tipps enthält das Buch „Die besten Absageschreiben an Bewerber“, das Mitte November erscheint und über den Buchhandel bezogen werden kann. ■

### Das beste Absageschreiben hat BUW verfasst.

[bww]

buw Holding GmbH • Rhainer Landstraße 195 • 49076 Osnabrück

Herrn  
Max Mustermann  
Musterstr. 1  
12345 Musterstadt

Osnabrück, 18. Juni 2014

#### Ihre Bewerbung

Sehr geehrter Herr Mustermann,

leider müssen wir Ihnen mitteilen, dass es dieses Mal nicht geklappt hat. Gleichwohl sagen wir *Herzlichen Dank* für die in unserem Hause geführten Gespräche und das Interesse und Vertrauen, das Sie der buw Unternehmensgruppe entgegengebracht haben.

Sie haben mit Ihrer Bewerbung Erwartungen und Hoffnungen verbunden. Umso schwieriger ist es deshalb für uns, diese heute enttäuschen zu müssen.

Anhand aller Bewerbungsunterlagen und der geführten Gespräche haben wir uns ein Bild verschafft, wer von den Gesamtvoraussetzungen wie Ausbildung, Art und Dauer der Berufserfahrung, Persönlichkeit, etc. am ehesten unserem Anforderungsprofil entspricht. Diese Entscheidung ist uns nicht leicht gefallen und ist auch kein Werturteil über Ihre Qualifikation. Häufig sind es nur Nuancen, die den Ausschlag für unsere Entscheidung geben.

Wir hoffen, dass Sie die buw Unternehmensgruppe trotz dieser Absage in positiver Erinnerung behalten. Unsererseits schließen wir eine Zusammenarbeit zu einem späteren Zeitpunkt nicht aus. Auf unserem Karriereportal [www.buw.de/karriere](http://www.buw.de/karriere) wieder neue interessante Stellen.



ARBEITSHILFE

**Checkliste** Nach AGG diskriminierungsfreie Ablehnungsgründe (HI1554054)

Die Arbeitshilfe finden Sie im Haufe Personal Office (HPO). Internet-Zugriff:

[www.haufe.de/hi1554054](http://www.haufe.de/hi1554054)

# Wege zum Bewusstseinswandel

**PRAXIS.** Ein durchdachtes betriebliches Gesundheitsmanagement zahlt sich für Mitarbeiter und Unternehmen aus. Das zeigen die Konzepte von Airbus und Infineon.

Von **Silvio Rahr**

Bei vielen Unternehmen steht das Betriebliche Gesundheitsmanagement noch am Anfang. „Ein umfangreiches Konzept haben die wenigsten“, sagt Dr. Birgit Hildebrandt, medizinische Leiterin des Helios Prevention Center (HPC). Dabei haben auch Unternehmen eine Verpflichtung ihren Arbeitnehmern gegenüber. Die Infineon Technologies AG ist sich dessen bewusst: „Die Gesundheit und damit auch die Arbeits- und Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiter zu erhalten, ist ein wichtiger Aspekt unserer Unternehmensphilosophie“, erklärt Kristian Knoell, Leiter des Medical Service Center Regensburg und globaler Gesundheitskoordinator bei dem Halbleiterhersteller.

## Infineon: Modulares Programm zur Strategievermittlung

Nicht anders als der Bevölkerungsdurchschnitt haben auch Infineon-Mitarbeiter ab vierzig die typischen gesundheitlichen Beschwerden: Übergewicht, Bluthochdruck, mangelnde Fitness, seelische Anspannungen und Rückenprobleme. „Das betrifft die Kollegen in der Verwaltung genauso wie die in den Produktionslinien“, sagt Knoell. Zwei Jahre lang haben er und sein Team am Präventionsprogramm „Fit4Health“ bei Infineon gefeilt – gemeinsam mit den Gesundheitsexperten vom Helios Prevention Center in Bad Grönenbach.

Herausgekommen ist ein modular gestaltetes attraktives, ganzheitliches

Programm, bei dem Strategien für gesundheitsbewusstes Verhalten im Alltag vermittelt werden. Seit Mai 2013 nimmt monatlich eine Gruppe mit zwölf Teilnehmern an „Fit4Health“ teil. Die Mitarbeiter werden nach einem Gespräch mit dem Betriebsarzt ihres Standorts für das Programm empfohlen und danach zur Kick-Off-Woche nach Bad Grönenbach geschickt. Dort werden für die Schwerpunkte „Bewegung plus Kraft“, „Regeneration plus Balance“ sowie „Ernährung“ anhand von ausführlichen fachärztlichen Untersuchungen, verschiedenen Fitnesstests, praktischen Trainingsprogrammen und abgestimmten Theorieeinheiten die Grundlagen für eine gesunde Lebensweise gelegt. Die Teilnehmer bekommen anschließend ein Trainingstagebuch mit individuellen Übungen, deren Intensität sich in den folgenden Monaten steigert. Nach einem halben Jahr gibt es eine erste Zwischenbilanz mit vergleichbaren Fitness- und Gesundheitschecks beim eigenen Betriebsarzt.

„So messen wir, welchen Erfolg das Programm hat. Die erste Zwischenbilanz ist gut“, sagt Knoell. „Alle haben ihre Fitness verbessert und nachhaltig ihre Lebensweise verändert. Viele haben Gewicht verloren. Die Erfolge sind auch für die Teilnehmer beeindruckend, denn sie erleben ihre Gesundheit – das motiviert sie, weiterzumachen.“ Nach einem Jahr folgen ein erneuter Check-up und eine Abschlussveranstaltung – für die gleichen Teilnehmergruppen und wiederum im HPC im Allgäu. „Wir gehen davon aus, dass die Teilnehmer

dann nicht nur gesünder sind und gesundheitsbewusster leben, sondern diesen Wert auch bei Infineon einbringen können.“

Infineon beschäftigt weltweit rund 26.000 Mitarbeiter, davon etwa 8.500 in Deutschland. Es gibt jedoch auch für kleinere Unternehmen Möglichkeiten, ihre Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) zu verbessern. „Es muss nicht gleich ein umfangreiches Konzept sein“, meint Hildebrandt „Wie bei unseren Gesundheits-Check-ups auch, hören wir erst einmal aufmerksam zu und nehmen uns die Zeit, die Bedürfnisse der Unternehmen zu verstehen, bevor wir Vorschläge machen. Vielleicht sind Rückenschulungen vor Ort das Richtige – vielleicht eine Multiplikatoren Ausbildung oder Schulungen für Führungskräfte an einem unserer Standorte.“

## Airbus: Mentalitätswandel durch Hilfe zur Selbsthilfe

Der europäische Flugzeughersteller Airbus gehört mit rund 19.000 Mitarbeitern in Deutschland auch zu den größeren Unternehmen – und hat doch eine ganz andere, nicht weniger aufwendige Herangehensweise als Infineon. „Aufgrund der starken Spezialisierung einiger Arbeitsplätze mit besonderen ergonomischen Herausforderungen, wie Über-Kopf- oder Kniend-Arbeiten und der sich schnell wandelnden Arbeitswelt im Hinblick auf Demografie, ist es nötig, frühzeitig gegenzusteuern und präventiv tätig zu sein. Das rechnet sich für das gesamte Unternehmen“, sagt Dr. Nina Sonntag, Leitende Betriebsärztin





Auch Outdooraktivitäten wie hier eine Bergwanderung gehören zum Gesundheitsprogramm des HPC.



## STUNDENPLAN

	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
07.00 Uhr		Blutabnahme, Labor	
07.30 Uhr		Aqua Fit / Walking	
08.00 - 09.00 Uhr		Frühstück	Frühstück
09.00 Uhr			Ärztliches Einzelgespräch und Untersuchung
09.30 Uhr		Fitness-Check PWC	
10.00 Uhr			
10.30 Uhr			
11.00 Uhr		Fitness-Check FMS	
11.30 Uhr			„Persönliches Gesundheitskonzept – Perspektiven (Ärztlich moderierte Diskussion)“
12.00 - 14.00 Uhr		Mittagessen	Mittagessen
14.00 Uhr		Aktiv-Event Outdoor-Incentive „von 0 auf 1.000 Meter“	Abreise
14.30 Uhr			
15.00 Uhr	Anreise bis 16 Uhr		
15.30 Uhr			
16.00 Uhr			
16.30 Uhr	Gesundheitsseminar mit ärztlicher Moderation		
17.00 Uhr			
17.30 Uhr			
18.00 Uhr	fit & healthy dining	fit & healthy dining	

Der Stundenplan zeigt die Inhalte des „Refresher“-Tags im Rahmen des BGM-Programms bei Infineon. Angeboten werden diese Tage insbesondere Führungskräften.

QUELLE: HELIOS PREVENTION CENTER

sowie Leiterin des Gesundheitsmanagements bei Airbus. „Unser Ansatz ist, die Mitarbeiter selbst zu Multiplikatoren zu machen sowie Hilfe zur Selbsthilfe zu geben, denn wir wollen auch einen Mentalitätswandel vollziehen“.

Ein Teil des Konzepts umfasst die Qualifikation von Mitarbeitern zu Multiplikatoren, die das Thema Gesundheit und ganz konkrete Übungen in den Alltag integrieren. Zunächst können alle Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern im

Team an Gesundheitsangeboten wie zum Beispiel den arbeitsplatzbezogenen Trainings teilnehmen. „In den Trainings werden die Mitarbeiter motiviert und befähigt, sich über die Maßnahme hinaus den Themen Gesundheit und Prävention anzunehmen“, sagt Heidi Holst, Leiterin der BGF-Abteilung im Reha-Zentrum in der Helios-Endo-Klinik Hamburg, die die Einsätze der 25 Trainer und Dozenten für die Gesundheitsangebote an den Airbus-Standorten Hamburg, Bremen, Stade und Buxtehude koordiniert.

Die Multiplikatoren motivieren regelmäßig ihre Kollegen, korrigieren Fehler bei den Übungen und lernen neue Mitarbeiter an. „Langfristiges Ziel ist, dass wir Trainer uns zurückziehen und die Mitarbeiter selbstständig weitertrainieren“, erklärt Holst. Die Übungen werden speziell für die jeweiligen Arbeitsplätze konzipiert und auch kreativ in den Arbeitsalltag integriert. „Das kann auch heißen, dass während der Lagebesprechung, wenn alle gemeinsam vor dem Whiteboard stehen, das ganze Team seine Theraband-Übungen absolviert.“ Als Sonntag bei Airbus 2008 begonnen hat, mit den Mitarbeitern zu turnen, wurden manche bei den Übungen noch belächelt, heute ist es selbstverständlich. ■



**SILVIO RAHR** ist Geschäftsführer von „Wir für Gesundheit“, einem Kliniknetzwerk für Qualitätsmedizin.

## „Vorbeugen ist besser als heilen“

Was für den einzelnen Menschen gilt, gewinnt in Unternehmen besondere Tragweite. In Zeiten des demografischen Wandels liegt es im ureigenen Interesse der Unternehmen, dass ihre Mitarbeiter langfristig gesund bleiben.

Führungskräfte sind besonders gefordert. Den Unternehmenszielen verpflichtet, bewältigen sie ein hohes Arbeitspensum, führen Mitarbeiter und stehen unter starkem Ergebnis- und Zeitdruck. Es bleibt wenig Zeit, sich um die

eigene Gesundheit zu kümmern. Hier setzt der professionelle Gesundheits-Check-up an. Er ist ein effektives Präventionsmittel, weil er Vorbote von Erkrankungen aufdeckt, bevor sie merkliche Probleme bereiten. In einem Ganztages-Check-up wird die Führungskraft gründlich, umfassend und individuell auf mögliche physische und psychische Beeinträchtigungen und Risikofaktoren untersucht und persönlich zur Stärkung ihrer gesundheitlichen Ressourcen beraten. Oft sind es kleine Maßnahmen, die



**DR. DIRK STEMPER** ist Geschäftsführer der IAS Prevent GmbH.

PERSONALMAGAZIN WILL WISSEN

# Nützen Manager-Check-Ups

JA, NEIN ODER

## „Check-ups sind Fehlinvestitionen“

Die Wirtschaftswoche betitelt einen Artikel über Check-up-Untersuchungen mit: „Das Abzockgeschäft mit der Gesundheit von Managern“. Eine aktuelle systematische Übersichtsarbeit und Meta-Analyse von aussagekräftigen Studien hat bewiesen, dass es keinen Nutzen von Check-Ups gibt: Sie schützen weder vor Erkrankungen, noch verlängern sie das Leben. Außerdem werden Fehlalarme ausgelöst sowie Überdiagnosen (Behandlung von gesundheitlich unbedeutenden Auffäl-

igkeiten), Fehl- und Verdachtsdiagnosen gestellt, die unnötig Sorgen und psychischen Druck erzeugen.

Selbst wenn alle meist wahllos erhobenen Befunde im Normbereich liegen, bedeutet das nicht, dass die Führungskraft gesund ist. Aufgrund der Schwierigkeit, beispielsweise manche Frühformen von Krebs überhaupt zu erkennen, entsteht bei dem Untersuchten das Gefühl einer falschen Sicherheit. Anbieter locken mit „erstklassiger medizinischer Betreuung und modernsten Untersuchungs-

verfahren, innovativer Bildgebung und High-End-Diagnostik in gehobenem Ambiente“. Zum Einsatz kommen Röntgen, CT (hohe Strahlenbelastung) und andere radiologische Großgeräte, die vielleicht technisch orientierte Führungskräfte ansprechen, jedoch genauso wie das Ganzkörper-MRT für einen Manager-Check-up unseriös sind.

Anschließend folgen möglicherweise unnötige und gefährliche weitere Untersuchungen, Operationen und Therapien. Auch unsinnige Tests auf Nahrungsmittelallergien oder Belastungs-EKGs, die nicht nach sportmedizinischen

sich sehr positiv auf die Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden auswirken. Ein Check-up bewahrt die Mitarbeiter vor drohenden gesundheitlichen Problemen – und das Unternehmen vor hohen Kosten und Risiken, die es im Fall eines krankheitsbedingten Ausfalls der Führungskraft tragen müsste. Darüber hinaus wirken Führungskräfte mit hohem Gesundheitsbewusstsein als Multiplikatoren auf das Verhalten und die Motivation der anderen Mitarbeiter ein.

Qualifizierte Fach- und Führungskräfte sind auf dem Bewerbermarkt begehrt. Hier machen Unternehmen das Rennen,

die auch mit einer Unternehmenskultur der Fürsorglichkeit punkten können.

Personalleiter hören von Bewerbern vermehrt die Frage, was das Unternehmen zum langfristigen Erhalt der Gesundheit bieten könne. Professionelle Gesundheits-Check-ups, fest und nachhaltig in einem hochwertigen betrieblichen Gesundheitsmanagement verankert, sind ein klarer Wettbewerbsvorteil. Das Unternehmen signalisiert: Eine sozial verantwortungsvolle und fürsorgliche Unternehmenskultur liegt uns am Herzen! Sie ist unabdingbar, um fähige und leistungsbereite Führungs-

kräfte aller Altersgruppen zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. Führungskräfte-Check-ups kommen damit auch dem Employer Branding zugute.

Unternehmen, die ihren Führungskräften Gesundheits-Check-ups anbieten, zahlen also gleich dreifach in die eigene Wettbewerbsfähigkeit ein: Sie fördern die Gesundheit und Vitalität ihrer Leistungsträger, wecken ein Gesundheitsbewusstsein mit Vorbildcharakter und unterstützen eine fürsorgliche Unternehmenskultur, die Mitarbeiter überzeugt und an das Unternehmen bindet. Eine kleine Investition mit großem Nutzen. ■

# wirklich?

JEIN? REDAKTION@PERSONALMAGAZIN.DE

**DEBATTE.** Die Meinungen über Führungskräfte-Check-Ups sind geteilt. Während die einen sie als besten Weg zur Prävention sehen, warnen andere vor unseriöser Abzocke, die die Führungskräfte vom eigentlichen Gesundheitsmanagement abhält. Zwei Experten begründen ihre Haltung.

Qualitätskriterien erfolgen, zeigen den Einfluss geschäftlicher Interessen der Anbieter oder auch mangelndes Know-how vieler Ärzte.

Die abschließenden Ratschläge und Empfehlungen zur Prävention sind nicht selten theoriefrei und sogar gesundheitsgefährdend, wie beispielsweise eine kohlenhydratarme Ernährung und die Verwendung von Nahrungsergänzungsmitteln oder entsprechen den Furchtappelltheorien aus den 50er-Jahren. Diese sind für den Empfänger selbstwertbedrohlich und werden daher meist verworfen. Eine effizientere und

wirkungsvollere Alternative zu der Fehlinvestition „Führungskräfte-Check-up“ ist ein sinnvolles unternehmerisches Gesundheitsmanagement. Als Bestandteil der Personalstrategie verbessert oder erhält es dauerhaft die berufliche Leistungsfähigkeit und Lebensqualität von allen Beschäftigten, insbesondere bei steigendem Durchschnittsalter. Gefragt sind also Programme, die wissenschaftlich begründet zu einer dauerhaften Verbesserung des Lebensstils (Bewegung, Ernährung, Stressmanagement) führen und deren betriebswirtschaftlicher Nutzen nachgewiesen ist. ■



**DR. DIRK LÜMEKEMANN** ist Inhaber und Geschäftsführer von Padoc.

# Virtuell überzeugen

**TIPPS.** Videokonferenzen können ein persönliches Bewerbungsgespräch nicht ersetzen. Doch für einen ersten Eindruck im Auswahlprozess sind sie oft genauso zielführend.



Videokonferenzen sind auch für Vorstellungsgespräche geeignet.

Von **Tobias Enders**

**O**b sich Videokonferenzen bei Job-Interviews etablieren, hängt nicht zuletzt von der Akzeptanz der Personalverantwortlichen ab. Nur wer die Vorzüge dieses Kommunikationswerkzeugs erkennt und sich sicher fühlt im Umgang damit, wird es regelmäßig nutzen. Hier die fünf wichtigsten Regeln, die es beim virtuellen Gespräch zu beachten gilt.

## Regel 1: Mit dem neuen Kommunikationsmittel vertraut machen

Das A und O für einen erfolgreichen Einsatz ist, genau zu wissen, wie das ge-

nutzte Videokonferenz-System funktioniert und welche technischen Möglichkeiten es bietet. Daher sollten Anwender alle technischen Fragen vor der ersten Nutzung klären – etwa wie sich Mikrofon und Kamera ein- und ausschalten lassen oder wie den Bewerber Dokumenten am Bildschirm gezeigt werden können. Diese Funktion ist beispielsweise hilfreich, um das Organigramm des Unternehmens vorzustellen.

## Regel 2: Den virtuellen Meeting-Raum einrichten

Die Lichtquelle im Raum muss so justiert sein, dass der Videokonferenz-Teilnehmer gut sichtbar ist. Ähnlich wie beim

Fotografieren ist eine Beleuchtung ideal, die das Motiv anleuchtet. Das heißt, sie soll aus derselben Richtung kommen, aus der die Kamera aufzeichnet. So ist das Gesicht des Sprechers deutlich zu sehen und es entsteht ein freundlicher Eindruck. Achtung: Spiegel oder Scheiben können das Licht ungünstig reflektieren und das Bild verzerren.

Um das Unternehmen in einem guten Licht zu präsentieren, sollte der Schreibtisch aufgeräumt sein. Leere Getränkeflaschen und der noch nicht bearbeitete Papierstapel wirken schnell unprofessionell. Wer keine Zeit mehr dafür hat, sollte den Kameraausschnitt so wählen, dass nur sein Gesicht zu sehen ist. Für einen direkten Blickkontakt während des Gesprächs immer in die Kamera schauen, nicht auf den Monitor.

## Regel 3: Rechtzeitig starten

Eigentlich selbstverständlich, aber in diesem Fall noch wichtiger als beim persönlichen Treffen: Der Interviewer sollte den virtuellen Meetingraum pünktlich betreten. Das bedeutet: nicht erst zur verabredeten Zeit, sondern mindestens fünf Minuten vorher. Denn es ist zum einen hilfreich für den Bewerber, wenn er von seinem Gesprächspartner empfangen wird. Auch bleibt noch Zeit, Dokumente vorzubereiten. Zum anderen ermöglicht ein frühzeitiger Start, Kameraeinstellung und Bildausschnitt vorab zu überprüfen (siehe Regel 2). Hier spielt insbesondere die Sichtlinie eine wichtige Rolle: Filmt die Kamera beispielsweise von unten, muss der Gesprächspartner aufblicken. Das kann

## BILDERGALERIE

Eine Bildergalerie in der Personalmagazin-App illustriert weitere Tipps für erfolgreiche Videokonferenzen.

gerade bei Vorstellungsgesprächen für den Interviewten eine unangenehme Atmosphäre erzeugen.

### Regel 4: Störende Geräusche während des Gesprächs vermeiden

Anders als bei einem persönlichen Treffen, fallen bei der Videokonferenz übliche Smalltalk-Themen wie die Frage über die Anreise weg. Für den Einstieg ins Gespräch bietet es sich an, sich kurz vorzustellen und dann den geplanten Gesprächsablauf zu erläutern. Ebenfalls wichtig: den Zeitrahmen definieren. So hat der Bewerber eine klare Struktur und weiß, auf was er sich einstellen muss – in der Regel ist es auch für ihn ein ungewohnter Weg, sich vorzustellen. Eine kurze Zusammenfassung am Ende sowie die Erläuterung über den weiteren Prozess samt zeitlichem Ablauf sorgen für Klarheit. Auch lässt sich auf diesem

Weg so manche zeitaufwendige Antwort auf spätere Rückfragen vermeiden.

Der E-Mail-Check zwischendurch und kurze Rücksprachen mit anderen Kollegen sollten ein Tabu sein. Auch das Rascheln mit Papier oder das nervöse Spielen mit einem Stift kann vom Gegenüber als störend und unhöflich empfunden werden. Oft unterschätzen Videokonferenz-Teilnehmer auch die Geräusche, die von Kaffeetassen oder Wassergläsern kommen. Daher auf lautloses Abstellen achten. Zu einer entspannten Atmosphäre gehört auch, Geräuschquellen wie klingelnde Telefone, vibrierende Handys und klickende Tastaturen zu minimieren.

### Regel 5: Auf klare Kommunikation achten

Wie bei jedem Meeting, gibt es auch bei virtuellen Job-Interviews ein zeitliches Limit. Trotzdem sollte der Bewerber immer genügend Zeit bekommen, seine Ausführungen zu beenden. Schweift der Teilnehmer zu weit ab, kann der Recruiter einschreiten – beispielsweise mit dem freundlichen Hinweis, dass

dieses Thema im zweiten, persönlichen Gespräch weiter vertieft werden kann.

Langsames und deutliches Sprechen erhöht nicht nur die Aufmerksamkeit des anderen Teilnehmers. Auch Missverständnisse durch falsch verstandene Aussagen lassen sich so vermeiden. Ausladende Gesten wirken oft aggressiv und sollten daher vermieden werden.

