06.2016 | 12.40 EUR

personalmagazin

MANAGEMENT, RECHT UND ORGANISATION

www.personalmagazin.de

MATERIAL-NR. 04062-5188
16006
9 783648 100069

Öffentlicher Dienst
Trends und neue Konzepte
S. 62

Leadership 4.0

Vernetzt, partizipativ, agil: Wie sich Führungskräfte künftig aufstellen müssen S. 14

KENNZAHLEN Warum HR-Controlling nach wie vor ein Schattendasein fristet S. 38

KRANKENSTAND Was eine betriebliche Zusatzversicherung fürs Unternehmen bringt S. 52

KONTROLLE Wie Arbeitgeber das private Surfen und Mailen am Arbeitsplatz regeln S. 74

Der neue digitale F.A.Z.-Stellenmarkt

Jetzt attraktive Pakete buchen.

ERREICHEN SIE DIE BESTEN BEWERBER. STATT NUR DIE SUCHENDEN.

Frankfurter Allgemeine
Stellenmarkt

... WEIL ERFOLGREICHES RECRUITING DIE BESTEN EMPFEHLUNGEN UND NEUESTE TECHNOLOGIE BRAUCHT.

- Komplette Einbindung in den Content von FAZ.NET
- State-of-the-Art-Suchtechnologie + responsives Portal
- Executive Channel für Führungskräfte
- Attraktive Bundles mit monster.de

faz.media/career

Liebe Leserinnen und Leser,

muss das Bestandsgeschäft anders als das Innovationsgeschäft geführt werden? Auf diese viel diskutierte Glaubensfrage hatte Christian Illek, neuer Personalvorstand der Telekom, auf dem DGFP-Kongress eine klare Antwort: Ja. Er sympathisiert mit der „organisationalen Ambidextrie“, meine Firma Haufe hat dafür den „Haufe Quadranten“ entwickelt. Gemeinsam ist diesen Modellen die Überzeugung: Innovationsgeschäfte brauchen agile Systeme und visionäre Leader, Brot- und Buttergeschäfte effiziente Systeme und Macher.

„Unternehmen brauchen heutzutage nicht mehr ein, sondern mehrere Führungssysteme.“

Reiner Straub, Herausgeber

Mich erinnert das an die Leadership-Debatte, die Havard-Professor John P. Kotter vor 20 Jahren in Gang setzte: Der visionäre Leader bringt das Unternehmen voran, der Manager verwaltet es nur. Die Folgen waren fatal: Viele sollten oder wollten Leader werden, der Managerstatus galt als altbacken. Dynamik löste das in den Unternehmen jedenfalls nicht aus, dafür Demotivation bei vielen Managern. Was heißt das für die gegenwärtige Debatte?

Zwei Dinge kann man aus der Vergangenheit lernen. Unternehmen brauchen beides, Leader und Manager, agile und effiziente Einheiten. Vermutlich beides jeweils im Bestands- und Innovationsgeschäft. Der zweite Punkt ist von der Theorie her einfach: Macher und Leader müssen sich gegenseitig wertschätzen. In der Praxis allerdings stehen sich die unterschiedlichen Führungskräfte oft unversöhnlich gegenüber. Vorwürfe wie „Ihr verbrennt das Geld, das wir hart erarbeiten“ oder „Ihr Effizienzfanatiker führt uns nicht in die Zukunft“ sind häufig zu hören, aber Gift für das Gesamtunternehmen, weil sie Kooperation und gegenseitiges Lernen verhindern.

Reiner Straub

Gesundheitsmanagement - erfolgreich umsetzen!

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

BSA-Lehrgänge
Die BSA-Qualifikationen kombinieren Fernunterricht mit regionalen Präsenzphasen. Diese sind staatlich geprüft, zugelassen und teilweise BBGM zertifiziert, z. B.
- Fachkraft BGM mit IHK-Zertifikat
- Betrieblicher Gesundheitsmanager

Bachelor-/Master-Studiengänge
Die Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement bietet dazu passende Studiengänge, z. B.
- Dualer Studiengang: Bachelor of Arts Gesundheitsmanagement
- Master of Arts Prävention und Gesundheitsmanagement

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

Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement
University of Applied Sciences

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

personal magazin

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

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

„Neue Ideen für die HR-Welt"
Ralf Hocke, Spring Messe Management, über den neuen HR Innovation Award.

© SPRING MESSE MANAGEMENT GMBH

SZENE

06 News und Events

10 HR Innovation Award
Ein neuer Preis soll zukunftsweisende HR-Innovationen würdigen

12 HR-Start-ups
Feedbacktools von HR Instruments

TITELTHEMA

14 Leadership 4.0
Vernetzt, partizipativ, agil

16 Wege und Irrwege
Wie sich Führungsstile verändern

20 Führung im Fokus
Recruiting und Entwicklung von Nachwuchsführungskräften

24 „Diversität in der Führungskultur"
Ein Gespräch mit Wilfried Porth, Arbeitsdirektor von Daimler

26 Da ansetzen, wo es wehtut
Weiterbildung in Sachen Leadership

MANAGEMENT

30 News und Dienstleistungsmarkt

32 Screenen, steuern, optimieren
Der Technologiekonzern Heraeus verbessert mit einem Leistungsfähigkeitspotenzial-Index sein Arbeits- und Performancevermögen