### Fazit: Vorteile für beide Seiten

Wenn der HR-Mitarbeiter diese Regeln beachtet, kann er alle Fragen zügig durchgehen, einen soliden Eindruck über den Bewerber gewinnen und entscheiden, ob es zu einem persönlichen Treffen kommen soll. Unterm Strich ist es für alle Beteiligten eine gute Sache: Der Bewerber spart sich die Anreise und der Unternehmensvertreter verschafft sich ein besseres Bild als beispielsweise in einem Telefoninterview. ■



**TOBIAS ENDERS** ist Geschäftsführer von GMS Global Media Services in Eschborn.

## LEARNTEC 2015 | Lernen mit IT | 23. Internationale Fachmesse und Kongress



# Zukunft Lernen.

www.learntec.de

27. – 29. Januar 2015  
Messe Karlsruhe

**LEARNTEC** ■

# Einmal posten für alle Kanäle

**SERIE.** Stellenanzeigen müssen meist mehrfach geschaltet werden. Spezielle Software kann die Stellendaten automatisch von der Karriereseite aus auf alle Kanäle verteilen.

Von **Jan Kirchner**

Der Personalmarketing-Mix vieler Unternehmen hat deutlich an Komplexität zugenommen. Gründe dafür sind das Aufkommen von Social Media, die steigende Zahl Community-basierter Nischen-Jobbörsen und eine rückläufige Zahl qualifizierter Bewerbungen. Das Ein- und Auspflegen von Stellenanzeigen in verschiedene Plattformen oder die Koordination entsprechender Media-Agenturen frisst in der Praxis viel Zeit. Im Ergebnis bleibt den Personalverantwortlichen zu wenig oder gar keine Zeit für systematisches Employer Branding, Talent Relationship Management und Active Sourcing – also genau jene Maß-

nahmen, mit denen Unternehmen sich künftig gegen die „Lovebrands“ der Arbeitswelt behaupten müssen.

Die zentrale Frage ist: Wie können Personal dieser Mehraufwand auffangen und der steigenden Zahl der Aufgaben gerecht werden? Eine Antwort liegt in der Automatisierung von Personalmarketingprozessen mithilfe von Software.

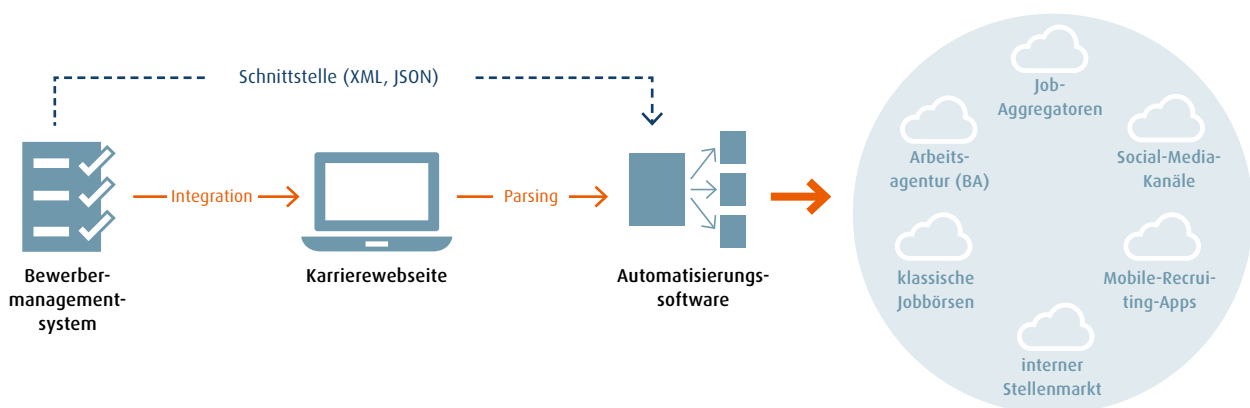
## Zeitersparnis und größere Reichweite

Dabei handelt es sich um die konsequente Weiterentwicklung der als „Multiposting“ bekannt gewordenen Übermittlung von Stellenanzeigen an mehrere Plattformen. Anders als das klassische Multiposting, welches auf Einzelanzeigenbasis ausgeführt wird, geht Personalmarketing-Automatisierungssoftware einen Schritt

weiter und steuert die Verteilung von Anzeigen komplett ohne menschliches Zutun. Dem liegt eine einmalige Entscheidung darüber zugrunde, welche Stellen auf welchen Kanälen ausgeschrieben werden. Anschließend werden alle Anzeigen automatisch mit Einpflegen in das Bewerbermanagementsystem an die Ausschreibungsorte im Internet übermittelt.

Der Vorteil der Automatisierung von Personalmarketingprozessen liegt zum einen in der Zeitersparnis der manuellen Eingabe, die sonst schnell mehrere Personenwochen im Jahr beansprucht. Zum anderen bietet sie die Möglichkeit, ohne zeitlichen Mehraufwand eine größere Reichweite zu erzielen und damit mehr potenzielle Bewerber zu erreichen. In Kombination mit einem systematischen

## AUTOMATISIERTER PERSONALMARKETING-PROZESS



Das Schaubild zeigt: Die Informationen aus dem Bewerbermanagementsystem werden via Karrierewebsite direkt an Stellenmärkte,

Social Media und andere Kanäle verteilt. Dies geschieht per Schnittstelle zur Automatisierungs-Software oder per Parsing-Technologie.

QUELLE: XXX

Controlling lässt sich außerdem messen, wie sich Employer-Branding-Maßnahmen auf den Bewerberrücklauf auswirken. So kann die Wirksamkeit des Personalmarketingmix zusätzlich optimiert werden.

### Schnittstellen als Voraussetzung

Die Hauptvoraussetzung für die Automatisierung sind passende Programmschnittstellen der beteiligten Softwareplattformen. So muss das Bewerbermanagementsystem über eine Schnittstelle zum Export von Stellenanzeigen verfügen und die zu beliefern- de Plattform entsprechende Import-Schnittstellen anbieten. Fehlen die Export-Schnittstellen, lassen sich diese teilweise durch das Auslesen der Stel-

lenanzeigen von der Karriereseite mit Parsing-Technologie ersetzen. Fehlende Import-Schnittstellen hingegen machen die Automatisierung unmöglich.

Daneben ist es wichtig, dass die Export-Schnittstelle alle relevanten Stelleninformationen liefert. Üblich sind Stellentitel, Einsatzort, Jobbeschreibung, Kategorie, Teasertext und Bewerbungs-URL. Diese Daten dienen auch als Grundlage zu einer intelligenten Verteilung: Damit kann der Recruiter steuern, ob er alle Anzeigen übermittelt oder bestimmte Stellen-Kategorien (etwa Praktika) ausschließt.

### Grenzen der Automatisierung

Prinzipiell lassen sich so nahezu alle Ausschreibungsprozesse automatisie-

ren. Allerdings binden die Personalmarketingplattformen den Zugang zu den erforderlichen Schnittstellen teilweise an Mindestausschreibungsmengen. Erfüllt ein Unternehmen diese Kriterien nicht, lassen sich die entsprechenden Plattformen bei der Automatisierungsplanung im Regelfall durch andere Quellen für Bewerberzugriffe, wie zum Beispiel Job-Aggregatoren, ersetzen, sodass auch kleinere mittelständische Unternehmen den Wirkungsgrad ihres Personalmarketings durch Automatisierung steigern können. ■

---

**JAN KIRCHNER** ist Geschäftsführer der Digitalagentur Wollmilchsau GmbH.

---



**I D**  
**E N T I**  
**F Y I N G**  
**T A L E N T**

### *Um Talent zu entdecken, muss man tiefer blicken.*

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



## Gesunde Distanz hilft

Studien über die Bezüge von Vorständen dienen den Medien immer gerne als Steilvorlage für sozialkritische Auslegungen. Bereitwillig berichteten deshalb auch Handelsblatt, FAZ und andere Medien in den vergangenen Wochen, dass nach einer Studie der Hans-Böckler-Stiftung in Dax-Unternehmen durchschnittlich Pensionsverpflichtungen von 20 Millionen Euro auf jedes Vorstandsmitglied entfallen. Alleine Pascal Bazzazi, Chefredakteur Leiter-baV.de, kam die Summe gewagt vor. Er fragte bei den Studienautoren nach. So erfuhr er, dass bei der Pro-Kopf-Berechnung in der Studie zwar von der Gesamtsumme der Pensionsverpflichtungen gegenüber aktiven und ehemaligen Vorstandsmitgliedern ausgegangen worden war, man diese jedoch lediglich durch die Zahl der aktiven Vorstände geteilt habe, da keine Angaben über die genaue Zahl der ehemaligen Vorstände vorlagen. Bazzazis Fazit: „Man genieße jede Studie und die Berichterstattung dazu mit gesunder Distanz.“

Ein neuer bAV-Preis  
prämiiert Betriebe  
mit kreativen Versor-  
gungslösungen.



## Ein Preis für die Altersversorgung

Unternehmen mit vorbildlichen bAV-Lösungen können sich noch bis Ende November für den Deutschen bAV-Preis 2015 bewerben. Prämiiert werden Arbeitgeber mit zukunftsweisenden betrieblichen Altersversorgungsprojekten. Im Vordergrund sollen dabei der innovative und kreative Charakter eines bAV-Projekts sowie dessen Einklang mit der Unternehmens- beziehungsweise Personalstrategie stehen. „Mit dem Preis soll die bAV als wesentliches Standbein der Alterssicherung für Arbeitnehmer in Deutschland gefördert und noch stärker ins Bewusstsein der Öffentlichkeit gerückt werden“, betont Heribert Karch, Mitglied der Jury und Vorstandsvorsitzender der Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Altersversorgung e. V. Neben Karch sind Professor Bert Rürup, Präsident Handelsblatt Research Institut und bAV-Experten aus Unternehmen und Verbänden Mitglieder der Jury. Bewertungskriterien sind das Hauptmotiv für die Einführung, der Innovationsgrad, der Einklang mit der Unternehmens- beziehungsweise Personalstrategie und die Frage wie Widerstände überwunden wurden. Die Preisverleihung findet am 24. Februar 2015 anlässlich des Kongresses Zukunftsmarkt Altersvorsorge in Berlin statt.

[www.deutscher-bav-preis.de](http://www.deutscher-bav-preis.de)

## NEWS DES MONATS

**Auszeichnung** Der Corporate Health Award 2014 wird am 20. November 2014 in Bonn an die gesündesten Unternehmen Deutschlands verliehen. In den Workshops des Rahmenprogramms und der begleitenden Konferenz werden Themen wie BGM 2.0, Stressprävention, Ergonomie sowie digitales BGM vertieft.

**Regelung** Eine knappe Mehrheit (52 Prozent) der Bevölkerung wünscht sich von der Politik eine klare Anti-Stress-Verordnung. Das ist das Ergebnis einer Forsa-Umfrage, die die Krankenkasse DAK in Auftrag gegeben hat.

**Prognose** Im kommenden Jahr werden nach einer Studie der Managementberatung Kienbaum die Gehälter in Deutschland um 3,1 Prozent steigen. Im Ländervergleich innerhalb Europas liegt das Lohnwachstum in Deutschland damit an der Spitze, dicht gefolgt von Österreich, wo eine Steigerung von drei Prozent erwartet wird. In der Schweiz dagegen wird eine Erhöhung von lediglich 1,7 Prozent erwartet.

+++ Aktuelle News +++ Hintergründe +++ täglich unter [www.haufe.de/personal](http://www.haufe.de/personal) +++



## Zu viel Hilfe von IT macht HR sorglos

**E**ffiziente Datensicherung macht Mitarbeiter leichtsinnig: Nach einer Studie von Iron-Mountain sind Mitarbeiter bei der Speicherung von Daten besonders nachlässig, wenn sie darauf vertrauen können, dass die IT ihnen bei der Datenwiederbeschaffung hilft. Als auffällig inkonsequent und unstrukturiert bei der Datenablage wurde in Interviews mit IT-Experten der Bereich Personalwesen identifiziert. Doch die befragten IT-Profis zeigen Nachsicht: Sie äußerten die Vermutung, dass ihre HR-Kollegen für eine strukturierte Ablage oft zu beschäftigt sind, außerdem führten große Datenmengen zwangsläufig zu Fehlern.

## Datenwolke für HR

**E**ine neue Lösung von ADP erlaubt die Personalverwaltung komplett in der Cloud auszuführen. Mit iHCM können zum einen Personal- und Personalabrechnungsdaten online von HR eingepflegt und verwaltet werden, gleichzeitig können die Mitarbeiter selbst über klar definierte Zugriffsrechte ihre persönlichen Daten wie Kontonummer oder Adresse aktualisieren. Die Lösung lässt sich modular an individuelle Anforderungen und Unternehmensprozesse anpassen und mit bereits vorhandenen Lösungen kombinieren. Der Zugriff über mobile Geräte ist geplant.

Die Personalarbeit der Zukunft nutzt die Datenwolke.



## DGFP-Akademie Ausbildung Train the Trainer

**In der Ausbildung erwerben Sie das notwendige Know-how, um Trainingsangebote am Markt kompetent zu evaluieren und auszuwählen. Sie erhalten einen Überblick über die wichtigsten Methoden und erproben deren Praxisrelevanz. Grundlagen zur Gruppendynamik, die Beurteilung von Leistungsfähigkeit von Lehrkonzepten sowie Möglichkeiten zur Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen sind zusätzliche Aspekte Ihrer persönlichen Professionalisierung. Konzepte erstellen, Moderation und ein sicheres Auftreten sowie das Steuern von Gruppenprozessen runden Ihr neues Trainerprofil ab.**

### Modul I: Lernen in Theorie und Praxis

- Lernmethodik und Didaktik
- Erarbeiten von Trainingskonzepten

### Modul II: Als Trainer wirksam interagieren

- Kommunikationsmodelle und Stimmtraining
- Umgang mit fordernden Teilnehmern und Situationen

### Modul III: Gruppendynamik und Moderationstechniken

- Prozesse in der Gruppe erkennen und gestalten
- Rollenpassung - Trainer oder Moderator?

### Modul IV: Bildungsmanagement effektiv und effizient gestalten

- Beratungs- und Lernsettings: Coaching, Supervision und Mentoring
- Quantitatives und qualitatives Bildungscontrolling

**Start:** 06.01.2015 in Hamburg  
27.10.2015 in München

Veranstaltungen zu Personalmanagement- und Personalführungsthemen finden Sie unter

 [AKADEMIE.DGFP.DE](http://AKADEMIE.DGFP.DE)

Sprechen Sie uns an unter Fon 0211 5978-0 oder per Mail an [akademie@dgfp.de](mailto:akademie@dgfp.de). Wir beraten Sie gern.

# Akten mit Mehrwert

**EINBLICK.** In digitalen Personalakten liegen viele wertvolle Informationen. Diese könnten auch für das interne Recruiting genutzt werden. Ist das sinnvoll?

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Eine digitale Personalakte kann mehr als Papierakten elektronisch abzubilden und somit Aktenstränke einzusparen. Eine potenzielle Möglichkeit ist, dass Unternehmen die in den Akten enthaltenen Informationen über Mitarbeiterqualifikationen für das interne Recruiting und Talent Management einsetzen. Wie stark nutzen die Unternehmen in Deutschland diese zumindest rein technisch vorhandene Möglichkeit, wie setzen sie diese in der Praxis um? Ist eine solche Nutzung aus Sicht der Softwareanbieter überhaupt sinnvoll?

Die Personalmagazin-Redaktion bat fünf Anbieter von Human Resources Management-Software und digitalen Personalakten um ihre Einschätzung. Dabei zeigte sich: Es gibt tatsächlich Unternehmen, die ihre digitalisierten Personalakten nutzen, um die Kenntnisse und Qualifikationen von Mitarbeitern mit neuen Aufgaben abzugleichen und somit eine möglichst passende Besetzung zu sichern. Aber viele Softwarehersteller raten zu einer anderen Vorgehensweise.

## Aktuelle und valide Daten

Rund 20 bis 30 Prozent der mittelständischen Unternehmen in Deutschland setzen mittlerweile eine digitale Personalakte ein. Diese bietet zahlreiche technische Möglichkeiten, die weit über das reine Abbilden von Papierdokumenten in elektronischer Form hinausgehen. Über Verschlagwortungen oder eine Volltextsuche könnten Arbeitgeber in-



© ACONSO AG

„Es gibt keine valideren und aktuelleren Daten als in der Personalakte. Wer diese nicht nutzt, verschenkt Potenziale.“

Dr. Martin Grentzer, Aconso AG

nerhalb der Akten nach Qualifikationen suchen, die sie für bestimmte Aufträge oder Projekte benötigen. Doch die Zahl derjenigen Unternehmen, die solche Funktionalitäten in der Praxis einsetzen, ist noch relativ gering.

Dass die Zahl der Anwender nicht groß ist, bestätigt Dr. Martin Grentzer, Vorstand und CFO der Aconso AG, die seit über zehn Jahren integrierte HR-Dokumentenmanagement-Tools anbietet: „Auf der einen Seite haben wir einen unglaublichen Schatz an Informationen, auf der anderen Seite – der Nutzer-Seite – relativ überschaubare Zahlen“, sagt er. Er führt dies vor allem auf die deutsche Mitbestimmungsthematik zurück: Der Betriebsrat habe Sorge, dass die Personalakte ausgewertet wird. „Das ist schade, denn es gibt keine valideren und aktuelleren Daten als in der Personalakte. Wenn diese nicht genutzt werden,

verschenken die Unternehmen viele Möglichkeiten“, so Grentzer.

## 32 Dokumententypen definiert

„In München haben wir einen Kunden, der über kein separates Talent Management-System verfügt. Als Personalienstleister hatte er aber die Notwendigkeit, die Kenntnisse der einzelnen Personen herauszufiltern, um passende Stellenbesetzungen durchzuführen“, berichtet Grentzer von einem Unternehmen, das die digitale Personalakte für das Skill Management auswertbar gemacht hat. „Wegen der hohen Fluktuation war es notwendig, mit möglichst wenig Aufwand an diese Informationen zu kommen. Deshalb hat dieses Unternehmen dafür die digitale Personalakte genutzt“, ergänzt er.

Der von ihm genannte Personalienstleister setzte sich explizit mit dem



„Es gibt bessere Möglichkeiten, Talent-Management-Funktionen umzusetzen, als rein über eine digitale Personalakte.“

Thomas Eggert, Begis GmbH

## INFO

## Die Vorteile der digitalen Akte

Die digitale Personalakte ermöglicht es, die Dokumente aus der Papierakte mithilfe von Software zu verwalten.

- Einsparung von Papier und Archivplatz
- ortsunabhängiger Zugriff auf Personal-Dokumente
- Auswertungen zur Personalstruktur auf Basis der vorliegenden Personalstammdaten
- die Möglichkeit, mitarbeiterbezogene Aufgaben zu einem bestimmten Termin anzulegen (zum Beispiel eine Erinnerung „Zeugnis schreiben zwei Wochen vor dem Austritt“)
- höherer Datenschutz im Vergleich zur Papierakte dank differenzierbarer Zugriffsrechte
- Wegfall von Aktentransporten sowie unkontrollierter Anfertigung von Kopien (sogenannten Schattenakten)
- Vollständigkeit der Akten, da keine Dokumente mehr aus der Akte vorübergehend oder dauerhaft entnommen werden können.

QUELLE: HS – HAMBURGER SOFTWARE, 2014

er schränkt auch ein: „Wer sich intern nach Talenten umsieht, fahndet nicht nur in seinen Personalakten nach Qualifikationsnachweisen, sondern sieht sich auch die Ergebnisse der Mitarbeiter- und Beurteilungsgespräche an. Mit unserem Modul HS Personalentwicklung erhalten Unternehmen einen Überblick über die Kompetenzbeurteilungen aus den Mitarbeitergesprächen und erfahren, wer auf seiner derzeitigen Position gute Leistungen erbringt, wer sich durch welche Kompetenzen auszeichnet und wer sich weiterentwickeln möchte.“

### Doppelte Daten vermeiden

„Nur relativ wenige Unternehmen setzen bislang die digitale Personalakte für das interne Recruiting ein“, sagt auch Thomas Eggert, Geschäftsführer der Begis GmbH. „Aber die digitale Personalakte entwickelt sich immer weiter. Auch bei uns sind Funktionen enthalten, mit denen Unternehmen aus der Akte heraus Dokumente erstellen können und mit denen sie über eine intelligente Volltext-

Betriebsrat zusammen und definierte gemeinsam diejenigen Dokumententypen, über die der Arbeitgeber eine Volltextsuche – also eine OCR-Erkennung – laufen lassen darf. „Das waren insgesamt 32 Dokumententypen, beispielsweise der Lebenslauf oder Nachweise für externe Qualifikationen. Andere Dokumente werden nicht über OCR erfasst und sind nicht recherchierbar“, sagt Grentzer. Mit diesem Vorgehen werde verhindert, dass der Arbeitgeber über die digitalen Personaldokumente recherchiere, wer wie viele Abmahnungen erhalten habe. Solche Auswertungen will ein Betriebsrat natürlich unterbinden und steht deshalb einer erweiterten Nutzung der digitalen Personalakte generell kritisch gegenüber. „Wenn sich das Unternehmen aber mit dem Betriebsrat zusammensetzt und ihm die positiven Aspekte für die Mitarbeiter erläutert, weil diese genau ihren Qualifikationen und Interessen entsprechend eingesetzt werden können, kann man über solche Lösungen tatsächlich etwas sehr Konstruktives zustande bringen“, fasst der Aconso-Vorstand zusammen.

### Bildungsbericht bietet Einblicke

Geteilt wird diese Auffassung von Christian Seifert, Produktmanager bei der HS – Hamburger Software GmbH & Co. KG: „Der Nutzen einer digitalen Personalakte besteht neben der platzsparenden Aufbewahrung vor allem in einer stark beschleunigten Informationsbeschaffung. Da liegt es auf der Hand, dass unsere Kunden diese Vorteile auch im internen Recruiting nutzen“, sagt er. Um die sprichwörtliche Nadel im Heuhaufen zu finden, komme es auf eine gute Strukturierung der Personaldokumente an. Hierzu würden Qualifikationsnachweise wie Zeugnisse und Zertifikate schon beim Digitalisieren mit Schlagworten versehen. „Will ein Unternehmen eine Stelle besetzen, die bestimmte Sprachkenntnisse erfordert, kann es in den Akten gezielt nach einem Sprachzertifikat suchen“, nennt Christian Seifert ein Beispiel.

„Der Nutzen besteht in Platzersparnis und vor allem in einer stark beschleunigten Informationsbeschaffung.“

Christian Seifert, HS – Hamburger Software GmbH & Co. KG



© LIEBENOW

Sein Unternehmen bietet innerhalb der digitalen Personalakte einen Programmassistenten an, mit dem sich Dokumente verschlagworten und mit sprechenden Dateinamen versehen lassen. Zudem können in den Mitarbeiterstammdaten der digitalen Personalakte die Aus- und Weiterbildungen der Mitarbeiter hinterlegt werden. „Viele unserer Kunden erstellen mit dieser Anwendung auf Basis der Stammdaten einen ‚Bildungsbericht‘, um schnell einen Überblick über die vorhandenen Qualifikationen zu gewinnen“, sagt er. Aber

suche in den Dokumenten nach Qualifikationen suchen können“, so Eggert. Er sieht das Problem weniger in der technischen Machbarkeit als vielmehr in der ablehnenden Haltung der Betriebsräte.

Allerdings müssten sich die Unternehmen überlegen, was ihr führendes Personalinformationssystem sei und wo welche Informationen gespeichert werden, gibt Thomas Eggert zu bedenken: „Wer im Vorfeld SAP, Loga oder ein anderes Human Resources Management-System einsetzt, muss berücksichtigen, dass dort die Mitarbeiterstammdaten

hinterlegt sind. Auch dort muss der Qualifikationsstatus gespeichert werden. Daher müssen die Unternehmen Regelungen finden, um unterschiedliche oder doppelte Daten zu vermeiden.“ Er rät deshalb nur denjenigen Unternehmen, die ein reines Payroll-Programm und keine weitere HRM-Software einsetzen, in Erwägung zu ziehen, ob eine erweiterte Nutzung der digitalen Personalakte für sie sinnvoll sein könnte. „Doch auch diese Unternehmen sollten es sich genau überlegen, ob sie sich nicht lieber eine Lösung suchen, die auch Personalma-

ausgewertet und zur Verfügung gestellt werden können. „Auch der Datenschutz wird so besser gewahrt, weil Zugriffserlaubnisse bis auf Feldebene vergeben werden können. Die digitale Archivierung ist damit immer nur als Ergänzung zu sehen und eignet sich hervorragend, um Dokumente standortübergreifend oder per Einzelzugriff zur Verfügung zu stellen“, ergänzt er.

Zudem warnt er vor Datenkonflikten, die sich durch die Nutzung der digitalen Personalakte für Recruiting- oder Talent-Management-Funktionen ergeben

würden: „Kein Unternehmen will neue Inseln der Information schaffen, kein Unternehmen will redundante Daten erhalten. Somit wird sich eine losgelöste Personalakte nur kurzfristig etablieren.“ Denn die durch den Aktenzugriff gewonnenen Informationen müssten wieder per Hand in andere Dokumente und Reports eingepflegt werden. „Daher raten wir eher vor einer Überfrachtung der Aktenfunktionen ab. Eine andere Struktur der digitalen Personalakte gegenüber der Papierakte ist dennoch sinnvoll, weil so natürlich bessere selektive Zugriffsrechte vergeben werden können und die Übersicht für den Einblickenden erleichtert wird“, so Hendrik Kellermeyer.



„Die Inhalte, die ich für das interne Recruiting brauche, ziehe ich eher aus dem Personalmanagement-System.“

Bernd Michaelis-Hauswaldt, Rexx Systems GmbH

#### Workflows stehen im Vordergrund

Das ist auch die Ansicht von Bernd Michaelis-Hauswaldt, Head of Sales bei der Rexx Systems GmbH: „Die digitale Personalakte ist nur ein kleiner Bestandteil

agement versteht und an die digitale Personalakte andockt. Ich glaube, es gibt bessere Möglichkeiten, Talent-Management-Funktionen umzusetzen, als rein über eine digitale Personalakte. Das Hauptproblem ist, die Information überhaupt vom Mitarbeiter zu bekommen, und weniger, sie in irgendeinem System auszuwerten“, so Eggert.

#### Digitale Akte nur als Ergänzung

Ähnlich differenziert ist die Ansicht der Software-Anbieter, die die digitale Personalakte als einen Bestandteil eines HRM-Systems anbieten: „Die archivierten Dokumente als alleinige Datenquelle für Personalentscheidungen zu nutzen, sehe ich als nicht sinnvoll an. OCR und eine eigene Verschlagwortung bergen zu viele Gefahren durch nicht erkannte Informationen“, sagt Hendrik Kellermeyer, Geschäftsführer der Perbit Software GmbH. Er empfiehlt den Einsatz der digitalen Personalakte immer in Co-Existenz mit einem HRM-System, da hier Informationen einfach

## pm INTERVIEW

### „Meist muss es ganz schnell gehen“

Längst sind noch nicht alle Personalbüros digitalisiert. Matthias Edel erklärt, warum das so ist und welche Gründe letztlich für eine Digitalisierung der Akten entscheidend sind.

**personalmagazin:** Die Vorteile der digitalen Personalakte sind bekannt, doch wie reagiert die Praxis? Sind die meisten Personalbüros papierlos?

**Matthias Edel:** Papierlos garantiert nicht, doch es wurden sicherlich schon so einige Aktenschränke abgebaut. Umfragen zeigen, dass etwa zwanzig Prozent der Top-500-Unternehmen im deutschsprachigen Raum elektronische Personalakten bereits einsetzen, noch mal so viele planen das für die Zukunft. Doch die Nachfrage steigt. Digitalisierung der Personalakten ist ja kein neues Thema, oder ein Thema, das wie Talent Management, strategische Personal-

planung oder Employer Branding als Zukunftstrend gepredigt wird. Aber es stößt dennoch immer mehr auf offene Ohren. Vor zwölf Jahren waren das eher Prestigeprojekte großer Konzerne, die ihre Akten digital ablegen wollten, um sie standort- und länderübergreifend nutzen zu können. Heute fragen schon Firmen mit zehn oder zwanzig Mitarbeitern nach einer elektronischen Lösung.

**personalmagazin:** Trotzdem scheint es noch eine Hürde zu geben zwischen der Erkenntnis, dass die Digitalisierung Vorteile schaffen könnte und dem tatsächlichen Schritt ins papierlose Büro.

in einem Personalmanagement-Tool, in dem ich die Möglichkeit habe, notwendige und aktenrelevante Dokumente zu hinterlegen. Die Inhalte, die ich für das interne Recruiting brauche – Kompetenzen und absolvierte Weiterbildungen – ziehe ich eher aus Informationen, die mir das HRM-System vorgibt, denn dieses kann auch Historien abbilden.“

Für sein Unternehmen stellt die digitale Personalakte in erster Linie einen Weg dar, bestehendes Papier zu digitalisieren. Bernd Michaelis-Hauswaldt: „Wenn ein Unternehmen einen Kundenauftrag bekommt, für den ein Mitarbeiter Russisch und Englisch sprechen muss sowie Kenntnisse in Java und einen Pkw-Führerschein mitbringen soll, dann muss es herausfinden können, welche seiner 200 oder 2.000 Mitarbeiter diese Anforderungen am besten erfüllen. Das kann keine Akte, sondern diese Informationen sind im HRM-System zu finden.“

**Edel:** Der Auslöser, die Digitalisierung anzugehen, ist meist nicht nur der reine Wunsch nach Effizienz oder Abbau von Papierakten. Der Wunsch besteht meist schon länger – die Vorteile elektronischer Workflows aus anderen Bereichen wie beispielsweise der Buchhaltung sprechen sich ja auch bis zu HR herum. Nur gerade hier werden oft andere Investitionen vorgezogen und das Projekt Digitalisierung hinten angestellt, sei es aus Zeit-, sei es aus Budgetgründen.

**personalmagazin:** *Und was ist dann der letzte Beweggrund?*

**Edel:** Ganz oben in der Liste der Gründe, warum Akten digitalisiert werden, ist die Nutzung einer zentralen Akte bei verteilten Organisationen (beispielsweise bei Einrichtung eines Shared Service Centers), schon allein, um Schattenakten ab-



„Kein Unternehmen will neue Inseln der Information schaffen, kein Unternehmen will redundante Daten erhalten.“

Hendrik Kellermeier, Perbit Software GmbH

Aus seiner Sicht liegt der hauptsächlichste Nutzen der digitalisierten Personalakte darin, die Akten allen Beteiligten – ob Personaler, Führungskraft oder Mitarbeiter – zur Verfügung zu stellen. „Der Mitarbeiter hat das Recht, jederzeit auf seine Akte zugreifen zu dürfen. Die Führungskraft benötigt für Jahresgespräche, Gehaltsverhandlungen und andere Anlässe Akteneinsicht. Allein durch die digitale Bereitstellung der Akte im Unternehmen ergibt sich eine gravierende Prozessoptimierung“, sagt Michaelis-Hauswaldt. Wegen des Datenschutzes hätten insbesondere dezentral organisierte Unternehmen Probleme, allen Beteiligten eine unkomplizierte Einsicht in Papierakten zu gewähren.

Denn diese dürfen nicht mit Boten weitergeleitet, sondern müssen persönlich übergeben werden. „Wenn die Führungskraft lediglich die Möglichkeit hat, unter Aufsicht des Personalers in den Keller zu gehen und in die Akte zu schauen, dann wird sie das nur selten durchführen. Daher werden zu viele Entscheidungen aus dem Bauch heraus getroffen“, meint Bernd Michaelis-Hauswaldt. Das stellt für ihn das wichtigste Argument für die Einführung einer digitalen Personalakte dar: „Die Unternehmen müssen die Vorgesetzten besser einbinden und die Prozesse dorthin verlagern, wo sie hingehören. Nur so kann Personalmanagement auch Spaß machen – für alle Beteiligten.“

zubauen. Hier herrscht der Servicegedanke: Akten müssen schnell zur Verfügung stehen, Daten sofort ausgewertet werden. Wer das erfüllen will, kommt an der elektronischen Akte nicht vorbei.

**personalmagazin:** *Und weitere Auslöser?*

**Edel:** Meist sind es akute Ereignisse, wegen denen es dann auch ganz schnell gehen muss. Beispielsweise ein Umzug, bei dem die Akten nicht mitgenommen werden können. Oder eine Fusion, durch die sich die Zahl der Mitarbeiter und damit der Personalakten derart erweitert, dass die Workflows mit Papierakten nicht mehr zu bewältigen sind. Auch Katastrophen spielen eine Rolle: Aktenarchive sind oft im Keller – Sie können sich vorstellen, was das in Hochwassergebieten bedeutet. Manchmal sind auch interne Probleme der Auslöser. In einem Fall wa-



**MATTHIAS EDEL** ist Senior Consultant ECM Products bei der Forcont Business Technology GmbH.

ren Papiere verschwunden und Mitarbeiter wurden verdächtigt, diese entfernt zu haben. Es gab eine riesige Untersuchung, hinterher stellte sich heraus, dass der Vorgang „nur“ falsch abgelegt war. Das kann übrigens auch in Unternehmen passieren, die zwar digitalisiert haben, bei denen die Technik aber noch aus der ersten Generation stammt, in der zum Beispiel Volltextrecherchen unbekannt waren. Mit modernen Systemen lässt sich das Ablegen viel besser kontrollieren und Fehler lassen sich frühzeitig vermeiden.

Das Interview führte **Katharina Schmitt**.

# Das große Schweigen um HR

**STUDIE.** Wer die Personalplanung strategisch angehen will, muss alle Akteure an einen Tisch bringen. Doch die betroffenen Abteilungen sprechen nicht miteinander.

Von **Frank Schabel** und **Andreas Stiehler**

**F**achbereiche brauchen für die Umstellung auf eine neue Software externe IT-Berater, Produktmanager suchen neue Mitarbeiter in Festanstellung und der Einkauf verhandelt Rahmenverträge mit externen Personaldienstleistern. Das zeigt: Personalplanung ist heute längst kein reines HR-Thema mehr. Vielmehr mischen bei der Rekrutierung fester wie auch freier Mitarbeiter alle Fachbereiche mit, deren Aufgabenbereiche von Neueinstellungen betroffen sind. Folglich müssten, geht es um die langfristige Personalsicherung, auch genau diese Akteure an einen Tisch. Denn kaum etwas ist mittlerweile für Unternehmen wichtiger als der ständige Austausch über Schlüssel-Qualifikationen von Mitarbeitern, die sie benötigen werden. Die integrierte und vernetzte Personalplanung wird entscheidende Einflussgröße im Wettbewerb.

## Die Fachbereiche ignorieren sich

Wie die aktuelle Studie des Personaldienstleisters Hays und des Analytischen Hauses PAC verdeutlicht, sind die meisten Unternehmen allerdings noch meilenweit entfernt von einer integrierten Personalstrategie. Zwar geben 82 Prozent der 303 befragten Entscheider aus den Bereichen Personal, Einkauf und Fachbereich an, über einen Strategieplan zu verfügen. Aber bei genauerer Betrachtung fällt auf, dass hier nur die Personaler am Werk sind. Sie setzen die Strategie und den Personalbedarfsplan

gemeinsam mit ihrer Geschäftsleitung auf. Die Anforderungen der Kollegen aus den Fachbereichen werden dabei nicht berücksichtigt. Geht es um ihren eigenen Personalbedarf, kochen diese Kollegen dann logischerweise ihr eigenes Süppchen: Ganze 84 Prozent der befragten Fachbereichsverantwortlichen nehmen sich selbst als die Hauptverantwortlichen in der Entwicklung der Personalstrategie für ihren Bereich wahr.

Die dritte Gruppe, der Einkauf, hat aus Sicht der beiden vorgenannten Akteure im Strategieprozess nahezu keine Relevanz. Nur zwei Prozent der Personaler und neun Prozent der Fachbereichsleiter nehmen im Kontext der Arbeitnehmerüberlassung bei der Planung überhaupt Notiz von ihm.

Bei der Rekrutierung und Planung externer Fachkräfte gibt es ebenfalls spürbare Diskrepanzen: 72 Prozent aller

## HANDLUNGSTIPPS

### So sichern Sie den Personalbedarf

**Reibungsverluste intern und verschenktes Potenzial beim Einsatz von Dienstleistern erschweren die Personalplanung. Folgende Schritte zeigen, wie Sie den Personalbedarf sicherstellen und die Zusammenarbeit mit Dienstleistern verbessern können.**

- **Integrativer Ansatz durch das Topmanagement.** Keine unabgestimmten Strategien von Einkauf, Personal- und Fachabteilungen. Gefragt ist ein integrierter Ansatz für eine bedarfsgerechte Personalplanung aller betroffenen Unternehmensbereiche.
- **Zuständigkeiten klären und Wahrnehmungen korrigieren.** Langfristige Personalplanung wird durch unklare Zuständigkeiten behindert. Zur einheitlichen Ermittlung des Personalbedarfs werden vernetzte Prozesse gemeinsam umgesetzt und kommuniziert.
- **Alle Prozesse auf den Prüfstand stellen.** Reibungen entstehen beim Rekrutieren von internen und externen Mitarbeitern sowie bei Matching- und Abrechnungsprozessen. Überprüft gehören die Denkweise der Akteure wie auch die gesamte Prozesskette.
- **Externe Ressourcen als integraler Bestandteil der Personalplanung.** Gerade Freiberufler und Mitarbeiter in Arbeitnehmerüberlassung sollten nicht mehr ad-hoc eingesetzt werden, sondern in die strategische Personalplanung eingebunden sein.
- **Die Kompetenz von Personaldienstleistern nutzen.** Personaldienstleister können als Sparringspartner in strategischen Fragen genutzt werden. Meist sind sie mit der Beschaffung von Festangestellten und Freiberuflern beauftragt, sie haben folglich oft ein gutes Verständnis der Bedarfslage und könnten daher auch strategisch unterstützen.



**Einzelaktionen sind in der Personalplanung fatal – doch Konsens herstellen scheint schwierig.**

Fachbereichsleiter sehen sich selbst in der Pole-Position, wenn es beispielsweise um die Beschaffung von Mitarbeitern in Arbeitnehmerüberlassung geht.

### Eigen- und Fremdwahrnehmung

Diese Ergebnisse zeigen klar, dass unterschiedliche Eigen- und Fremdwahrnehmungen vor allem zwischen Fachbereich und HR einer integrierten Personalplanung im Wege stehen. Legitimiert durch die Geschäftsleitung hat HR zwar die funktionale Macht für die Planung, doch keiner hält sich daran. Jeder dritte Fachbereich gibt an, nach eigenem Ermessen zu handeln und sendet so indirekt die Botschaft, dass er seinen Personalkollegen nicht wirklich zutraut, die richtigen Mitarbeiter für seine Abteilung zu finden. Das könnte auch der Grund dafür sein, dass 81 Prozent der Personaler mit der Art und Weise der strategischen Personalsicherung unzufrieden sind.

Und auch bei der Arbeit mit Personaldienstleistern lassen Unternehmen mögliche Potenziale liegen. Trotz der großen Unzufriedenheit mit der eigenen Planungssituation binden 71 Prozent aller Befragten ihre Personaldienstleister nicht strategisch ein, meist erhalten sie ad-hoc Aufträge, ohne als Sparringspartner genutzt zu werden. Immerhin: 65 Prozent der Befragten arbeiten schon an strategischen Lieferantenpools. Damit kommen sie einer vorausschauenden Planung unter Einbezug von Personaldienstleistern und deren Know-how einen großen Schritt näher.

Insgesamt betrachtet, krankt die Realisierung einer tragfähigen Personalstrate-

gie an mehreren Faktoren. So beleuchten die Ergebnisse, wie es um die Akzeptanz des HR-Bereichs als Business-Partner auf Augenhöhe im Unternehmen bestellt ist. Gut ist, sie werden, nicht zuletzt durch den drohenden Fachkräftemangel, immer häufiger in der Chefetage gehört und unterstützt. Doch für Fachbereiche scheinen Personaler nach wie vor ein Bereich, der recht weit von der Realität ihres operativen Geschäfts entfernt ist und ihre Belange nur bedingt versteht. Planungen von HR bleiben daher ohne durchschlagende Wirkung auf den Fachbereich, der selbst um- oder durchsetzt.

So laufen viele gut gemeinte Personalplanungen an der Unternehmenspraxis vorbei. Evident wird dies beim Umgang mit Externen, die nicht als feste Größe in die Personalstrategie integriert sind. Die meisten Personaler gehen in ihrer Ressourcenplanung nur von den festangestellten Mitarbeitern aus, obwohl die Ergebnisse der Studie zeigen, dass selbstständige Experten und Mitarbeiter in Arbeitnehmerüberlassung breit und intensiv eingesetzt werden. Da es hierzu keinen Ansatz in der Personalstrategie und der -planung gibt, gestalten die Fachbereiche dies autonom bei Bedarf.

### Fehlende Flexibilität

An einem weiteren Punkt zeigt sich die Starrheit einer nur von HR und Geschäftsleitung verabschiedeten Personalplanung und ihrer Strategie. Oft stehen die Weichen auf eine mittel- und langfristige Planung, die notgedrungen eher abstrakt angelegt sein muss – und so wiederum den schnell wechselnden

und sehr konkreten Anforderungen auf den Arbeitsmärkten nicht gerecht wird. Hier ist keine „große“ Strategie notwendig, sondern Geschmeidigkeit und ständiger Austausch zwischen HR und Fachbereichen, um die Planung regelmäßig zu adaptieren und auf die wirklich gefragten Kompetenzen auszurichten.

Auch die mangelnde Einbindung des Einkaufs hat für die Personalsicherung Konsequenzen. Da dem Einkauf in der Regel die ganzheitliche Sourcing-Strategie mit klar definierten Rekrutierungskanälen, -prozessen und -partnern obliegt, könnte er mittels Bündelung von Bedarfen und guten Konditionen zur Qualität der Personalplanung beitragen.

Zusammenfassend müssen Unternehmen zuerst ihre personellen Hausaufgaben erledigen, wollen sie langfristige Personalplanung über das Workforce Management erfolgreicher betreiben. Solange sie nicht die Verantwortlichkeiten als auch die Abstimmungsprozesse klar definieren, wird Planung zu einem Vanquish-Spiel und passiert einfach. Personalmanagement, Fachbereiche sowie Geschäftsführung stehen hier gleichermaßen in der Pflicht. ■



**FRANK SCHABEL** ist Head of Marketing/Corporate Communications beim Personaldienstleister Hays AG.



**DR. ANDREAS STIEHLER** ist Prinzipal Analyst bei Pierre Audoin Consultants (PAC) GmbH.

# „Archaische Vorstellungen“

**INTERVIEW.** Ob Mindestlohn oder Zuschlag: Längst ist die Zeitarbeit um ein positives Image bemüht. Bislang jedoch ohne großen Erfolg, wie eine Orizon-Studie zeigt.

**personalmagazin:** *Wie wird die Möglichkeit der Zeitarbeit von Arbeitnehmerseite aus wahrgenommen?*

**Dieter Traub:** Die Möglichkeiten der Zeitarbeit werden von Arbeitnehmern unterschiedlich wahrgenommen. Langzeitarbeitslose und Gering-Qualifizierte, die mittlerweile einen Großteil der Arbeitssuchenden ausmachen, sehen in Zeitarbeit durchaus eine Möglichkeit, auf dem ersten Arbeitsmarkt Fuß zu fassen – womöglich sogar ihre letzte Chance. Auch im Ingenieurwesen war Zeitarbeit aufgrund der projektbezogenen Arbeitsweise, wie sie im Ingenieurbereich üblich ist, lange eine anerkannte Beschäftigungsform. Heute verzichten viele Ingenieurbüros auf Zeitarbeitsmodelle. Sie befürchten, dass sich das schwache Image der Zeitarbeit nachteilig auf ihr Geschäft auswirkt. Insgesamt haben die meisten Arbeitnehmer, die in traditionellen Beschäftigungsformen sozialisiert wurden, immer noch Vorbehalte gegenüber der Zeitarbeit.

**personalmagazin:** *Inwieweit sind diese Vorbehalte begründet?*

**Traub:** Viele Erwerbstätige und Erwerbssuchende haben immer noch recht archaische Vorstellungen von Zeitarbeit. Hier ist von Niedriglöhnen, schlechten Arbeitsbedingungen sowie Unsicherheit die Rede. Die Orizon-Arbeitsmarktstudie zeigt die Verunsicherung der Arbeitnehmer in Lohnfragen. 82,7 Prozent der Befragten glauben, die Löhne der Zeitarbeitsbranche müssten stark angehoben werden, um den gerade verabschiedeten gesetzlichen Mindestlohn von 8,50



**DR. DIETER TRAUB** ist Geschäftsführer der Orizon GmbH und Mitautor der Orizon-Arbeitsmarktstudie.

Euro zu erreichen. 78,8 Prozent haben noch nie von Branchenzuschlagstarifen gehört. Fakt ist aber: Die meisten Zeitarbeitsunternehmen sind an Tarifverträge gebunden, die zwischen den Sozialpartnern ausgehandelt wurden. Die Tarifverträge beinhalten auch eine Lohnuntergrenze von 8,50 Euro, die in der Zeitarbeit bereits seit Januar 2014 gilt. Branchenzuschlagstarife gibt es mittlerweile in elf Wirtschaftszweigen. Nach vier bis sechs Wochen Einarbeitungszeit greift die erste Stufe der Lohnzuschläge und wird automatisch ausgezahlt. Infolge von Mindestlohn und Zuschlägen kommen die Orizon Zeitarbeitnehmer momentan auf einen durchschnittlichen Bruttolohn von 13,52 Euro. Auch die

Arbeitsbedingungen unterliegen tariflichen Regelungen, welche die Zeitarbeitsverbände mit den Gewerkschaften ausgehandelt haben.

**personalmagazin:** *Lässt sich das schlechte Image der Zeitarbeit ändern?*

**Traub:** Negativ-Beispiele aus der Zeitarbeit – die es sicher auch gibt – dominieren die Berichterstattung in den Medien. Positive Veränderungen, wie die tariflichen Mindeststandards und die enormen Lohnsteigerungen, werden kaum wahrgenommen. Doch mit der Zeit, da sind wir uns sicher, wird unser sozialverantwortliches Handeln auch wahrgenommen und honoriert werden.

**personalmagazin:** *Sie sprechen in Ihrer Studie von einer Quadratur des Kreises, was die Wünsche der Mitarbeiter angeht: Sie wollen sowohl sichere Arbeit als auch flexible Arbeitsbedingungen. Wie kann die Zeitarbeitsbranche das erfüllen?*

**Traub:** Sicherheit können wir bieten. Zeitarbeit ist sozialversicherungspflichtig und in der überwiegenden Mehrheit der Fälle auch unbefristet. Auch Flexibilität ist bei uns gegeben. Möchte ein Zeitarbeitnehmer an einem anderen Ort oder in einem anderen Tätigkeitsbereich arbeiten, suchen die Orizon-Personalberater mit ihm zeitnah eine neue, passende Einsatzmöglichkeit. Wünscht sich der Zeitarbeitnehmer flexible Arbeitszeiten, kann dies ebenfalls bei der Suche nach einem Einsatzbetrieb berücksichtigt werden. ■

Das Interview führte **Katharina Schmitt**.





Nicht wegschauen: Die Gefahren der Digitalisierung müssen Personaler klar in den Fokus nehmen.

# Risiken digitaler Arbeitswelten

**STUDIE.** Personaler müssen die Digitalisierung proaktiv nutzen. Gleichzeitig sind sie gefordert, möglichen Risiken vorzubeugen. Eine Studie zeigt die größten Gefahren.

Von **Joël Luc Cachelin**

**D**ie Kernressourcen eines Unternehmens der digitalen Wissensgesellschaft, IT und Mitarbeiter, verschmelzen: Ohne IT und Internet können die Mitarbeitenden keine Wertschöpfung erbringen. Doch das birgt gleichzeitig auch Veränderungen, die langfristig den Unternehmenserfolg beeinträchtigen könnten. Aus Sicht des Personalmanagements ändert sich die Risikolage durch die Digitalisierung fundamental. Ein wichtiger Bestandteil des HRM ist deshalb das frühzeitige Erkennen von Risiken, deren Controlling und das Ableiten präventiver Maßnahmen. Es können fünf Ebenen der Arbeitsumgebung unterschieden werden, in denen jeweils Risiken entstehen:

- **Analoge Arbeitsumgebung:** Elemente der physisch fassbaren Arbeitsumgebung wie Möbel, Zugänge und Hardware
  - **Digitale Arbeitsumgebung:** Elemente der digitalen Arbeitsumgebung wie Software, Wissensmanagement und Social Media
  - **Fähigkeiten der Mitarbeiter:** Kompetenzen und Eigenschaften der internen und externen Mitarbeiter
  - **Unternehmenskultur:** Werte und Routinen eines Unternehmens, Management und Führungsverständnis
  - **Digitaler Wandel:** Management und Controlling des Wandels zu einem digital tauglichen Unternehmen
- Für das Management ist es einerseits wichtig, eine Auslegeordnung über die Risiken zu erhalten. Andererseits braucht

es eine Bewertung der Risiken, um Prioritäten zu setzen. Entscheidend für die Bewertung ist neben dem potenziellen Schaden auch die Eintrittswahrscheinlichkeit.

## Wo liegt die Aufmerksamkeit von HR?

In der diesjährigen Trendstudie der Wissensfabrik bewerteten Personalexperten (vornehmlich HR-Mitarbeiter und Geschäftsführer) aus der Schweiz, Deutschland und Österreich 15 vordefinierte Risiken nach potenziellem Schaden, Eintrittswahrscheinlichkeit sowie der nötigen Aufmerksamkeit des Managements. 57 Prozent der Befragten geben an, von der Digitalisierung stark betroffen zu sein. Erfreulicherweise betrachten 91 Prozent der Befragten die Digitalisierung als Chance oder zumindest „eher“ als Chance für ihren Betrieb. Die Hälfte

der Befragten sieht die Digitalisierung auch als Chance für sich selbst.

### Risiko: mangelnde Flexibilität

Auf einer Skala von eins (kein Schaden) bis fünf (sehr hohes Schadensrisiko) sehen die Befragten das höchste Risiko bei einer zu wenig ausgeprägten Change-Fähigkeit (siehe Grafik). Starke negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg erkennen die Befragten auch beim fehlenden Verständnis für künftige Märkte und dem Ignorieren des Kundenwissens. Auf weiteren Plätzen folgen fehlende digitale Kompetenzen, ungenügende digitale Arbeitsumgebungen und eine fehlende Digitalisierungsstrategie. Ungenügende digitale Arbeitsumgebungen sind für die Befragten ein größeres Risiko als leistungshemmende analoge Arbeitsumgebungen. Anders ausgedrückt: „New Work“ heißt nicht nur Büros zu designen, sondern auch Software und Apps auszuwählen.

In einer zweiten Runde bewerteten die Befragten die Wahrscheinlichkeit, von den Risiken betroffen zu sein. Dazu stand wieder eine Skala von eins (kein Eintrittsrisiko) bis fünf (sehr hohe Eintrittswahrscheinlichkeit) zur Verfügung. Die mit Abstand höchste Realisierungswahrscheinlichkeit wurde beim Risiko „Always On“ gesehen. Es beschreibt die Gefahren der Vermischung von Arbeit und Freizeit. Hohe Werte erhalten auch eine Unternehmenskultur, die nicht zum digitalen Kontext passt, sowie eine zu wenig ausgeprägte Change-Fähigkeit und Entwicklungsfähigkeit. Hohe Betroffenheit erkennen die Befragten auch bei fehlenden digitalen Kompetenzen und typischen Cyber-Risiken wie Angriffe auf Server, Datenklau und Spionage.

Eine geringe Eintrittswahrscheinlichkeit erwarten die Studienteilnehmer dagegen bei den Risiken Compliance, analoge Arbeitsumgebungen und bei dem suboptimalen Verhältnis zwischen Menschen und Maschinen (zu viele beziehungsweise zu wenige Maschinen und Algorithmen) im Arbeitsprozess.

Kombiniert man die Bewertung von Eintrittswahrscheinlichkeit und möglichen Risiken, erhält man eine grafische Darstellung, die zusätzliche Informationen über die Gefahr der Risiken gibt. Je weiter entfernt das Risiko von der Ecke links unten liegt, desto größer ist die Gefahr, die sich durch die Kombination von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenpotenzial ergibt. Mathematisch handelt es sich um die Länge des Vektors, der vom Nullpunkt aus zur Position des Risikos führt.

### Neues Rollenprofil für HR

Vier Risiken heben sich in dieser Darstellung als die gefährlichsten ab: Mängel in der Change-Fähigkeit, der Erschließung neuer Märkte, der digitalen Fähigkeiten sowie der Integration des Kundenwissens. Diese Ergebnisse zeigen, wo die Aufmerksamkeit des Managements tatsächlich sein sollte.

Bei den vier Risiken mit höchster Gefahr handelt es sich um abteilungsübergreifende Themen, die eine Abteilung alleine nicht bewältigen kann. Sie enthalten Aspekte des Marketings beziehungsweise des Innovationsmanagements (Wie verändern sich die Kundenbedürfnisse?), von HR (Welche Fähigkeiten brauchen wir für die Befriedigung dieser neuen Bedürfnisse?) und der IT (Welche digitale Infrastruktur brauchen wir für einen Fit von Fähigkeiten und Bedürfnissen?). Gemeinsam ist den Risiken, dass sie ein unternehmerisches Verhalten der Mitarbeitenden erfordern. Die Risiken verweisen auf das künftige Rollenprofil der Personalabteilung. Alle Risiken mit großer Eintrittswahrscheinlichkeit und großem potenziellen Schaden sind im Kern HR-Risiken, da sie das

Verhalten der Mitarbeitenden betreffen. Aufgabe des HRM ist es deshalb, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die Wandel, die Erschließung der neuen Märkte und die Integration des Kundenwissens fördern. Dazu braucht es von HR-Managern sowohl ein Verständnis für IT und Marketing als auch für die Zukunft des operativen Geschäfts.

### Unterschiede nach Größe und Alter

In der Studie interessierten zudem die Unterschiede zwischen den Befragten. In der Analyse wurde besonders auf die Unterschiede zwischen Mitgliedern der Geschäftsleitung und der Belegschaft, zwischen Konzernen und kleinen beziehungsweise mittelständischen Unternehmen sowie die Eigenheiten von Vertretern der sogenannten Generation Y, also typischerweise technikaffinen Mitarbeitern der Jahrgänge 1977 bis 1998, geachtet.

Bei den erwarteten Gefahren zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen Konzernen und Mittelstand. Konzernmitarbeiter stufen vier Risiken höher ein: Cyberrisiken, eine schlechte Arbeitgebermarke, fehlende Change-Fähigkeit und die Arbeitsumgebungen. Umgekehrt wird die Gefahr von unterentwickelten digitalen Arbeitsumgebungen oder fehlenden digitalen Fähigkeiten als geringeres Risiko bewertet.

Bei den Antworten der Generation Y sticht die antizipierte Gefahr einer unterentwickelten digitalen Unternehmenskultur heraus. Überraschend ist auch die im Vergleich höhere Einschätzung der Gefahr, die von einem schlechten HRM ausgeht. Entspannter geht die Generation Y mit Cyber-Risiken und einem falschen Mensch-Maschinen-Verhältnis um. Möglicherweise sind diese Risiken für die Generation Y weniger wichtig, weil sie sich im Umgang mit dem Internet sicherer fühlt als andere Generationen.

Beim Vergleich der Managementaufmerksamkeit zeigen sich zwei Auffälligkeiten. Die Belegschaft wünscht sich im



Download der HRM-Trendstudie unter  
[www.wissensfabrik.ch/hrmtrend2014](http://www.wissensfabrik.ch/hrmtrend2014)

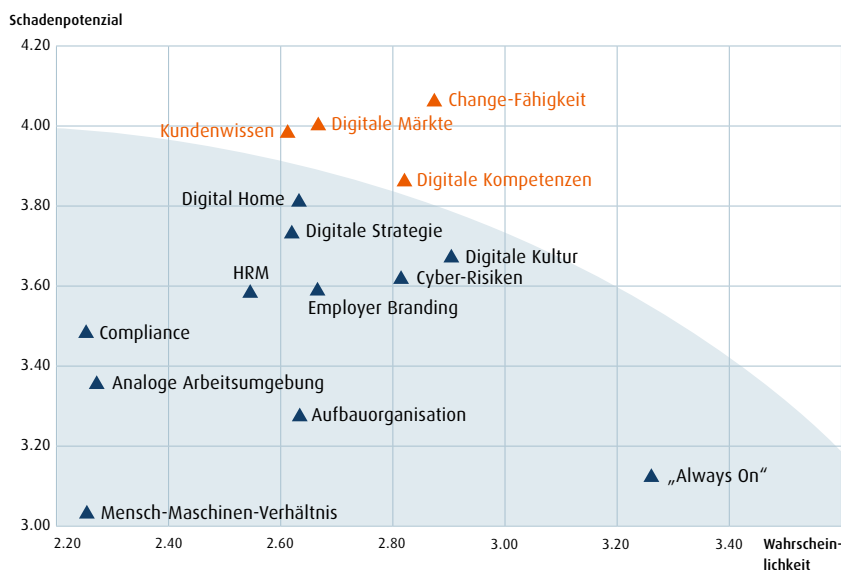
## ÜBERBLICK

# Die 15 größten Risiken für HR

Den Risiken, die die Digitalisierung mit sich bringt, wird abhängig von der Generation der Befragten und der Unternehmensgröße unterschiedliche Bedeutung zuerkannt.

1. Unreife digitale Kultur (Management- und Führungsverständnisse)
2. Ignorieren des Kundenwissens („Open Innovation“, Beschwerdemanagement)
3. Ungenügende digitale Arbeitsumgebung (Software, Kommunikationstools)
4. Unpassende Aufbauorganisation (Struktur des Unternehmens)
5. Schlechtes Image als Arbeitgeber (Bekanntheit und Image der Arbeitgebermarke)
6. Fehlende Change- und Entwicklungsfähigkeit
7. Leistungshemmende Arbeitsumgebungen (Hardware, Möbel, Licht, Arbeitsklima,...)
8. Fehlende digitale Fähigkeiten (IT, Social Media, Erschließen digitaler Märkte)
9. Cyber-Risiken (Angriff auf Server, Datenklau, Spionage)
10. Auflösen der Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit („Always On“)
11. Fehlende rechtliche Absicherung (kein Überwachung rechtlicher Risiken)
12. Keine Digitalisierungs- und Datenstrategie (Digitale Transformation, Zuständigkeiten)
13. Mangelndes Verständnis und Unternehmertum für künftige Märkte
14. Schlechtes Human Resources Management
15. Suboptimales Mensch-Maschinen-Verhältnis

## RISIKOEINSCHÄTZUNG



Schadenpotenzial / Eintrittswahrscheinlichkeit: 5 = Sehr hoch, 4 = hoch, 3 = mittel, 2 = gering, 1 = kein

Risiken, die mit hoher Wahrscheinlichkeit eintreffen, haben potenziell auch einen starken Einfluss auf den Unternehmenserfolg.

Vergleich zu den befragten Kadermitarbeitern vergleichsweise mehr Aufmerksamkeit für das HRM und „Always On“. Gut möglich, dass die Mitarbeiter jene Themen hoch bewerten, die für sie am stärksten im Alltag spürbar sind. Umgekehrt setzen die Kader Schwerpunkte bei den strategischen Themen Erschließung neuer Märkte, digitale Strategie sowie den Cyber-Risiken.

### Risiken zu Chancen machen

Zuletzt wurde in der Studie abgefragt, wie die Risiken zu Chancen werden können. Gemäß den Befragten braucht es dafür ein Bekenntnis zu den digitalen Märkten und eine Offenheit für Trends und neue Technologien. Jedes Risiko hat das Potenzial, zu einer Innovation zu werden – dann nämlich, wenn das Management präventiv agiert, die Risiken gar nicht erst eintreten lässt und sich dadurch einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz erarbeitet. Um die Risiken zu Chancen zu machen, wollen die Befragten die Kunden und Mitarbeitenden stärker einbeziehen und mit Szenarien mögliche Entwicklungen voraussehen.

Aus Sicht der Wissensfabrik überrascht die geringe Bedeutung, die dem suboptimalen Verhältnis von Menschen und Maschinen eingeräumt wird. Möglicherweise war das Risiko zu abstrakt formuliert. Doch die steigende Digitalisierung führt in Kombination zum erhöhten Kostendruck in vielen Unternehmen zur Frage, ob man eher in Maschinen oder Menschen investieren soll. Weder für die IT noch für das HRM sind die Budgets unendlich. Auch deshalb könnte es in Zukunft sinnvoll sein, HR und IT näher zueinander zu führen oder im Sinne eines integrierten Managements von Risiken und Innovationsentscheiden ganz zu vereinen.



**DR. JOËL LUC CACHELIN** ist Geschäftsführer der Wissensfabrik, Think Tank für Personal- und Datenmanagement.

QUELLE: CACHELIN, WISSENSFABRIK 2014

# Auch Payroll-Profis werden rar

**AUSBLICK.** Wer nicht genügend Payroll-Experten auf dem Arbeitsmarkt findet, kann auf Outsourcing setzen. Das birgt für HR einige Risiken – aber auch große Chancen.

Von **Michael Teich**

**P**ersonalabrechnungen werden komplexer, die Zyklen für gesetzliche oder betriebliche Anpassungen immer kürzer. Viele Unternehmen suchen aktuell nach qualifizierten Fach- und Führungskräften, um die wachsenden Aufgaben zu bewältigen. Der Bedarf an Personal in deutschen HR-Abteilungen kann derzeit allerdings nur schwer gedeckt werden.

Laut der aktuellen Kienbaum-Studie „HR 4 HR“ sind 64 Prozent der Befragten davon überzeugt, dass die Anforderungen an HR gestiegen sind und es starke

Probleme bei der Gewinnung von passendem Personal gibt. Für Unternehmen macht sich das darin bemerkbar, dass sie auf ausgeschriebene Stellen erheblich weniger Bewerbungen erhalten. Auch die Qualität der Bewerbungen ist nicht mehr ausreichend. Erfahrene Payroll-Spezialisten sind schwer zu finden. Wurden diese früher häufig von den Unternehmen selbst ausgebildet und weiter entwickelt, ist daran in Zeiten schlanker Personalstrukturen kaum noch zu denken. Unternehmen möchten dieses Personal heute gern fertig ausgebildet zur Verfügung haben. Einen entsprechenden Ausbildungsberuf gibt es jedoch nicht,

hier besteht lediglich die Möglichkeit, entsprechende Schwerpunktthemen in der Ausbildung zu wählen oder sich nebenberuflich weiterzubilden. Der Bedarf auf dem Arbeitsmarkt ist groß und insbesondere außerhalb der Ballungszentren ist dieser auch perspektivisch kaum zu decken. Diese Situation wird sich durch den demografischen Wandel und ein früheres Renteneintrittsalter kurzfristig weiter verschärfen.

## **Lohn- und Gehaltsabrechnung: Administration oder Wertschöpfung?**

Die Lohn- und Gehaltsabrechnung nimmt zudem stetig an Komplexität zu. Häufige



**Bleistift und Taschenrechner sind überholt – bei der modernen Lohnabrechnung sind digitale Workflows und die Kenntnis der komplexen rechtlichen Regelungen unverzichtbar.**

gesetzliche Änderungen gehören zum Tagesgeschäft. Aktualisierungen in Arbeits-, Steuer- und Sozialversicherungsrecht sowie neue digitale Meldepflichten sind in die HR-Anwendungen zu integrieren und in der Entgeltabrechnung zu berücksichtigen. Die Bearbeitung von Lohn und Gehalt wird zunehmend anspruchsvoller, der administrative Aufwand steigt und Zeit für zukunftsrelevante Personalthemen bleibt auf der Strecke.

Entscheidet das Unternehmen sich, die Verantwortung für Fachwissen, Kompetenz, Datenschutz und Datensicherheit sowie IT im eigenen Haus zu behalten, bedeutet das einen relativ hohen Aufwand für den Betrieb, insbesondere für die HR-Abteilung. Entscheidend sind

langfristige Personalkonzepte zur Nachfolgeplanung oder die Bereitschaft, neue Wege zu beschreiten. Gerade die ansteigende Dynamisierung der Gesetzgebung führt dazu, dass Unternehmen vermehrt administrative Personalaufgaben wie entgeltrelevante Prozesse an Dienstleister abgeben.

#### **Payroll-Outsourcing wird oft noch skeptisch betrachtet**

Dass Outsourcing eine Strategie ist, durch die man sich als Unternehmen auf sein Kerngeschäft konzentrieren kann und Kosten senkt, ist allgemein bekannt und nicht neu. Das Outsourcing der Lohn- und Gehaltsabrechnung wird allerdings zum Teil noch skeptisch

betrachtet. Verständlich, handelt es sich doch um einen der sensibelsten Unternehmensbereiche. Die Angst vor dem Kontrollverlust oder negativen Schlagzeilen ist in den Köpfen vieler Unternehmer zu vordergründig, um die Chancen und Freiräume, welche durch gezieltes und gut umgesetztes Payroll-Outsourcing möglich sind, zu erkennen.

#### **Die Risiken und die Chancen von HR-Outsourcing**

Nicht selten werden gerade in der Entgeltabrechnung wertvolle personelle und finanzielle Ressourcen durch lange Bearbeitungszeiten oder überalterte Prozesse gebunden. Eine Outsourcing-Lösung kann Unternehmen dabei unterstützen,

**Sparen Sie bis zu  
84% Ihrer Kosten,  
99% Ihrer Zeit**

## **HR-Dokumente sind eine sensible Sache**

Mit IncaMail versenden Sie Entgeltabrechnungen direkt aus Ihrer HR-Anwendung an beliebige E-Mail-Adressen Ihrer Mitarbeitenden. Einfach, schnell, sicher und sparsam.

Mehr Infos: [www.post.ch/incamail-hr](http://www.post.ch/incamail-hr)

**SWISS POST** 

Kosten langfristig zu optimieren. Die Kosten für die Dienstleistungserbringung können sich an den vereinbarten Service Level Agreements (SLA) orientieren oder sie werden auf Basis des Dokumentenvolumens, welches verarbeitet wird, kalkuliert. Aus Fixkosten werden bedarfsorientierte, variable Kosten und im Zuge der Spezialisierung des Dienstleisters sowie der Nutzung der externen genormten IT-Infrastruktur großer Rechenzentren kann von den positiven Skaleneffekten profitiert werden.

### Der Fokus alleine auf der Kostenseite wäre zu eng

Für den HR-Bereich sind Outsourcingmodelle gefragt, die den alleinigen Fokus nicht auf die Kostenseite legen. Vielmehr ist es wichtig, im Rahmen des Outsourcing-Projektes die bestehenden Prozesse gemeinsam mit dem Dienstleister zu analysieren und die Prozesskomplexität an die tatsächlichen Anforderungen des Unternehmens anzupassen. Jeder weiß, wie aufwendig und manchmal auch schwierig es sein kann, althergebrachte Prozesse zu vereinfachen. In Zusammenarbeit mit einem Outsourcing-Dienstleister müssen diese infolge der vertraglichen Vereinbarungen umgesetzt werden. Der Outsourcing-Ansatz kann auf diesem Weg die Prozessoptimierung/-standardisierung aktiv fördern.

Auch die IT-Qualität externer Dienstleister ist auf einem sehr hohen Niveau. Ängste hinsichtlich Datenschutz und Datensicherheit sind verständlich, aber letztlich unbegründet. Jeder seriöse Dienstleister ist zertifiziert und lässt sich bei Bedarf zusätzlich vom Kunden auditieren. Zudem wird die Nutzung moderner Hochleistungsrechenzentren möglich. Diese verfügen über eine besonders leistungsfähige und ausfallsichere Infrastruktur sowie qualifiziertes Fachpersonal. Sie sind mit allen erforderlichen Einrichtungen für IT-Security und Gebäudesicherheit ausgestattet und werden regelmäßig zertifiziert. Damit wird

## Beim Business Process Outsourcing haftet letztlich der Dienstleister für die Richtigkeit seines Handelns und auch für Geheimhaltung und Datensicherheit.

ein Höchstmaß an Sicherheit geboten, das sich viele Unternehmen eigenständig nicht leisten können.

Beim Business Process Outsourcing werden Kosten und Verantwortung für den laufenden Betrieb der HR-Systeme durch den Dienstleister getragen. Letztlich haftet der Dienstleister für die Richtigkeit seines Handelns und nicht zuletzt auch für Geheimhaltung und Datensicherheit. Die Besichtigung von Arbeitsplätzen sowie Technik und Sicherheitseinrichtungen vor Vertragsabschluss ist empfehlenswert, um Datenschutz- und Sicherheitsbedenken auszuräumen.

### Erwartungshaltungen an den Dienstleister genau definieren

Damit das Outsourcing gelingt, ist es wichtig, dass die Erwartungshaltungen an den Dienstleister genau definiert werden. Eine gemeinsame Analyse der Prozesse und Festlegung der Aufgaben sind Voraussetzung dafür, dass später ein klares und für beide Seiten umsetzbares Vertragswerk entsteht. Unsere Erfahrungen zeigen, dass ungenaue und zu knappe Standardwerke hier fehl am Platz sind. Es reicht nicht aus, die Rechte und Pflichten nur zu umreißen. Das hinterlässt oftmals ein Gefühl der Unsicherheit und erzeugt nicht die notwendige Prozesseffektivität.

Nicht zu umfangreiche aber präzise Service Level Agreements (SLA) sind gefragt. Klar und eindeutig formuliert, nachvollziehbar gestaltet und übersichtlich aufgebaut, ist der Vertrag das erste Sicherungsinstrument der Zusammen-

arbeit zwischen Dienstleister und Unternehmen. Natürlich gibt es noch weitere wichtige Punkte, die zum Gelingen des Outsourcings beitragen. So ist es unabdingbar, beteiligte Fachbereiche in einer Projektgruppe rechtzeitig ins Boot zu holen und auf den Paradigmenwechsel vorzubereiten. Gerade im Hinblick auf die Implementierung ist dieses Vorgehen entscheidend, um Kosten und Aufwand für Prozessanpassungen abzuschätzen.

Als Auftraggeber muss man sich zudem bewusst machen, dass Know-how verlagert wird und genau deshalb die Fluktuationsquote beim Dienstleister genauer betrachten. Es ist sicherzustellen, dass der Outsourcing-Dienstleister über ausreichend qualifiziertes Personal und Ausfallstrategien, nicht nur auf der personellen Seite, verfügt. Am wichtigsten aber ist Transparenz und Kommunikation von beiden Seiten.

### Fazit: Outsourcing als Konzept zum Markterfolg

Indem der Geschäftsprozess der Lohn- und Gehaltsabrechnung an einen Dienstleister ausgelagert wird, entstehen für ein Unternehmen wesentliche Vorteile. Neben der bereits erwähnten Prozesseffizienz gewinnen Firmen, die outsourcen, auch durch die Personaleffizienz der Dienstleister. Abwesenheiten werden optimal abgedeckt und es muss keine Personalreserve im eigenen Unternehmen vorgehalten werden.

Eine ebenso große Bedeutung hat die fachliche Qualität, welche sich laufend den aktuellen Anforderungen anpasst. Gesetzesänderungen werden zeitnah umgesetzt und kostenintensive Schulungen für eigene Fachbereiche entfallen. Damit kann Outsourcing eine Lösung für den Fachkräftemangel sein, als Konzept auf dem Weg zum Markterfolg. ■



**MICHAEL TEICH** ist Geschäftsführer der ICS Adminservice GmbH.

# Ein Markt in Bewegung

**EINBLICK.** Fusionen, Aufkäufe, Neuentwicklungen – bei den Payroll-Anbietern herrscht buntes Treiben. Doch die Kunden haben klare Vorstellungen, was sie brauchen.

Von **Frank Zscheile**

**D**iese Umfrage sollte Payroll-Anbieter aufhorchen lassen: Im Juni 2014 veröffentlichte der Hersteller Exact die Ergebnisse einer produktunabhängigen Erhebung unter bundesdeutschen Lohnbuchhaltern. Demnach hatten 56 Prozent der Antwortenden an ihrem jeweiligen Lohnsoftwareanbieter etwas auszusetzen, fast jeder sechste Mitarbeiter einer Lohnabteilung ist sogar komplett unzufrieden (vergleiche Personalmagazin, Heft 7/2014, Seite 56). Neben versteckten Kosten und schlechtem Service liegen die Gründe dafür in sich ständig ändernden Gesetzen, Neuheiten wie Elster/Elstam und tariflichen Anpassungen. Nicht jeder Anbieter setzt diese in seinen Programmen sofort um, zudem sind zeitintensive interne Weiterbildungsmaßnahmen nötig.

Das Outsourcing der Payroll-Prozesse ist deshalb für viele Unternehmen zur ernsthaften Alternative geworden – begünstigt auch durch eine neue Generation von Personalern, die modernen Technologien wie der Cloud gegenüber aufgeschlossen ist. Vor allem der kleine bis mittlere Mittelstand lagert zunehmend Aufgaben der Personalabteilung aus, um sich zu entlasten, wie der Anbieter SD Worx feststellt, einer der größten HR-Services-Provider in Europa und Mitbegründer der Payroll Services Alliance.

## Von Hosting zu Process Outsourcing

Inwieweit die Entgeltabrechnung ausgelagert wird, dafür gibt es verschiedene



**Viele Personalierer wollen sensible Daten nicht outsourcen – doch in zertifizierten Rechenzentren sind sie gut geschützt.**

Abstufungen. Beim Software-as-a-Service-Betrieb (oder Application Service Providing) lagert das Unternehmen den physischen Betrieb der Software an ein Rechenzentrum aus (Hosting). Um deren Wartung und Aktualisierung muss es sich damit nicht mehr kümmern. „Wesentliche Vorteile dieses Outsourcings sind die klar skalierbaren Kosten“, erklärt Pia Lanzmaier, Geschäftsführerin der Infoniqa Payroll Services GmbH, „im Rechenzentrum kann das Unternehmen alle Abrechnungsleistungen zu einem Fixpreis pro Mitarbeiter nutzen, anstatt für Lizenz, Wartung und Betrieb der Abrechnungslösung zahlen zu müssen.“ Vor allem kleine und mittelständische Unternehmen können so eine professionelle Dienstleistung einkaufen, die man sonst

nur als Großunternehmen unterhalten könnte. Sollen die internen Ressourcen weiter entlastet werden, lässt sich darüber hinaus auch die komplette Abrechnung an den externen Partner übergeben – Business Process Outsourcing (BPO) heißt das Schlagwort dafür. Die Kommunikation mit Systemen wie der Zeitwirtschaft oder der Finanzbuchhaltung findet dabei über Schnittstellen statt.

## Kriterien zur Dienstleisterauswahl

Ob nur der Softwarebetrieb ausgelagert wird oder gleich die gesamte Bearbeitung: Gerade bei Personaldaten haben viele Unternehmen noch Angst vor Know-how-Verlust oder Kontroll- und Qualitätseinbußen sowie davor, dass hochsensible Informationen das eigene

Unternehmen verlassen. Wer bei der Auswahl seines Dienstleisters auf folgende Punkte achtet, sollte hinsichtlich des Datenschutzes jedoch auf der sicheren Seite sein:

- zertifiziertes Rechenzentrum
- verschlüsselter Datenzugriff durch SSL
- kontinuierliche Datensicherung mittels gespiegelter Server
- zusätzliche Absicherungen wie Einmal-Logins, Begrenzung auf bestimmte IP-Adressbereiche
- optionale integrierte Benutzerverwaltung
- Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit durch Referenzkunden

Dienstleister wie die Ratiodata IT-Lösungen & Services GmbH, die als Rechenzentrum der Genossenschaftsbanken fungiert, bieten ihren Kunden die genannten Voraussetzungen bereits. Das Unternehmen aus Münster übernimmt inzwischen auch für viele Industriekunden den kompletten Betrieb der Personalabrechnung auf der Plattform des Personalabrechnungs- und Informationssystemsystems Paisy. Ratiodata kümmert sich um Produktionsabläufe, Server- und Software-Wartung sowie Systemanpassungen. Die Kunden haben über ein abgestuftes Rechtesystem direkten Online-Zugriff auf das Abrechnungssystem.

### Hinlängliche Ängste unbegründet

Jürgen Laub, bei HP Deutschland zuständig für Business Process Services, erklärt, warum dennoch Zurückhaltung besteht, wenn es um die Frage der Abgabe der Lohnabrechnung geht: „Wissens- und Kontrollverlust sowie die vermeintlich hohe Komplexität der Transition sind die üblichen Ängste beim Outsourcing. Dabei ist genau das Gegenteil der Fall: Bestehendes Know-how wird ausführlich dokumentiert und somit erhalten. Durch umfangreiches Reporting lässt sich die Qualität der Kontrolle signifikant erhöhen.“

HP bietet das gesamte Spektrum an Payroll-Services und betreibt in Deutsch-

land neben einer großen SAP-Plattform mit rund 100 Mandaten auch Kidicap, eine Lösung speziell für Kirchen, Diakonien und Krankenhäuser mit rund 500 Mandanten. Bei den Plattformen für HR- und Payroll-Services sieht Laub einen deutlichen Trend hin zu Cloud-basierten Anwendungen wie Workday, Kidicap oder Employee Central Payroll, dem Hosting-Angebot von SAP Payroll des SAP-Tochterunternehmens Success Factors. Branchenausrichtungen wie Kidicap bieten auch andere Dienstleister. SD Worx beispielsweise passte seine

Abrechnungssoftware auf die Healthcare-Industrie an und gestaltete spezielle Module für das Transport- und Anlagen-gewerbe.

Dahinter stecken Anforderungen von Führungskräften, die sich von ihren Personalern heute mehr Unterstützung in Strategiefragen wünschen. Durch das Auslagern von Routinetätigkeiten wie der Abrechnung können HR-Verantwortliche solche Themen besser angehen. „Der Payroll-Provider muss in der Lage sein, strategisch relevante Kennzahlen für die Personalmanager bereitzustel-

## INTERVIEW

### „In zwei Jahren sind wir Marktführer“

Sage hat das Lohn-Geschäft von Exact übernommen, doch als Teil von Sage will die ehemalige Exact Software Deutschland auf Payroll spezialisiert bleiben. Über diese und weitere Pläne sprachen die Geschäftsführer mit der Redaktion.

**personalmagazin:** *Die Übernahme ist unter Dach und Fach, die Kartellbehörden haben gerade die Akquisition genehmigt. Ihr Marktanteil im Lohnabrechnungsbereich liegt nun bei 22 Prozent – wie fühlt man sich als Schwergewicht im Lohnabrechnungs-Markt?*

**Peter Dewald:** Sehr gut. Die rechtlichen Übernahme-Formalitäten sind geregelt, nun sind wir dabei, die beiden Geschäfte Sage Software GmbH und Exact Software Deutschland GmbH einander näher zu bringen. So wollen wir aus dem Gesamten mehr machen als aus den Einzelteilen.

**personalmagazin:** *Aber wieso investiert man heute noch im Lohnsoftwaremarkt? Ist das überhaupt noch ein lohnender Bereich?*

**Dewald:** Es geht nicht nur um Lohnabrechnung, es geht um das Gesamtportfolio für die Personalarbeit. Natürlich ist Lohn der wesentliche, klassische

Aspekt, aber seit einem Jahrzehnt sind Themen rund um das Human Capital Management relevant. Hier bestehen zusätzliche Wachstumspotenziale. Wir sind zum Beispiel als Sage mit Angeboten zu Reisekostenmanagement und Bewerbermanagement schon länger im Markt, nun haben wir die Möglichkeit, diese Angebote auch den Exact-Lohn-Kunden anzubieten.

**personalmagazin:** *Herr Csillag, fühlen Sie sich denn auch gut? Exact Lohn wird es unter dem alten Namen bald nicht mehr geben. Sehen Sie das als Scheitern?*

**Daniel Csillag:** Nein, das ist kein Scheitern. Wir werden ja unser Geschäft weiter betreiben, nur unter anderem Namen und einem anderen Logo. Durch die Zusammenfassung haben wir nun auf einen Schlag ein deutlich breiteres Produktspektrum zur Verfügung – dieses werden wir natürlich



len“, so Patrick Weber, Managing Director der SD Worx GmbH, „er wird damit vom rein externen Entgeltabrechner zum qualifizierten Ansprechpartner für alle administrativen Aufgaben, ob es um Service-Strukturen, Vertragsbindungen, Abrechnungsplattformen oder erweiterte Dienstleistungen geht.“

2012 hat das Marktforschungsinstitut Gartner seine erste Studie zum „Magic Quadrant for Payroll BPO Services“ verfasst, in dem die Geschäftsperspektiven von elf großen Payroll-Outsourcing-Anbietern bewertet werden. Demnach

wächst der Markt jährlich im niedrigen einstelligen Bereich. Die Hersteller üben sich differenzierter: Während Siegfried Milly, Geschäftsführer und Bereichsvorstand der Infoniqa Gruppe, eine rasant wachsende Nachfrage nach Payroll Outsourcing-Leistungen sieht, erklärt HP-Manager Laub: „Unsere Wahrnehmung und die von führenden Beratungsgesellschaften ist, dass der Bedarf an HR- und Payroll-Services abnimmt, da in diesem Bereich eine gewisse Sättigung vorhanden ist. Die Nachfrage nach Unterstützung in den Be-

reichen Finance, Document Processing und Procurement hingegen nimmt zu.“ Der Outsourcing-Markt ist auf jeden Fall in Bewegung und die Konsolidierung betrifft auch immer größere Unternehmen. Jüngstes Beispiel ist die Übernahme der Exact-Lohnsparte durch den Software-Anbieter Sage (vergleiche Interview). Gut denkbar, dass dieser Kauf nicht die letzte Fusion im Payroll-Bereich war. ■

---

**FRANK ZSCHEILE** ist freier Journalist und spezialisiert auf Softwarethemen.

---

auch unseren Exact-Kunden anbieten. Themen wie „Human Capital Management“, aber auch Lösungen im Bereich „Time“ und „Travel“ braucht man heute im Markt. Vor wenigen Wochen hatten wir dazu noch nichts im Angebot – nun können wir auf einen Schlag unsere Kunden auch hier bedienen. Um zum Anfang Ihrer Frage zurückzukommen: Mir geht es also auch gut.

**personalmagazin:** Was ändert sich nun für den klassischen Exact-Lohnabrechnungssoftware-Kunden?

**Csillag:** Es wird natürlich umgebrandet, wir können den Firmennamen „Exact“ nur noch eine begrenzte Zeit nutzen. „Exact Lohn“ heißt beispielsweise dann „Sage Lohn XL“. Aber außer einem neuen Logo, das auf der Verpackung und in der Software erscheint, und der Tatsache, dass sich der Ansprechpartner in der Hotline unter einem anderen Firmennamen melden wird, wird der Kunde im ersten Schritt keine tiefgreifenden Änderungen wahrnehmen. Langfristig wird er von unserem erweiterten Portfolio profitieren, er wird auf wesentlich mehr Produkte mit optimaler Integration zurückgreifen können.



**PETER DEWALD** ist Geschäftsführer der Sage Software GmbH, die die Exact Software Deutschland GmbH übernommen hat.



**DANIEL CSILLAG**, ehemals Geschäftsführer Exact Software Deutschland GmbH, ist Geschäftsführer des neuen Sage Geschäftsbereichs.

**personalmagazin:** Und im Bereich Outsourcing? Hier hatten Sie beide eigenständige Angebote, was passiert nun?

**Dewald:** Diese Angebote werden natürlich zusammengelegt und weiter ausgebaut. Wir sehen ein erhebliches Potenzial im Bereich Business Process Outsourcing, aber auch im reinen Hosting von Softwarelösungen. Hier gilt es, die Trends im Markt ab sofort gemeinsam zu bearbeiten statt wie bisher getrennt.

**Csillag:** Wir sind gerade in diesem Bereich nun deutlich flexibler. Gerade im Bereich BPO ist die Frage, inwieweit die Verträge individuell auf den Kunden abgestimmt werden können, stark von der Kapazität des Anbieters abhängig. Dass hier nun zwei mittelgroße Organisationen ihre Kapazitäten zusammenwerfen können, ist ein sehr großer Schritt nach vorne in Richtung eines für den Kunden optimalen Angebots. Wir werden noch flexibler auf die Kun-

denwünsche und -bedürfnisse eingehen können.

**personalmagazin:** Wollen Sie sich auf den Bereich des Outsourcings fokussieren?

**Dewald:** Nein. Letztlich wollen wir dem Kunden die Möglichkeit geben, das zu nutzen, was ihm am besten passt. Wir bieten ihm deshalb eine Auswahl an Lösungen: von der klassischen Lizenz über Hosting bis hin zum BPO.

**personalmagazin:** Durch die Übernahme steht Sage nun auf Platz zwei der Lohnabrechnungsanbieter im deutschen Markt, direkt hinter Lexware. Wo sehen Sie sich in zwei Jahren?

**Dewald:** Im Bereich Personalwirtschaft? Als Marktführer. Wir haben gute Chancen, durch die Zusammenlegung hier den Markt zu durchdringen.

---

Das Interview führte **Katharina Schmitt**.

pm NACHGELESEN

## Teurer Mindestlohn

Nun ist es quasi amtlich: Das Mindestlohngesetz ist – gemessen an den Folgekosten für Verwaltung, Bürger und Wirtschaft – das teuerste Gesetz der vergangenen Jahre. Stattliche 9,6 Milliarden Euro wird es Unternehmen kosten, die Löhne auf 8,50 Euro anzuheben. Zudem muss die Zollverwaltung verstärkt prüfen, ob Betriebe die Mindestlohn-Vorgaben einhalten. Geschätzter Mehraufwand: 1.600 Vollzeitkräfte, also 80 Millionen Euro. Das gab der Normenkontrollrat (NKR) in seinem Jahresbericht bekannt. Darin hat das Gremium die Folgekosten von 303 Gesetzen, Rechtsverordnungen und Verwaltungsvorschriften zwischen Juli 2013 und Juni 2014 unter die Lupe genommen. Bescheiden wirkt da die jährliche Entlastung von 660 Millionen Euro durch die Abschaffung des individuellen Zusatzbeitrags sowie des Sozialausgleichs. Kaum ins Gewicht fielen übrigens Mütterrente und Rente ab 63: Das Vorhaben belastet zwar die Rentenkasse; die zählt jedoch nicht zum für den NKR maßgeblichen Erfüllungsaufwand.



In Hannover fand vom 16. bis 19. September der 70. Deutsche Juristentag statt.

## Arbeitsrechtler uneins

Es war ein Novum in der Geschichte des Deutschen Juristentags: Beim 70. Treffen der Arbeitsrechtler in Hannover haben sich die Teilnehmer der Abteilung Arbeitsrecht als erste Gruppe überhaupt zu keinem Reformvorschlag an den Gesetzgeber durchgerungen. Von 322 Arbeitsrechtlern votierten 70 Prozent, im Wesentlichen Vertreter der Arbeitgeberverbände und der Gewerkschaften, gegen Beschlüsse zur Frage, ob und wie die Tarifeinheit gesetzlich geregelt werden soll. „Die Abteilung hat auf diese Weise auf die Chance verzichtet, die künftige tarifrechtliche Entwicklung mitzugestalten. Gerade in der hoch aktuellen und politisch sensiblen Thematik der Tarifeinheit wäre ein klares Signal der Juristen eine wichtige Hilfestellung für den Gesetzgeber gewesen“, kommentierte der Vorsitzende der Abteilung, Professor Martin Henssler, das Ergebnis.

## NEWS DES MONATS

**Elterngeld Plus** Längere Zeit Elterngeld beziehen und die Elternzeit flexibler nutzen, das sind die Eckpfeiler des neuen „Elterngeld Plus“. Nach der Stellungnahme des Bundesrats und einer Antwort der Bundesregierung ist das Vorhaben nun im Bundestag angekommen. Die Abgeordneten debattieren derzeit über eine gesetzliche Regelung, die ab Januar 2015 in Kraft treten soll.

**Arbeitsmarkt** Anders als die Jahre zuvor, bleibt der Anteil von Leiharbeit, Minijobs oder Teilzeit an den Arbeitsverhältnissen gleich, wie eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung zeigt. Umgekehrt ist dagegen die aktuelle Tendenz bei sachgrundlosen Befristungen.

**E-Bescheinigung** Die Finanzverwaltung hat das Muster der elektronischen Lohnsteuerbescheinigung für das Jahr 2015 bekannt gemacht. Arbeitgeber können nun prüfen, ob sie künftige Aufzeichnungen im Lohnkonto anpassen müssen.

**Personengruppenschlüssel** Ab 2015 verschwindet neben dem Sozialausgleich der Zusatzbeitrag in seiner jetzigen Form. Ursprünglich sollten auch die entsprechenden Personengruppen im Meldeverfahren wegfallen. Doch das Ministerium hat sich dagegen entschieden.

+++ Aktuelle News +++ Hintergründe +++ täglich unter [www.haufe.de/personal](http://www.haufe.de/personal) +++

## Andere Daten beim Entgeltersatz

Bereits seit 1. Juli 2011 sind alle Daten, die für die Berechnung der Entgeltersatzleistungen notwendig sind, ausschließlich mittels elektronischer Datenübermittlung zu melden. Ab Januar 2015 gibt es nun mit der Version 7 des Datensatzes einige Neuerungen.

So wird beispielsweise der Meldgrund „04: Versorgungskrankengeld“ entfernt. Auch der Meldesatz vom Arbeitgeber ist nunmehr nicht mehr zu einem festen Termin auszulösen, sondern immer dann, wenn der Eintritt einer Entgeltersatzleistung für

ihn ersichtlich ist oder der Sozialversicherungsträger ihn hierzu direkt auffordert. Durch neue Hinweise in der Kommentierung sowie eine angepasste Struktur sollen zudem 23 redundante Felder und 50 weitere Zeitraum-Felder überflüssig werden. Neu ist auch, dass zusätzliche Bausteine im Datensatz die Kommunikation zwischen den Verfahrensbeteiligten vereinfachen sollen. Nicht zuletzt werden problematische Abfragen, wie etwa „letzter bezahlter Tag vor Beginn der Arbeitsunfähigkeit“, ab Januar 2015 umgestaltet sowie doppelt genutzte Felder vermieden.

Elektronische  
Datenübermittlung:  
Neues ab 2015.



**Unglaublich! Woher haben die nur immer ihre neuen Spitzenkräfte?**

- Die „Jobempfehlung der Woche“ auf facebook (über 41.000 Fans)
- Immer on top: Buchen Sie mehr Zugriffe mit den Add-Ons „HotJob“ oder „Job der Woche“
- Aktuell über 1.300 Stellenangebote online
- Über 1.000 Bewerberprofile online
- Ihre Stellenanzeige schon ab 680 € / 6 Wochen

...natürlich über **HORIZONTJobs.de!**  
Dem größten Onlinefachstellenmarkt für Marketing, Werbung, Mediasales und Medien im B2B-Bereich!

[www.horizontjobs.de/mediadaten](http://www.horizontjobs.de/mediadaten)

## URTEIL DES MONATS

## Gestaffelte Kündigungsfristen sind rechtmäßig

Dass nicht alles, was in § 622 Abs. 2 BGB geschrieben steht, ganz wörtlich zu nehmen ist, dürfte seit 2010 klar sein. Bekanntlich hat damals der EuGH dafür gesorgt, dass § 622 Abs. 2 Satz 2 BGB

nicht mehr anzuwenden ist – auch wenn dies der Gesetzgeber bislang standhaft ignoriert und den Satz nicht aus dem Gesetz streicht. Umso schöner, dass in § 622 Abs. 2 Satz 1 alles so bleibt, wie

es im Gesetz steht. Danach verlängert sich die Mindestkündigungsfrist auch künftig stufenweise – mit zunehmender Betriebszugehörigkeit. Die Staffelung sei zulässig, entschied nun das BAG.

Je treuer der Mitarbeiter, desto länger die Kündigungsfrist bei einer ordentlichen Kündigung: Das ist die vereinfachte Formel des § 622 Abs. 2 Satz 1 BGB. Der Gesetzgeber räumt dadurch Mitarbeitern, die über Jahre in einer Firma arbeiten, einen besseren Kündigungsschutz ein, wenn der Betrieb sie vor die Tür setzen will. Die gesetzliche Regelung hat nun auch der Sechste Senat des BAG bestätigt. Zwar räumten die Richter ein, dass die Vorschrift jüngere mittelbar benachteilige. Die Verlängerung der Kündigungsfrist durch § 622 Abs. 2 Satz 1 BGB verfolge jedoch das rechtmäßige Ziel, betriebstreuen Arbeitnehmern einen verbesserten Kündigungsschutz zu gewähren. Letztlich sei die Vorschrift auch Ausdruck des Gedankens, dass Ältere regelmäßig größere Schwierigkeiten haben, einen gleichwertigen, neuen Job zu finden, argumentierten die Richter. Geklagt hatte eine Arbeitnehmerin, die sich als jüngere Beschäftigte durch die Regelung diskriminiert fühlte. Schließlich könne sie naturgemäß noch keine 20 Jahre in einer Firma arbeiten. Daher verlangte die 31-Jährige im Verfahren um ihre Kündigung die längste Kündigungsfrist, die § 622 Abs. 2 Satz 1 BGB vorsieht: sieben Monate, statt – nach dreieinhalb Jahren Beschäftigung – einen Monat. Die gesetzliche Staffelung sei nicht zulässig, sodass der längst mögliche Zeitraum für alle Arbeitnehmer gelten müsse, argumentierte



**Kündigung:** Die Frist richtet sich nach der Betriebszugehörigkeit.

die Ex-Mitarbeiterin. Das beurteilten die Richter am BAG anders: Die konkrete Staffelung sei angemessen und erforderlich, auch im Sinne der europäischen Richtlinie 2000/78/EG. Darum liege keine mittelbare Diskriminierung wegen des Alters vor. Die Kündigung sei wirksam – mit einer Kündigungsfrist von einem Monat.

**Quelle** BAG, Urteil vom 18.9.2014, Az. 6 AZR 636/13

### ARBEIT MIT KOPFTUCH

**ZUSAMMENFASSUNG** In kirchlichen Einrichtungen kann Mitarbeitern einer anderen Konfession regelmäßig das Tragen eines islamischen Kopftuchs untersagt werden. Das hat das BAG nun erstmals für eine Krankenschwester eines evangelischen Krankenhauses entschieden.

**RELEVANZ** Für Lehrer oder Verkäufer haben die Gerichte bereits (im Ergebnis unterschiedliche) Entscheidungen dazu getroffen, ob Beschäftigte während der Arbeitszeit ein Kopftuch tragen dürfen. Erstmals hat sich das BAG nun damit beschäftigt, ob konfessionelle Arbeitgeber ihre Mitarbeiter anweisen können, auf Symbole einer anderen Religion zu verzichten. Aufgrund des kirchlichen Sonderstatus im Arbeitsrecht bejahten dies die Richter. Schließlich sei die Arbeitnehmerin arbeitsrechtlich zu neutralem Verhalten verpflichtet.

**Quelle** BAG, Urteil vom 24.9.2014, Az. 5 AZR 611/12

### BELEIDIGTER CHEF

**ZUSAMMENFASSUNG** Beleidigt ein Mitarbeiter seinen Chef mit drastischen Worten, muss er nicht zwingend den Schreibtisch räumen. Statt der Kündigung hätte in diesem Fall eine Abmahnung genügt.

**RELEVANZ** Das Urteil ist ein Beispiel aus der Reihe: „Es kommt auf den Einzelfall an“. Gerade bei Kündigungen sind generelle Grenzen, die für alle Fälle gelten, kaum möglich. So hatte der Mitarbeiter seinen Chef zwar als „irre“ und „Psycho“ beschimpft. Quasi strafmildernd hielten ihm die Richter jedoch zugute, dass er seinen Vorgesetzten lediglich im Gespräch mit den Kollegen verbal verunglimpft hatte. Zudem ging dem Ausbruch ein Rauswurf aus dem Chef-Büro voraus. Natürlich müsse der Arbeitgeber solch unsachliche Angriffe nicht hinnehmen, eine Abmahnung hätte jedoch genügt.

**Quelle** LAG Rheinland-Pfalz vom 24.7.2014, Az. 5 Sa 55/14

## BEWERBERNACHTEIL: KIND

**ZUSAMMENFASSUNG** Wird die Bewerbung einer Frau nicht berücksichtigt, weil sie ein Kind im Grundschulalter hat, kann sie nach dem AGG entschädigt werden. Soll jedoch eine Statistik die Diskriminierung darlegen, muss diese für den Einzelfall aussagekräftig sein.

**RELEVANZ** Der Sachverhalt erinnert zunächst an den „Ossi-Fall“. Auch im aktuellen Verfahren hatte der Arbeitgeber einen Vermerk auf dem Lebenslauf hinterlassen: „Sieben Jahre alt!“, bezogen auf das Kind der Bewerberin. Das BAG lehnte jedoch eine mittelbare Benachteiligung der Mutter ab. Die zum Nachweis der Diskriminierung bemühte Statistik genügte den Richtern nicht. Nun muss das LAG eine unmittelbare Benachteiligung der Klägerin als Frau prüfen.

**Quelle** BAG, Urteil vom 18.9.2014, Az. 8 AZR 753/13

## GÜNSTIGERE GMBH-ANTEILE

**ZUSAMMENFASSUNG** Der geldwerte Vorteil aus dem verbilligten Erwerb einer Beteiligung am Arbeitgeberunternehmen kann als Arbeitslohn gelten. Dies gilt auch dann, wenn die Anteile im Hinblick auf eine spätere Beschäftigung als Geschäftsführer gewährt werden.

**RELEVANZ** Grundsätzlich sind unter Marktwert erworbene Unternehmensanteile Arbeitslohn, wenn der Arbeitnehmer dadurch einen Vorteil für seine Arbeitsleistung erhält. Die Besonderheit dieses Falls: Die verbilligten GmbH-Anteile veräußerte ein Anteilseigner, nicht der Arbeitgeber. Zudem war der Erwerber noch nicht GmbH-Arbeitnehmer. Für den BFH handelte es sich dennoch um Arbeitslohn – als Vorabvergütung für künftige der GmbH zu leistende Dienste.

**Quelle** BFH, Beschluss vom 26.6.2014, Az. VI R 94/13

## SCHUTZ DES BEWERBERS

**ZUSAMMENFASSUNG** Weist ein Bewerber nicht klar darauf hin, dass er schwerbehindert ist, kann er sich auch nicht auf Schutzvorschriften des SGB IX berufen. Selbst wenn er sich kurz zuvor beim selben Arbeitgeber bereits als Schwerbehinderter vorgestellt hat.

**RELEVANZ** Nach § 82 Satz 2 SGB IX sind öffentliche Arbeitgeber dazu verpflichtet, schwerbehinderte Bewerber zu einem Vorstellungsgespräch einzuladen – außer, der Kandidat ist offensichtlich ungeeignet. Das BAG stellte nun klar: Die Mitteilung der Schwerbehinderteneigenschaft im Sinne des SGB IX hat bei jeder einzelnen Bewerbung zu erfolgen. Eine Nachricht zu einem früheren Zeitpunkt genügt nicht. Insofern kann jeder Bewerber selbst entscheiden, ob seine Schwerbehinderung berücksichtigt werden muss oder nicht.

**Quelle** BAG, Urteil vom 18.9.2014, Az. 8 AZR 759/13

## GESTÜRZTER LEIHARBEITNEHMER

**ZUSAMMENFASSUNG** Der Vorgesetzte ist dafür verantwortlich, dass eindeutige Sicherheitsbestimmungen auf einer Baustelle eingehalten werden. Dies gilt auch für die ihm unterstellten Leiharbeiter beim Entleiher.

**RELEVANZ** In der konkreten Situation sei der Vorgesetzte dazu verpflichtet gewesen, den ihm unterstellten Arbeitnehmern keine gesundheitsgefährdenden Arbeiten zu übertragen, so das Oberlandesgericht Koblenz. Tatsächlich ließ er sie jedoch entgegen eindeutiger Sicherheitsbestimmungen ungesichert auf dem Dach arbeiten. Die Verpflichtung besteht auch gegenüber Arbeitnehmern eines anderen Unternehmens, wenn sie im Rahmen einer vorübergehenden Tätigkeit im Betrieb eingesetzt würden. Aufgrund der groben Pflichtverletzung hat nun der Betriebshaftpflichtversicherer des Arbeitgebers für den verursachten Schaden einzutreten.

**Quelle** OLG Koblenz, Urteil vom 22.5.2014, Az. 2 U 574/12

## WEGEN PILOTENMÜTZE DISKRIMINIERT

**ZUSAMMENFASSUNG** Ein Pilot hatte gegen die Kleiderordnung bei der Lufthansa geklagt. Er wollte – Pilotinnen der Airline war dies freigestellt – in der Öffentlichkeit keine Pilotenmütze tragen müssen. Zu Recht, entschied nun das BAG.



©LUFTHANSA, FOTOGRAF GREGOR SCHLAEGER

**RELEVANZ** Ob in der Gastronomie, im Handel oder in der Luftfahrt: Arbeitgeber geben häufiger einen Dresscode vor. Unterschiede sind dabei zwar möglich, allerdings müssen Arbeitgeber immer den Zweck der gesamten Regelung im Blick behalten. Die Lufthansa hatte die Kleiderordnung mittels Betriebsvereinbarung festgeschrieben: Für männliche Piloten war die blaue Schirmmütze im öffentlichen Bereich von Flughäfen obligatorisch, weibliche Flugkapitäne durften auch darauf verzichten. Im konkreten Fall hielt das BAG die für Männer und Frauen unterschiedlich ausgestaltete Tragepflicht für unwirksam. Sie verstöße gegen den betriebsverfassungsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz. Die einheitliche Dienstkleidung solle das Cockpitpersonal in der Öffentlichkeit als hervorgehobene Repräsentanten der Lufthansa kenntlich machen. Nehme man diesen Regelungszweck als Maßstab, so rechtfertigt dies keine unterschiedliche Behandlung, urteilten die Richter.

**Quelle** BAG, Urteil vom 30.9.2014, Az. 1 AZR 1083/12

# Neue Mindestlohn-Bürokratie

**AUSBLICK.** Mit der Einführung eines gesetzlichen Mindestlohns sind neue Form- und Dokumentationspflichten verbunden, deren Einhaltung behördlich überprüft wird.

Von **Thomas Muschiol**

Das Mindestlohngesetz (MiLoG) hat es in sich, denn es bedeutet für die Unternehmen wesentlich mehr, als nur die schlichte Aufforderung, die neue Lohnuntergrenze von 8,50 Euro einzuhalten. Vielmehr schreibt es auch detailliert vor, auf welche Art und Weise sicherzustellen ist, dass bei einer behördlichen Nachprüfung erkennbar ist, dass die Zahlung des Mindestlohns in der täglichen Praxis auch durchgehend eingehalten wurde.

Insoweit müssen die Unternehmen ab dem 1. Januar 2015 neue Formvorschriften, Nachweis- und Dokumentationspflichten einhalten, deren Nichtbeachtung handfeste finanzielle Konsequenzen und sogar Bußgeldzahlungen nach sich tragen können. Der Grund: Zum ersten Mal in der Geschichte des deutschen Arbeitsrechts wird die Einhaltung eines arbeitsrechtlichen Lohnanspruchs von Amts wegen geprüft, gegebenenfalls gerügt und Verstöße unter Umständen mit Bußgeldern bis zu 30.000 Euro geahndet.

## Der Blick auf die Lohnabrechnung genügt für Mindestlohngrenze nicht

Das trifft uns ja nicht, werden sich jetzt vielleicht viele Personalverantwortliche sagen. Schließlich, so der häufige Hinweis, sähen ja die im eigenen Unternehmen bestehenden Arbeitsverträge – auch die der untersten Entgeltgruppe – Löhne vor, die oberhalb der Mindestlohngrenze von 8,50 Euro liegen. Zumal ja auch ein Blick in die jeweilige Lohn-

abrechnung ergeben würde, dass sich das Unternehmen tatsächlich an die mit den Arbeitnehmern vereinbarten (Mindest-)Stundenlöhne hält.

So einfach macht es der Gesetzgeber den Unternehmen allerdings nicht. Vielmehr hat er Vorkehrungen getroffen, dass die mit der Prüfung des Mindestlohns beauftragte Behörde sicher beurteilen kann, dass der tatsächliche Beschäftigungsumfang zu keiner Zeit dazu führt, dass Arbeitsstunden entstehen, die bei arithmetischer Betrachtung unterhalb der magischen 8,50-Euro-Grenze liegen. Der Gesetzgeber hat da-



**Tabelle** Auswirkung des Mindestlohns auf das Unternehmensergebnis (HI6810128)

Die Arbeitshilfe finden Sie im Haufe Personal Office (HPO). Internet-Zugriff:

[www.haufe.de/hi6810128](http://www.haufe.de/hi6810128)

bei vor allem die in der Praxis häufig auftretenden Fälle im Auge, bei denen einerseits zwar Löhne oberhalb des Mindestlohns vereinbart sind, andererseits aber flexible Regelungen bestehen, bei denen anfallende Überstunden nicht ausbezahlt werden. Vielmehr soll sie der Mitarbeiter im Rahmen einer flexiblen Arbeitszeitregelung „abfeiern“. Typischerweise werden derartige Regelungen gerade im Zusammenhang mit Teilzeitarbeitsverhältnissen vereinbart.

Deutlich wird dies anhand eines Beispiels: Eine Mitarbeiterin im Versand

arbeitet in Teilzeit auf der Basis von monatlich 80 Stunden und bekommt dafür ein Gehalt von 760 Euro. Nicht selten kommt es vor, dass die Mitarbeiterin einige Stunden mehr als vereinbart arbeitet. Dies geschieht im jeweiligen Unternehmen und unter der Maßgabe, dass die Mehrstunden nicht ausbezahlt, sondern bei Gelegenheit abgefeiert werden.

## Beispiel Überstunden: Früher unverfänglich, heute problematisch

Nach bisheriger Rechtslage bereitet die Lösung wenig Schwierigkeiten: Das Vorgehen ist arbeitsrechtlich unverfänglich und kann von den Beteiligten völlig unbürokratisch abgewickelt werden. Eine Vorgabe, dass derartige Stundensaldierungen schriftlich vereinbart werden müssen, gibt es nicht, es sei denn die Schwelle zur Pflicht, ein sogenanntes Wertguthaben einzurichten (§ 7b SGB IV), wäre überschritten.

Anders wird dies ab dem 1. Januar 2015: Dann sind derartige Vertragsgestaltungen nach § 2 MiLoG nur noch möglich, wenn dies in einem schriftlich vereinbarten Arbeitszeitkonto dokumentiert wird und nachweislich innerhalb von zwölf Monaten nach der monatlich vorzunehmenden Erfassung durch Freizeit oder Auszahlung ausgeglichen wird. Damit aber nicht genug: Gleichzeitig findet eine Beschränkung der maximal auf diesem Arbeitszeitkonto befindlichen Arbeitsstunden statt. Hier dürfen sich maximal 50 Prozent der monatlichen vertraglichen Arbeitszeit, in oben genanntem Beispiel also maximal 40 Stunden, befinden.



Ab 2015 gilt der gesetzliche Mindestlohn. Zusätzlich haben Arbeitgeber jedoch neue Dokumentationspflichten einzuhalten.

Wer jetzt wiederum einwendet, dass im Arbeitsrecht an vielerlei Stellen gesetzliche Pflichten bestehen, eine Nichteinhaltung aber doch nur relevant wird, wenn diese im Konfliktfall reklamiert wird, der irrt gewaltig. Die Pflichten aus dem Mindestlohngesetz sind nämlich öffentlich-rechtlicher Natur und werden behördlich nachgeprüft. Den neu benannten „arbeitsrechtlichen Prüfbeamten“ der Zollbehörde (lesen Sie dazu den nebenstehenden Kasten) ist insoweit umfassende Einsicht in sämtliche Unterlagen zu geben, die mittelbar oder unmittelbar Auskunft über die Einhaltung des Mindestlohns geben (§ 15 MiLoG).

### Mit einer Überstunde kann der Mindestlohn unterschritten werden

Auf den Beispielsfall bezogen bedeutet dies: Wenn die Mitarbeiterin etwa 15 Mehrstunden im Januar 2015 ansammelt und diese nicht oder nicht ord-

## BETRIEBSPRÜFUNG

### Amtliche Prüfer des Mindestlohns

Ursprünglich sollten sie lediglich an Schlagbäumen stehen und Einreisedokumente oder Waren prüfen. Zwischenzeitlich gehören auch Vorgaben aus dem Mindestlohngesetz zum Aufgabenbereich der Zollbeamten.

Spätestens mit dem Schengener Abkommen ist den Beamten der Zollverwaltung das Gros ihres eigentlichen Tätigkeitsfelds abhandengekommen. Die Aufdeckung und Verfolgung von Schwarzarbeit war sodann eine neu zugewiesene Funktion für die Zollbeamten, die sich aber nicht nur in spektakuläre Razzien zur Suche nach illegal Beschäftigten erschöpft. Vielmehr mutierten die Zollbeamten auch zu Hilfsbeamten der Sozialversicherung, was sich insbesondere in der Beschlagnahme von Buchhaltungsunterlagen, die Hinweise auf mögliche Umgehungen beitragsrechtlicher Sozialversicherungsvorschriften enthalten, niederschlägt.

Mit dem Inkrafttreten des Mindestlohngesetzes wird die Zollverwaltung zur eigenständigen Prüfbehörde, denn in § 14 MiLoG wird definiert: „Für die Prüfung der Einhaltung der Pflichten eines Arbeitgebers [...] sind die Behörden der Zollverwaltung zuständig“. In diese Kompetenz fallen auch mögliche Sanktionen. Hier sieht das MiLoG auch schon für den Fall der Missachtung von Dokumentationspflichten ein Bußgelder bis zur Höhe von 30.000 Euro vor.

Die Zahlung des vorenthaltenen Mindestlohns beziehungsweise die festgestellte Differenz an den betroffenen Arbeitnehmer selbst gehört allerdings nicht zur Aufgabe der Zollbehörde. Diese kann nur der Beschäftigte selbst einfordern, wozu er allerdings drei Jahre Zeit hat. Ausschlussfristen, auch daran hat das MiLoG gedacht, können hier nicht greifen.

nungsgemäß auf einem Arbeitszeitkonto gutgeschrieben werden, wird im Falle einer Überprüfung kompromisslos für den Monat Januar folgende Rechnung aufgemacht: 760 Euro geteilt durch 95 Arbeitsstunden ergeben acht Euro Stundenlohn. Die Behörde stellt also fest, dass die neue Lohnuntergrenze von 8,50 Euro nicht eingehalten wurde.

Für die Praxis bedeutet dies: Nur wenn ausgeschlossen werden kann, dass eine vertraglich vereinbarte Arbeitszeit stets deckungsgleich mit der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit ist oder eventuelle Mehrstunden im Monat ihres Entstehens tatsächlich bezahlt werden, kann auf die schriftliche Vereinbarung eines speziellen Anforderungen des MiLoG entsprechenden Arbeitszeitkontos verzichtet werden. Ansonsten kann schon die Ableistung einer Mehrstunde zu einem Verstoß führen.

### Verschärfte Vorgaben bei geringfügiger Beschäftigung

Noch stärker wirkt sich das neue MiLoG bei der Beschäftigung von geringfügig Beschäftigten aus. Hier ist der Arbeitgeber zukünftig verpflichtet „Beginn, Ende und Dauer der täglichen Arbeitszeit“ zu dokumentieren. Diese Aufzeichnungen müssen spätestens bis zum „Ablauf des siebten auf den Tag der Arbeitsleistung folgenden Kalendertags“ vorliegen und mindestens zwei Jahre aufbewahrt werden. Wer hier in die Mindestlohnfalle gerät, trägt ein doppeltes Risiko.

Zum einen kann es wie bei einem „normalen“ Arbeitnehmer durch Unterlassen des schriftlich zu vereinbarenden Arbeitszeitkontos oder einem Fehler bei der Dokumentation zu einer behördlichen Feststellung kommen, dass das Unternehmen den Mindestlohn nicht eingehalten hat.

Zum andern führt eine solche Feststellung aufgrund amtlicher Mitteilungspflichten zu einer Meldung an die Sozialversicherungsbehörden – und was dann passiert, ist nichts Neues: Die Sozialversicherung erfährt, dass ein Arbeit-

## INFO

### Zur Aufzeichnung verpflichtete Branche

Durch das Mindestlohngesetz blühen Arbeitgebern in einigen Branchen neue Aufzeichnungspflichten. Sie orientieren sich an jenen für geringfügig Beschäftigte.

Ab 2015 gelten für geringfügig Beschäftigte neue Pflichten der Dokumentation aus dem MiLoG. Die gleichen Aufzeichnungspflichten haben einige Unternehmen für alle ihre Mitarbeiter zu beachten. Die Voraussetzung: Die Betriebe gehören zu den Branchen, in denen die Beschäftigten dazu verpflichtet sind, für eventuelle Kontrollen nach dem Schwarzarbeitsbekämpfungsgesetz stets Ausweispapiere mitzuführen. Dies sind folgende Branchen: Baugewerbe, Gaststätten- und Beherbergungsgewerbe, Personenbeförderungsgewerbe, Speditions-, Transport- und damit verbundene Logistikgewerbe, Schaustellergewerbe, Unternehmen der Forstwirtschaft, Gebäudereinigungsgewerbe, Unternehmen, die sich am Auf- und Abbau von Messen und Ausstellungen beteiligen, sowie Unternehmen der Fleischwirtschaft.

geber eine zwingende Lohnvorschrift nicht eingehalten hat. Unabhängig davon, ob die monierte Lohndifferenz tatsächlich nachgezahlt wird, fordert die Sozialversicherung dafür Sozialversicherungsbeiträge, was in der Fachwelt als „Verarbeitung von Phantomlohn“ bekannt ist.

### Unternehmenssitz im Ausland: Auch hier gibt es neue Meldepflicht

Auch für den Fall, dass ein Arbeitgeber seinen Sitz im Ausland hat, hält das MiLoG ein Novum bereit. Hier gibt es eine neue Meldepflicht, die aber nicht wie gewohnt im Rahmen der Entgeltabrechnung bei der Sozialversicherung abzugeben ist, sondern direkt beim Überwacher des Mindestlohns aufschlägt – also der Zollverwaltung. Es soll unter anderem eine Erklärung enthalten sein, dass die Verpflichtung zum Mindestlohn eingehalten wird.

Eine echte Überraschung hält das MiLoG schließlich noch für den Fall bereit, dass ein Unternehmer einen Dritten (beispielsweise einen Subunternehmer) mit einem Dienst- oder Werkvertrag beauftragt. Dabei wird der beauftragende Unternehmer in die Pflicht genommen. Er muss dafür gerade stehen, wenn der

beauftragte Betrieb bei der Durchführung des Auftrags seinen Mitarbeitern den Mindestlohn vorenthält. In diesen Fällen, so bestimmt es § 13 MiLoG lapidar, findet die Vorschrift des § 14 Arbeitnehmer-Entsendegesetz Anwendung. Darin wiederum ist geregelt, dass derjenige, der einen Auftrag vergibt, „wie ein Bürge, der auf die Einrede der Vorausklage verzichtet hat“, für die Einhaltung der Mindestlohnvorschriften bezüglich der Arbeitnehmer des beauftragten Unternehmens haftet. Damit besteht für Arbeitnehmer die Möglichkeit, sich an einen Dritten, nämlich den Auftraggeber des Arbeitgebers (also des beauftragten Unternehmens) zu wenden, sollte er den Mindestlohn nicht erhalten.

Und welche Formvorschriften muss das beauftragende Unternehmen hierbei beachten? Ausnahmsweise keine. Aber hier raten Experten, sich zur Abwechslung freiwillig einer Hinweispflicht zu unterwerfen. Das bedeutet: Unternehmen sollten bereits bei der Vergabe von Aufträgen die Verpflichtung, den Mindestlohn zu zahlen, aufnehmen. ■

**THOMAS MUSCHIOL** ist Rechtsanwalt in Freiburg.



# Die Herausforderung für Personaler und Führungskräfte



ISBN 978-3-648-05503-8  
Bestell-Nr. E14002  
Buch: € 39,95 [D]  
eBook: € 35,99 [D]

ISBN 978-3-648-03727-0  
Bestell-Nr. E04066  
Buch: € 39,95 [D]



ISBN 978-3-648-03155-1  
Bestell-Nr. E04814  
Buch: € 39,95 [D]  
eBook: € 35,99 [D]



## Der Leitfaden für Kündigungsgespräche

Einem Mitarbeiter mitzuteilen, dass sich das Unternehmen von ihm trennt, gehört zu den schwierigsten Aufgaben im Personalmanagement. Die Kommunikationsexpertin Anja von Kanitz zeigt, wie ein konstruktives Kündigungsgespräch aufgebaut ist. Sie beschreibt, wie Sie den richtigen Rahmen für das Gespräch schaffen, auf Ihr Gegenüber richtig eingehen und das Gespräch auch in schwierigen Situationen sicher steuern.

- Unterstützung für jede Phase des Gesprächs
- Einsatz von Sprache, Stimme und Körper, um Gesprächsinhalte verständlich zu vermitteln
- Konflikte entschärfen: Umgang mit Wut, Trauer und persönlichen Vorwürfen

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

**HAUFE.**

# Vorübergehender Einsatz

**AUSLEGUNG.** Das Merkmal „vorübergehend“ in der Zeitarbeit wirft viele Fragen auf, die das BAG langsam abarbeitet. Dabei mischen auch die Groko und der EuGH mit.

Von **Alexander Bissels**

**Z**um 1. Dezember 2011 wurde das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) an zahlreichen Stellen angepasst. Eine der Änderungen betraf § 1 Abs. 1 Satz 2 AÜG: Eine Überlassung von Zeitarbeitnehmern sollte danach nur noch „vorübergehend“ erfolgen. Mangels konkreter Festlegungen im Gesetz wird seitdem darüber gestritten, wann ein Einsatz noch vorübergehend ist. Weitere Fragen sind zum Beispiel:

- Sind individualrechtliche Folgen an einen Verstoß gegen die Vorschrift geknüpft und falls ja, welche?
  - Kann der Betriebsrat des Einsatzbetriebs der Überlassung eines Zeitarbeitnehmers widersprechen, wenn und soweit ein nicht mehr nur vorübergehender Einsatz beabsichtigt ist?
- Diese Probleme spalteten ganze Gerichte. Zumindest teilweise hat das BAG diesem Durcheinander inzwischen ein Ende gesetzt, zuletzt durch eine Entscheidung vom Juni 2014. Auch die Regierung in Berlin scheint nun einige offene Fragen beantworten zu wollen.

## Widerspruchsrecht des Betriebsrats

Bereits am 10. Juli 2013 stellte der 7. Senat klar, dass der Betriebsrat des Einsatzbetriebs seine Zustimmung zur Überlassung von Zeitarbeitnehmern verweigern kann, wenn diese dort nicht nur vorübergehend beschäftigt werden sollen (Az. 7 ABR 91/11). § 1 Abs. 1 Satz 2 AÜG enthalte – so das BAG – nicht lediglich einen unverbindlichen Programmsatz,

sondern untersage die nicht nur vorübergehende Arbeitnehmerüberlassung. Die Vorschrift diene zum einen dem Schutz der Zeitarbeitnehmer. Zum andern solle sie auch die dauerhafte Aufspaltung der Belegschaft des Einsatzbetriebs in eine Stammebelegschaft und eine überlassene Belegschaft verhindern. Für die Praxis ist damit zunächst die bislang heftig diskutierte Frage dahin gehend beantwortet, dass grundsätzlich ein Zustimmungsverweigerungsrecht des Betriebsrats (§ 99 Abs. 2 Nr. BetrVG) bestehen kann, wenn der Einsatzbetrieb das Gebot der vorübergehenden Überlassung missachtet.

## Was heißt „vorübergehend“ konkret?

Dennoch sind damit längst nicht sämtliche streitigen Aspekte in Zusammenhang mit § 1 Abs. 1 Satz 2 AÜG geklärt. Das BAG konnte es in dem genannten Fall offen lassen, wann ein Einsatz noch vorübergehend ist. Eine genaue Abgrenzung in Monaten oder Jahren war nicht notwendig, da der Arbeitgeber beabsichtigte, die betreffende Zeitarbeitnehmerin ohne jegliche zeitliche Begrenzung statt einer Stammkraft einzusetzen. Jedenfalls das sei – so der 7. Senat – nicht mehr vorübergehend. Ob bereits ein Verstoß gegen § 1 Abs. 1 Satz 2 AÜG vorliegt, wenn die Überlassung des Zeitarbeitnehmers auf einen Dauerarbeitsplatz im Einsatzunternehmen erfolgt – wie dies etwa von einigen Landesarbeitsgerichten vertreten wird –, oder wann gegebenenfalls eine ausschließlich einsatzbezogen zu bestimmende zeitliche Grenze überschritten wird (und welche das sein soll), ist nach



**ARBEITSHILFE**

**Muster** Arbeitnehmerüberlassungsvertrag zwischen Ver- und Entleiher (HI435668)

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

[www.haufe.de/hi435668](http://www.haufe.de/hi435668)

wie vor unklar. Es besteht daher weiterhin eine erhebliche Rechtsunsicherheit, ob ein Zustimmungsverweigerungsrecht des Betriebsrats im Einsatzbetrieb besteht, wenn eine Stammarbeitskraft gerade nicht dauerhaft substituiert werden soll. Für die Praxis heißt dies, dass der Betriebsrat des Einsatzbetriebs die Überlassung zumindest verhindern kann, wenn dauerhaft dort vorhandene Arbeitsplätze mit Zeitarbeitnehmern besetzt werden sollen. Unbenommen bleibt dem Kunden des Personaldienstleisters aber die Möglichkeit, den überlassenen Beschäftigten zunächst im Rahmen einer vorläufigen personellen Maßnahme gemäß § 100 BetrVG nach einem Widerspruch einzusetzen. Ein solches Vorgehen ist jedoch zeit- und kostenintensiv. Zudem führt dies meist nicht zu einem besseren Betriebsklima zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.

Auf Grundlage der aktuellen Rechtsprechung des BAG sollte das Kundenunternehmen daher den vorgesehenen Einsatz zunächst zeitlich begrenzen; wo die maximale Höchstdauer liegt, ist unklar, allerdings ist wohl davon auszugehen, dass – in Anlehnung an § 14



Harte Arbeit auf Zeit: Die konkrete Einsatzdauer bei Zeitarbeitern bleibt unklar.

© ISTOCK / THINKSTOCKPHOTOS.DE

Eingedenk der im Koalitionsvertrag angekündigten gesetzlichen Höchstüberlassungsdauer von 18 Monaten (mit Öffnungsklauseln für Tarifverträge der Einsatzbranche) dürfte die Frage, wann ein Einsatz noch vorübergehend ist, künftig an Brisanz verlieren – zumal die von zahlreichen Zeitarbeitnehmern begehrte Rechtsfolge (Fiktion des Arbeitsverhältnisses) nach den Feststellungen des BAG ausscheidet. Dies dürfte sich mäßigend auf die Klagebereitschaft auswirken.

Individualrechtlich bleibt der Verstoß gegen § 1 Abs. 1 Satz 2 AÜG damit (zunächst) folgenlos; ein Personaldienstleister riskiert aber seine Zuverlässigkeit und damit den Entzug der Erlaubnis, wenn dieser das AÜG nicht beachtet.

#### Auch EuGH kann noch mitsprechen

Neben Impulsen, die vom politischen Berlin ausgehen, lohnt ein Blick nach Luxemburg. Beim EuGH ist nämlich ein Vorlageverfahren eines finnischen Gerichts (Rs. C-533/13 „Työtuomioistuin“) anhängig. Darin soll geklärt werden, inwieweit der Gesetzgeber die Arbeitnehmerüberlassung unter Berücksichtigung der Zeitarbeitsrichtlinie einschränken kann. In dem Rechtsstreit geht es um eine gesetzliche Regelung, nach der der Einsatz von Zeitarbeitnehmern nur in eigens aufgeführten Fällen, wie dem Ausgleich von Arbeitsspitzen oder bei Arbeiten, die nicht durch eigene Mitarbeiter eines Unternehmens erledigt werden können, zulässig sein soll. Sollte der EuGH hierin einen Verstoß gegen europäisches Recht sehen, dürfte auch eine Beschränkung der Arbeitnehmerüberlassung auf vorübergehende Einsätze kritisch zu bewerten sein. Bereits am 9. September wurde dazu in Luxemburg verhandelt, eine Entscheidung lag aber bis Redaktionsschluss noch nicht vor. ■



**DR. ALEXANDER BISSELS**

ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner bei CMS Hasche Sigle in Köln.

Abs. 2 TzBfG – als Mindestgröße zwei Jahre zulässig sein dürften. Die geplante Überlassungsdauer ist dem Betriebsrat im Rahmen des Zustimmungsverfahrens nach § 99 BetrVG mitzuteilen. Im Zweifel ist eine Verlängerung des Einsatzzeitraums – wiederum mit Zustimmung des Betriebsrats – möglich.

#### Keine Fiktion des Arbeitsverhältnisses

Eine weitere offene Fragen hat das BAG am 10. Dezember 2013 geklärt (Az. 9 AZR 51/13): Der 9. Senat hat entschieden, dass zwischen einem Zeitarbeitnehmer und dem Einsatzunternehmen kein Arbeitsverhältnis zustande kommt, wenn die Überlassung nicht nur vorübergehend erfolgt – vorausgesetzt freilich, dass der Personaldienstleister über eine Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung nach § 1 Abs. 1 Satz 1 AÜG verfügt. § 10 Abs. 1 Satz 1 AÜG fingiert das Zustandekommen eines Arbeitsverhältnisses ausschließlich bei deren Fehlen.

Für eine analoge Anwendung dieser Vorschrift fehle es – so das BAG – an einer planwidrigen Regelungslücke. Der Gesetzgeber habe bei einer nicht nur vorübergehenden Arbeitnehmerüberlassung bewusst nicht die Rechtsfolge angeordnet, ein Arbeitsverhältnis mit dem Einsatzunternehmen zu begründen. Das Unionsrecht gebe kein anderes

Ergebnis vor. Die Zeitarbeitsrichtlinie 2008/104/EG sehe keine bestimmte Sanktion bei einem nicht nur vorübergehenden Einsatz vor. Diese überlasse wirksame, angemessene und abschreckende Sanktionen bei Verstößen gegen das AÜG den Mitgliedstaaten. Angesichts der Vielzahl möglicher Rechtsfolgen obliege deren Auswahl dem Gesetzgeber und nicht den Arbeitsgerichten. Am 3. Juni 2014 nun hat das BAG diese Rechtsprechung bestätigt (Az. 9 AZR 111/13). Durch die Entscheidung hat der 9. Senat ein Stück Rechtssicherheit geschaffen. Die Fiktion eines Arbeitsverhältnisses mit dem Einsatzunternehmen kommt – zumindest bei Unternehmen mit einer Überlassungserlaubnis – als Rechtsfolge bei einem Verstoß gegen § 1 Abs. 1 Satz 2 AÜG nicht in Betracht. Aber Achtung: Das BAG musste sich nur mit Erlaubnissen befassen, die vor dem 1. Dezember 2011 – also bevor die neue Fassung des § 1 Abs. 1 Satz 2 AÜG in Kraft getreten ist –, erteilt wurden. Eine andere Bewertung des BAG ist folglich nicht ausgeschlossen, wenn die Erlaubnis nach dem 1. Dezember 2011 gewährt wurde. Aufgrund des danach zu beachtenden § 1 Abs. 1 Satz 2 AÜG kann zumindest argumentiert werden, dass sich die Erlaubnis nur auf eine tatsächlich vorübergehend erfolgende Überlassung erstreckt.



## Die richtige Weiterbildung finden

Etwa 600.000 Kurse von 22.000 Anbietern gibt es derzeit in Deutschland. Die Stiftung Warentest erklärt, wie Sie in vier Schritten das passende Angebot finden: Klären Sie zuerst das Lernziel. Wenn Sie alleine nicht weiterkommen, können Sie sich auch bei Kammern oder Bildungsberatungsstellen beraten lassen. Als zweites sollten Sie sich Gedanken über die Lernform machen. Fern- und Präsenzunterricht, Blended und E-Learning stehen zur Wahl und sollten je nach Lerntyp, Thema und Zeitbudget erwogen werden. Im dritten Schritt suchen Sie nach Kursen, die infrage kommen. Diese finden Sie etwa über Datenbanken, Informationen in Fachmedien oder Empfehlungen. In Schritt vier gilt es, aus den möglichen Weiterbildungen die beste herauszufinden. Nehmen Sie die Seriosität des Anbieters, die Qualifikation der Lehrkräfte, die Gruppengröße und die Vertragsbedingungen unter die Lupe.

[www.test.de/leitfaden-kursefinden](http://www.test.de/leitfaden-kursefinden)

### SEMINARE

6. bis 7. November, Thalwil (Schweiz)  
**Frauen in Führung: Persönlichkeit & Leadership**  
 Tel. +41 44 7228533  
[www.zfu.ch](http://www.zfu.ch)

13. bis 14. November, Berlin  
**HR-Strategien für den demografischen Wandel**  
 Tel. 0761 898-4422  
[www.haufe-akademie.de/52.54](http://www.haufe-akademie.de/52.54)

13. bis 14. November, Kassel  
**Trainingscamp Führungskommunikation**  
 Tel. 07551 9368-0  
[www.die-akademie.de](http://www.die-akademie.de)

### ONLINE-SEMINARE

7. November **Arbeitsschutz: Unterweisen – nachhaltig und effektiv**

27. November **Projekte erfolgreich starten**

11. Dezember **Führen in schwierigen Zeiten**

Weitere Informationen zu den Online-Seminaren erhalten Sie unter **Tel. 0180 5050-440** und [www.haufe-online-training.de](http://www.haufe-online-training.de).



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

### HR-NETZWERKE

#### Experten-Workshop „Duales Studium“

**Ansprechpartner:** Monika Kix

**E-Mail:** [monika.kix@duales-studium.de](mailto:monika.kix@duales-studium.de)

Rund um das duale Studium geht es in diesem bundesweiten Netzwerk, das im August 2013 gegründet wurde. Ziele sind Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer sowie die Kontaktabahnung zwischen Unternehmen und Hochschulen. Teilnehmen können Hochschulvertreter und Personaler aus Unternehmen, die duale Studiengänge anbieten oder anbieten wollen. Die Mitgliedschaft ist kostenfrei,



nur für die Netzwerktreffen fallen Teilnahmegebühren an. Rund zweimal pro Jahr treffen sich die Mitglieder an wechselnden Veranstaltungsorten. Eröffnet werden die Netzwerktreffen mit Vorträgen zum dualen Studium. Im Verlauf des Workshops werden Fragen und Diskussionspunkte festgehalten, die am Ende gemeinsam adressiert werden. Das nächste Treffen findet am 25. November in München statt.

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

## Business Phrases: „checking back“



In der zweiten Phase eines Interviews geben

Sie Bewerbern die Möglichkeit, sich zu präsentieren. Stellen Sie Rückfragen („checking back“): „So if I've understood correctly...“ (Wenn ich Sie richtig verstanden habe...). „Let me just summarise that. So you...“ (Lassen Sie mich kurz zusammenfassen...). „In other words you're saying...“ (Anders ausgedrückt, Sie sagen...).

An dieser Stelle stellen wir Ihnen Redewendungen aus dem Englischen vor. Diese sind dem Haufe Praxisratgeber „Business English für Personal“ entnommen.

## Das verdient ein Persönlichkeitstrainer/Coach

Im „Vergütungs-Check“ stellt das Personalmagazin in Zusammenarbeit mit dem Gehaltsexperten Personalmarkt Services die Gehälter zentraler Tätigkeitsfelder im Personalwesen vor. Das Durchschnittsgehalt eines Persönlichkeitstrainers oder Coachs reicht je nach Unternehmensgröße von 30.459 Euro (Q1) bis 80.992 Euro (Q3). Überstunden werden im Mittel mit 4.252 Euro vergütet. Rund 24 Prozent erhalten Prämien.

### VERGÜTUNGS-CHECK

Firmengröße (in Mitarbeitern)	Q1	Median	Q3
< 21	30.459 Euro	41.228 Euro	50.129 Euro
21-50	31.252 Euro	39.026 Euro	51.247 Euro
51-100	34.852 Euro	47.256 Euro	55.482 Euro
100-1.000	34.962 Euro	50.882 Euro	66.041 Euro
> 1.000	45.962 Euro	61.248 Euro	80.992 Euro

#### ÜBERSICHT

Sept.: Personalentwickler  
Okt.: Fachlicher Trainer  
Nov.: Persönlichkeitstrainer  
Dez.: Syndikus  
Jan.: Lohn und Gehalt  
Feb.: Personalmarketing  
März: Personalleiter  
April: Personalreferent  
Mai: Personalsachbearbeiter  
Juni: Personalberater  
Juli: Personalsachbearbeiter  
Aug.: Branchenvergleich

**Q3:** oberes Quartil (25 Prozent aller Personen mit dieser Funktion verdienen mehr)  
**Q1:** unteres Quartil (25 Prozent unterschreiten diesen Betrag). Veränderungen gegenüber dem Vorjahr (über alle Firmengrößen): plus 1,0 Prozent.

QUELLE: PERSONALMARKT, 2014

## Weiterbildung für Personalprofis

**EMPLOYER BRANDING.** Wie sie Employer Branding gestalten, dass sie passende Mitarbeiter finden, ihre Identifikation mit dem Unternehmen steigern und die Leistungsbereitschaft erhöhen, lernen die Teilnehmer eines deutsch-österreichischen Zertifikatskurses. Dieser basiert auf einer Kooperation der Deutschen Employer Branding Akademie, der WU Executive Academy der Wirtschaftsuniversität Wien und des Executive Education Centers der Technischen Universität München. Die nächste Gruppe absolviert vier zweitägige Module von November 2014 bis Februar 2015. [www.employerbranding.org](http://www.employerbranding.org)

**HR-MANAGEMENT.** Eine neue berufs begleitende Weiterbildung „Human Resources Management“ an der Universität Hamburg behandelt grundlegende HR-Themen, Instrumente und Strategien sowie ökonomische Analysen und Themen der operativen Personalarbeit. Die Teilnehmer werden sensibilisiert, das Potenzial ihrer Mitarbeiter zu erkennen und zu entwickeln. Das Zertifikatsprogramm startet am 30. Januar 2015. Es umfasst vier fünftägige Module, die innerhalb von sieben Monaten zum Zertifikat „Human Resource Managerin/Manager“ führen. [www.wiso.uni-hamburg.de](http://www.wiso.uni-hamburg.de)

ANZEIGE

# online

In sechs Monaten  
zur IHK-Prüfung


Geprüfter  
Personalfachkaufmann

Geprüfte  
Personalfachkauffrau

In Zusammenarbeit mit

 Wolters Kluwer

IHK-Akademie Koblenz e.V.  
Telefon 0261 30471-16  
[knopp@koblenz.ihk.de](mailto:knopp@koblenz.ihk.de)  
[www.personalfachkaufmann-online.de](http://www.personalfachkaufmann-online.de)

 IHK Akademie Koblenz

# Beim Marketing abschauen

**PRAXIS.** Der Kunde ist König, der Bewerber auch. Sales und Marketing kennen dieses Phänomen schon seit Langem. Personaler können von ihren Kollegen einiges lernen.

Von **Anne M. Schüller**

**D**er Absatzmarkt hat sich für die meisten Unternehmen gedreht: Die Käufer haben die Macht. Heute entscheiden vor allem die bestehenden Kunden darüber, ob neue Kunden kommen und kaufen. Ähnlich ist das auf dem Arbeitsmarkt: Die eigenen Mitarbeiter entscheiden maßgeblich mit, wer die besten Talente gewinnt. Passende interne Rahmenbedingungen und eine auf diesen Wandel ausgerichtete Führungskultur sind unausweichlich, um im Wettbewerb um die Talente zu bestehen.

Denn nicht die Firmenwebsite und deren Karriereteil, sondern das Eingabe-

feld der Suchmaschinen ist zunehmend der Startpunkt für eine potenzielle Mitarbeiterbeziehung – und oftmals gleichzeitig das Ende. Google nennt solche Interaktionspunkte die „Zero Moments of Truth“ (ZMOT). Diese „Momente der Wahrheit“ vor dem ersten direkten Kontakt offenbaren schonungslos, was die Versprechen eines Anbieters/Arbeitgebers tatsächlich taugen.

## Verflochtene Phänomene

Viele Themen, mit denen es die Personaler im Zuge dieses paradigmatischen Wandels zu tun bekommen, beschäftigen Sales und Marketing schon seit Jahren: der Wandel vom Anbieter- zum Käufermarkt, die Markenbildung, Be-

wertungsportale, die schwindende Kundentreue, der Kunde als Botschafter, Empfehlungsprogramme, das Touchpoint Management et cetera. Passende Mittel, Wege und Lösungen wurden dort längst gesucht und gefunden. Diese lassen sich oft nahezu eins zu eins auf den HR-Bereich übertragen.

Viele Phänomene sind außerdem eng miteinander verwoben, zum Beispiel die Mitarbeiter- und Kundenloyalität und das interne und externe Empfehlungsmarketing. Wo die Mitarbeiter laufend wechseln, wird auch die Kundentreue schwinden, denn Loyalität entsteht zwischen Menschen. So gelingt es vielen Verkäufern, ihre Kunden mitzunehmen, wenn sie das Unternehmen wechseln. Da wäre es doch gut, vom Vertrieb zu erfahren, wie Kundenloyalität dort gefördert wird.

## Mitarbeiter als Fans

Neben Engagement, Produktivität und Loyalität sind aktive Empfehlungen wohl das Wertvollste, was ein Unternehmen von seinen Mitarbeitern bekommen kann. Wenn es sie bekommt. So äußern sich in Deutschland, wie eine Untersuchung der Yougov Psychonomics AG ergab, derzeit lediglich 49 Prozent der Arbeitnehmer zustimmend zu folgender Aussage: „Freunden und Bekannten berichte ich viel Positives über meinen Arbeitgeber“. Bei Top-Arbeitgebern stimmen dieser Aussage mehr als 90 Prozent der Beschäftigten zu. Das zeigt: Empfehlungen werden erst dann ausgesprochen, wenn man sich seiner Sache absolut sicher ist. Denn mit jeder



Die Zeiten haben sich geändert: Althergebrachte Abläufe beim Recruiting sollten infrage gestellt werden, damit sich mehr Bewerber dem Unternehmen zuwenden.

## PARALLELEN

Human Resources	Sales und Marketing
Mitarbeiterloyalität	Kundenloyalität
Mitarbeiter als Botschafter und Empfehler	Kunden als Botschafter und Empfehler
Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter-Programme	Kunden-werben-Kunden-Programme
Arbeitgeberbewertungsportale	Meinungs- und Bewertungsportale
Employer Branding	Markenbildung (Branding)
Personalmarketing	Produktmarketing
Stellenanzeigen	Werbeanzeigen
Candidate Experience/ Collaborator Experience	Customer Experience/ Brand Experience
Internes Touchpoint Management	Externes Touchpoint Management

Die Aufgaben sind oftmals gar nicht so unterschiedlich: Bei diesen Themen können Personalmanager von ihren Kollegen in Sales und Marketing lernen.

QUELLE: ANNE M. SCHÜLLER

Empfehlung kann man sich Freunde, aber auch Feinde machen. Immer steht dabei auch der eigene Ruf auf dem Spiel.

Nur wer empfehlenswert ist, wird auch tatsächlich weiterempfohlen. Nur wenn jemand etwas geboten bekommt, worüber es sich wirklich zu reden lohnt, wird er rege darüber berichten. Empfehlungsbereitschaft braucht demnach Superlative. Mittelmaß wird niemals empfohlen. Durchschnitt wird noch nicht mal erinnert. Daher sollten sich Personalmanager dafür interessieren, was die Kollegen aus dem Kundenbeziehungsmanagement zum Thema Empfehlungsmarketing so alles wissen.

### Kreativität im Recruiting

Oftmals sehen Stellenanzeigen heute noch genauso aus wie vor 50 Jahren. HR-Broschüren warten mit vergleichbaren Texten, leeren Floskeln und Bilderdatenbank-Menschen auf. Langsam müssen sich die Recruiter wirklich etwas einfallen lassen, denn solche Produkte locken bald keinen Bewerber mehr. Vakanzen müssen kunstfertig verkauft und Kandidaten wie Kunden angesprochen werden. Parallel dazu müssen althergebrachte Abläufe infrage gestellt und interne Prozesse völlig neu

aufgesetzt werden, damit die Bewerber sich tatsächlich umworben fühlen.

Auch da kann ein Blick über den Teller rand helfen. Kundenakquise und Service sind in übersättigten Märkten genauso herausfordernd wie das Suchen, Finden und Halten von Top-Kandidaten. Auch beim Anzeigentexten kann die Kreativität von Werbeleuten nützlich sein. Selbst ausgesprochen progressive Methoden aus der Marketingwelt halten da, wo es passt, bereits Einzug ins Recruiting. So kann es auch im HR-Bereich mit vergleichsweise kleinem Budget gelingen, potenzielle Bewerber per Guerilla-Taktik auf sich aufmerksam zu machen.

Ein Beispiel dafür ist der Kündigungskalender der Hamburger Werbeagentur Jung von Matt, die beim Kreativ-Festival in Cannes einen Goldenen Löwen gewann. Der Kalender lieferte 365 vorformulierte Schreiben, mit denen Kreative bei ihrem bisherigen Arbeitgeber kündigen konnten, um dann bei Jung von Matt anzufangen. Die Agentur Scholz & Friends kontaktierte sofort – mit einer Aktion, bei der ein bei Agenturmitarbeitern sehr beliebter Pizza-Lieferservice zum Einsatz kam. Wer dort eine Pizza bestellte, bekam eine kostenlose „Pizza Digitale“ mitgeliefert – eine Pizza mit einem

QR-Code aus Tomatensoße, der direkt zu einem Jobangebot führte. Zwölf Bewerbungen gingen daraufhin ein.

### Kennzahlen-Cockpit ist Pflicht

„Wer im Vertrieb die geforderten Zahlen nicht bringt, ist seinen Job schnell wieder los. Wenn aber bei den Personalern die Bewerberausbeute nicht stimmt, dann sind alle anderen schuld: der Arbeitsmarkt, die Demografie, der Standort, das Image“, sagt Jörg Buckmann, Leiter Personalmanagement bei den Züricher Verkehrsbetrieben (VBZ). Anstatt Ausflüchte zu hören, will die Geschäftsleitung Taten sehen: Strategien von Machern, die den Mut zeigen, neue Wege zügig zu beschreiten. Und sie will Kennzahlen sehen, die Effizienz beweisen.

Solche KPIs (Key Performance Indicators) dokumentieren das Erreichte, zeigen Entwicklungen im Zeitverlauf auf und lassen das Optimierungspotenzial sichtbar werden. Dies wirkt bei Weitem professioneller als die übliche HR-Prosa in Druckschriften, Vorlagen und Berichten. In Zukunft wird es ohne messbare Ergebnisse kaum noch Budgetfreigaben geben. HR-Leute müssen also nicht nur das Verkaufen lernen. Sie brauchen auch höhere Controlling-Kompetenzen. Beim Vorstand werden sie mit einem Kennzahlen-Cockpit ganz sicher punkten.

### Mitarbeiter als Innovatoren

Zukunft nährt sich aus Innovation. Dabei sind die eigenen Mitarbeiter, wenn sie aktiv einbezogen werden, die stärksten Innovatoren. So können nicht nur die Personalmanager von den Erfahrungen aus Sales und Marketing profitieren. Umgekehrt können auch Marketer und Vertriebsleute vieles von HR lernen. Was beide Bereiche eint? Sie haben vorrangig mit Menschen zu tun. ■



**ANNE M. SCHÜLLER** ist Businesscoach und Autorin des Bestsellers „Das Touchpoint-Unternehmen“.

## Ein Klassiker mit neuen Inhalten



**FÜHRUNG.** Effiziente Personalführung gilt seit Langem als wichtiger Erfolgsfaktor, doch das Führen von Mitarbeitern ist schwieriger geworden. Wettbewerbsdruck, ständige Veränderungen, Sparprogramme und neue Arbeitsformen erfordern ein neues Führungsverständnis. Das Handbuch „Führung von Mitarbeitern“ stellt die wichtigsten Führungsaufgaben dar. Es beginnt mit den Grundlagen der Führung und

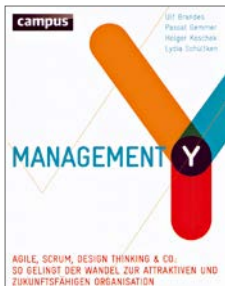
behandelt im zweiten Teil die Führung der eigenen Person. Hier geht es unter anderem auch darum, wie Führungskräfte mit Belastungen und Anforderungen umgehen sollten. Der dritte, umfangreichste Buchteil thematisiert das Verhältnis von Vorgesetzten und Mitarbeitern, angefangen bei der Mit-

arbeiterauswahl über das Coaching von Mitarbeitern bis zu Arbeitsrecht für Vorgesetzte. Weitere Kapitel gehen auf Führung von Gruppen und Teams ein, auf Personalentwicklung und Personalpolitik, auf Organisationsstrukturen sowie das gesellschaftliche Umfeld. Das zeigt: Das Buch behandelt die Thematik ganzheitlich und in großer Tiefe.

**BEWERTUNG:** Bereits seit mehr als zwei Jahrzehnten gehört dieses Buch zur Standardliteratur von Führungskräften, Personalern und Studierenden. Die jetzt erschienene siebte Auflage berücksichtigt sowohl den derzeitigen gesellschaftlichen und organisatorischen Wandel als auch Anregungen von Lesern, sodass zahlreiche Beiträge stark überarbeitet wurden. Themen wie Fachkräftesicherung und Arbeitgeberattraktivität, Personalarbeit in Krisenzeiten oder psychische Erkrankungen und Suchtverhalten wurden neu aufgenommen. (dfu)

Lutz von Rosenstiel, Erika Regnet, Michel E. Domsch (Hrsg.): **Führung von Mitarbeitern.** 786 Seiten, Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2014. 79,95 Euro. [www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

## Der Wandel zu einer besseren Arbeitswelt



**MANAGEMENT.** Scrum, Design Thinking, dienende Führung, agiles Management – diese Schlagworte charakterisieren eine neue Arbeitswelt. Gemeinsamkeiten sind Augenhöhe statt Unterordnung, Gemeinsinn statt Silodenken, gemeinschaftliches Entwickeln statt Anordnungen. Bislang gibt es viele Ansätze und Programme, wie

eine bessere Arbeitswelt geschaffen werden kann, aber nur wenige lebendige Beispiele. An dieser Stelle setzt das Buch „Management Y“ an. Es erläutert zunächst die neuen Ansätze des partizipativen Managements und liefert anschließend konkrete Beispiele aus ganz unterschiedlichen Branchen und Organisationsformen.

**BEWERTUNG:** Wer sich in seiner Personaler-Rolle als Mitgestalter des Wandels sieht, erhält hier Einblicke in 24 Veränderungsbeispiele sowie einen Ausblick in künftige Entwicklungsszenarien. Die Beispiele sind plakativ beschrieben, das Buchlayout ist jedoch anfangs etwas gewöhnungsbedürftig. (dfu)

Ulf Brandes, Pascal Gemmer, Holger Koschek, Lydia Schültken: **Management Y.** 240 Seiten, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 2014. 34,99 Euro [www.campus.de](http://www.campus.de)

## Effektive Bewerberauswahl am Telefon



**RECRUITING.** Seit der Erstauflage der Buches 2010 wurden Telefoninterviews von immer mehr Unternehmen implementiert. Als Gründe hierfür nennen die Unternehmen vor allem eine Verkürzung des Recruitingprozesses und Kosteneinsparungen, aber auch das professionelle Auftreten als Arbeitgeber. Dementsprechend wichtig ist es, die Telefoninterviews so zu gestalten, dass sie einen positiven Eindruck beim Bewerber hinterlassen. In ihrem Buch erläutert Claudia Uhrheimer, wie die Interviews vor- und nachbereitet werden, wie man Fragen richtig formuliert und sich am Telefon optimal verhält. Und sie nennt die zehn wichtigsten Qualitätsmerkmale für das Telefoninterview.

**BEWERTUNG:** Die zweite Auflage wurde unter anderem um einen englischen Telefoninterview-Leitfaden ergänzt. Eine gute Anleitung für Telefoninterviews mit zahlreichen praxisorientierten Leitfäden und -fragen. (dfu)

Claudia Uhrheimer: **Telefoninterviews in der Personalrekrutierung.** 94 Seiten, Expert Verlag, Renningen, 2014. 29,80 Euro. [www.expertverlag.de](http://www.expertverlag.de)



## Ein Weltatlas der Arbeit



**BILDBAND.** Arbeit ist Leben. Das zeigen die Bilder internationaler Top-Fotografen des Bildbands „Arbeit“. Die großformatigen Abbildungen zeigen Arbeitende in tropischer Hitze, in eisigen Stürmen, in Operationssälen oder in der keimfreien Welt der Zukunftslabors. Sie zeigen archaisch anmutende Fronarbeit, Knochenjobs, aber auch Zirkusnummern des Technikzeitalters.

Das Buch zeigt den Alltag menschlichen Schaffens. Es zeigt Menschen, die ackern, schleppen und ihren Hals riskieren, und es zeigt Bilder, die den Fortschritt der Arbeitswelt dokumentieren, Spezialisten, die schon an der Zukunft bauen.

**BEWERTUNG:** Das Buch empfiehlt sich für alle, die sich neben Management- und Führungstheorien wieder bewusst machen wollen, was Arbeit eigentlich ist. Die faszinierenden Fotografien machen das einfach und hinterlassen einen nachhaltigen Eindruck. (ks)

**Stefan Pielow (Bildredaktion, Herausgeber), Emanuel Eckardt (Autor): Arbeit.** 240 Seiten, Becker Joest Volk Verlag, 2013. 49,95 Euro. [www.bjvv.de](http://www.bjvv.de)

## Lernen aus Problemen anderer



**AUS UNSEREM VERLAG.** Führung kann man lernen – von Management-Ratgebern, zum Beispiel, und in der Praxis. Oder aber von Ratgebern mit kritischen Beispielen aus der Praxis. Das macht den Reiz des neuen Buchs von Thomas Saller, Johannes Sattler und Ben MacKenzie aus, denn in „Führen live“ haben die drei Autoren 30 authentische Praxisfälle aus dem Führungsalltag gesammelt. Die Führungskräfte, die darin zu Wort kommen, berichten schonungslos offen über ihre Arbeit, sie nennen Probleme beim Namen und nicht „Herausforderungen“ – und zeigen den Lesern damit, dass sie mit ihren Problemen nicht allein dastehen. Den konkreten Fall analysieren und kommentieren die Autoren anschließend aus ihrer Beratungserfahrung heraus, heben positive Ansätze heraus und kritisieren, was besser hätte laufen können. Dabei decken sie die Bereiche Teamführung, das Führen einzelner Mitarbeiter, von Führungskräften, von ganzen Organisationen und des eigenen Vorgesetzten ab. (ak)

Thomas Saller, Johannes Sattler, Ben MacKenzie: Führen live. 379 Seiten, Haufe, Freiburg 2014. 29,95 Euro. [www.haufe.de/shop](http://www.haufe.de/shop)

## IMPRESSUM

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

### ABONNENTEN-SERVICE UND VERTRIEB

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

### VERLAGSLEITUNG / HERAUSGEBER

Reiner Straub, Randolph Jessl

### ERSCHEINUNGSWEISE

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

### REDAKTION

Reiner Straub (str) (v.i.S.d.P.)  
E-Mail: [reiner.straub@personalmagazin.de](mailto:reiner.straub@personalmagazin.de)  
Daniela Furkel (dfu) (Chefredakteurin)  
E-Mail: [daniela.furkel@personalmagazin.de](mailto:daniela.furkel@personalmagazin.de)  
Katharina Schmitt (ks)  
E-Mail: [katharina.schmitt@personalmagazin.de](mailto:katharina.schmitt@personalmagazin.de)  
Melanie Röbler (mer)  
E-Mail: [melanie.roessler@personalmagazin.de](mailto:melanie.roessler@personalmagazin.de)  
Kristina Enderle da Silva (end)  
E-Mail: [kristina.enderle@personalmagazin.de](mailto:kristina.enderle@personalmagazin.de)  
Michael Miller (mim)  
E-Mail: [michael.miller@personalmagazin.de](mailto:michael.miller@personalmagazin.de)  
Andrea Sattler (ak)  
E-Mail: [andrea.sattler@personalmagazin.de](mailto:andrea.sattler@personalmagazin.de)

### REDAKTIONSASSISTENZ

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

### AUTOREN UND MITARBEITER DIESER AUSGABE

Dr. Alexander Bissels, Dr. Joël Luc Cachelin, Stefanie Cortinovis, Tobias Enders, André Häusling, Berit Huyke, Dr. Walter Jochmann, Jan Kirchner, Dr. Dirk Lümekmann, Thomas Muschiol, Bettina Oebbeke, Kati Oimann, Frank Schabel, Anne M. Schüller, Dr. Dirk Stemper, Dr. Andreas Stiehler, Dr. Michael Strenge, Michael Teich, Silvio Rahr, Bernd Rutz, Frank Zscheile

### GRAFIK / LAYOUT

Ruth Großer

### ANZEIGEN

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2014  
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](mailto:bernd.junker@haufe-lexware.com)

### KEY ACCOUNT MANAGEMENT

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

### ANZEIGENDISPOSITION

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



**ABONNEMENT-PREISE** Jahresabonnement (12 Ausgaben) 128 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten; Bestell-Nummer: 04062-0001, ISSN: 1438-4558. Bezieher des Loseblattwerks „Das Personalbüro in Recht und Praxis“ und der CD-ROM „Haufe Personal Office“ sowie „Haufe Steuer Office Premium“ erhalten das Personalmagazin im Rahmen ihres Abonnements.

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

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

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

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

# Ganz persönlich

## Was sind Ihre aktuellen Herausforderungen in HR?

Meine Abteilung verfolgt das Ziel, eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung nachhaltig im Personalbereich zu verankern. Dabei ist es besonders wichtig, dass wir mit den eigenen Ressourcen unsere Reichweite und Wirkung maximieren.

## Eine wichtige Tugend für einen Personalmanager ist ...?

Offenheit für Veränderungen und ein guter Blick fürs Detail.

## Was war Ihr bislang schönstes Projekt?

Der gesamte HR-Bereich von Deutsche Post DHL durchläuft derzeit einen umfassenden Wandel. Es ist daher für mich sehr bereichernd, diese Transformation mit der First-Choice-Methodik begleiten und mitgestalten zu können – von der ersten Bestandsaufnahme bis hin zur Neugestaltung der heutigen Organisation.

## Warum haben Sie sich dazu entschieden, eine HR-Laufbahn einzuschlagen?

Vor meiner aktuellen Rolle war ich in einem anderen Konzernbereich für das Thema Kontinuierliche Verbesserung und für die Umsetzung des First-Choice-Wegs zuständig. Diese Erfahrungen – und nicht zuletzt meine Expertise in Six Sigma, Lean und Change Management – lassen sich hervorragend in die aktuelle Neugestaltung von HR einbringen. Für mich war und ist es daher sehr reizvoll, an einem so wichtigen Veränderungsprojekt wie der HR-Transformation mitzuwirken.

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

Meine drei Kinder und mein Mann sorgen dafür, dass ich die Work-Life-Balance nie aus den Augen verliere.

## Wann haben Sie im Job zum letzten Mal geschwänzt?

Ich versuche Konflikte zwischen den wichtigen Terminen meiner Kinder – zum Beispiel Theateraufführungen, Konzerte oder Lehrertermine – und meinen beruflichen Terminen zu vermeiden. Da mir dies leider nicht immer gelingt,



**TAITU VON GADOW** studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Köln und arbeitete danach zwei Jahre als Beraterin bei Accenture. Im Anschluss wechselte sie zu Deutsche Post DHL, wo sie in der internen Beratung des Konzerns als Associate Partner tätig war. Nach Stationen als Vice President für den Bereich Six Sigma und Lean bei Corporate Real Estate verantwortet sie seit zwei Jahren als Vice President HR den Bereich Six Sigma und Lean HR.

habe ich das Glück, dass mich mein Team gelegentlich vertreten kann, damit ich „schwänzen“ kann.

## Wie haben Sie sich zuletzt weitergebildet?

Das Schöne ist: Durch meine beruflichen Aufgaben steht das Thema der kontinuierlichen Verbesserung immer auf der Agenda. Konkret mache ich gerade eine Weiterbildung zum Thema „Entscheidungsprozesse in Unternehmen professionalisieren“.

## Wer inspiriert Sie?

Starke Personen, die authentisch bleiben und die trotz Schwierigkeiten ihren eigenen Weg erfolgreich immer weitergehen.

## VORSCHAU AUSGABE 12/14



<b>TITEL</b>	Nachhaltiges Employer Branding
<b>MANAGEMENT</b>	Mobile Recruiting
<b>ORGANISATION</b>	Industrie 4.0 und die Folgen für HR
<b>RECHT</b>	Compliance-Systeme
<b>PERSÖNLICH</b>	Schlüsselkompetenzen für das Personalmanagement

Das nächste Personalmagazin erscheint am 20. November 2014.

# Wir geben Ihrer Entwicklung Auftrieb.

Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Durch passgenaue Lösungen und einzigartige Services erleichtert die Haufe Akademie die Zukunftsgestaltung von Unternehmen und die kontinuierliche Kompetenzerweiterung von Fach- und Führungskräften.

Mehr unter  
[www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de)



## Digitales Lesevergnügen auf Ihrem Tablet.

Mit der »personal**magazin**« App lesen Sie Deutschlands meistgelesenes Fachmagazin im Personalwesen ab sofort auf Ihrem Tablet. Erleben Sie das »personal**magazin**« auf eine ganz neue Art mit animierten Grafiken, exklusiven Videos und spannenden Audio-Beiträgen.



Jetzt die Ausgaben 10-12/2014 kostenlos testen:  
[www.haufe.de/pm-app](http://www.haufe.de/pm-app)

**HAUFE.**