36 Serie: agile Tools
Neue Methoden für agiles Arbeiten: Der Taschenrechner

38 Out of Controlling
Eine aktuelle Studie zeigt: Nur eine Minderheit betreibt systematisches HR-Controlling
41 Tipps: So gelingt HR-Controlling

42 New Work braucht neue Führung
Wissenschaftler wollen in einer Studie unternehmensspezifische Erfolgsfaktoren ermitteln

46 Leidenschaft durch Anstrenung
Serie Wissenschaftstransfer: Internationale Forscher haben untersucht, wie in jedem Mitarbeiter der Unternehmer geweckt werden kann

ORGANISATION

48 News und Softwaremarkt

50 Kleine Extras, große Irrtümer
Viele Boni wirken ganz anders, als von den Arbeitgebern gedacht

52 Von schönen Zähnen zum BGM
Warum eine betriebliche Krankenversicherung mehr bieten muss als Zahnersatzleistungen
55 Hanse-Merkur-Vorstand Andreas Gent: „Der Mittelstand hat Nachholbedarf"

56 Risiken und Nebenwirkungen
Wie Arbeitgeber Haftungsrisiken bei betrieblichen Krankenversicherungen vermeiden

58 Dienstwagen heute und morgen
Fortbewegungsmittel und Statussymbol: Ein Überblick über Status quo und Zukunft des Firmenwagens

60 Mehr Autonomie und Sicherheit
Entwicklungen in Zeitwirtschaft und Zutrittskontrolle

© RAWPIXEL LTD THINKSTOCKPHOTOS.DE

Leadership 4.0
Vernetzt, partizipativ, agil: Wie sich die Digitalisierung auf die Führungskultur auswirkt und wie sich Führungskräfte künftig aufstellen müssen, lesen Sie im Titelthema.

Privat mailen oder surfen
Beschäftigtendatenschutz und Telekommunikationsgesetz: Wie Arbeitgeber die private Internetnutzung am Arbeitsplatz regeln sollten.

74

© SUEDHANGIMAGE SOURCE / CORBIS

SPEZIAL

62 Verwaltungsszenarien 4.0
Blick in die Zukunft: Wie sich Jobprofile in der Verwaltung verändern werden

64 Mehr Chancengleichheit
Die Stadtverwaltung Monheim praktiziert ein anonymisiertes Bewerbungsverfahren

66 Wie ein Leitbild lebendig wird
Die Stadtwerke Dortmund haben in zwei Projektphasen eine neue Führungskultur etabliert

69 Vergütung mit System
Die Stadtwerke Jena haben ein neues Eingruppierungs- und Vergütungsmodell eingeführt

RECHT

72 News und aktuelle Urteile

74 Behörden und Gerichte uneins
Wie Arbeitgeber mit den unterschiedlichen Rechtsauffassungen beim Thema private Internetnutzung im Betrieb umgehen sollten

78 „Vergütungssysteme prüfen"
Welche Auswirkungen ein aktuelles BAG-Urteil zu Nachtzuschlägen hat, erläutert Arbeitsrechtler Christian Bitsch im Interview

80 Von Amts wegen vergleichbar?
Worauf Arbeitgeber bei Arbeitsverträgen mit Flüchtlingen achten sollten

83 Von BYOD zu CYOD
Arbeiten auf privaten Endgeräten scheint attraktiv für Arbeitnehmer, birgt jedoch ungeklärte Rechtsfragen für Arbeitgeber

PERSÖNLICH

84 News und Weiterbildung

86 „HR, bitte helfen Sie uns!"
Wie Personaler als Konfliktberater im Betrieb agieren sollten

88 Buchtipps

90 Ganz persönlich
Jörg Rabe von Pappenheim, Personalvorstand der Datev, beantwortet den Fragebogen

RUBRIKEN

03 Editorial

89 Impressum, Rückblick

90 Vorschau

Stellenwechsel

BETTINA ORLOPP

© COMMERZBANK AG

Das neu geschaffene Vorstandsressort Compliance, Personal und Recht der Commerzbank wird Bettina Orlopp übernehmen. Die promovierte Finanzwirtin ist derzeit als Bereichsvorstand für Konzernentwicklung und Strategie tätig. Mit der neuen Ressortbildung reagierte die Bank auf die starke Inanspruchnahme von Chief Operating Officer und Arbeitsdirektor Frank Annuschelt durch die Digitalisierung sowie auf die gestiegene zeitliche Beanspruchung bei Compliance- und Rechtsfragen. Zusätzlich will sie die Bedeutung einer starken Compliance-Kultur unterstreichen. Bettina Orlopp studierte Business Administration und rpomovierte in Finanzwissenschaften. Sie stieg zunächst als Beraterin bei McKinsey in München ein. Bei der Commerzbank ist sie seit Mai 2014 tätig, als Head of Group Development & Strategy.

© FORD WERKE GMBH

VOLKER EHRENTRAUT

Am 1. März hat Volker Ehrentraut die Position des Diversity Manager Ford Deutschland übernommen. Er folgt auf Brigitte Kasztan, die nach fünf Jahren in dieser Position als Personalleiterin in die Fiesta-Fertigung wechselte. Volker Ehrentraut ist seit 1998 für Ford in Deutschland und England tätig. Er hatte zahlreiche Positionen im Personalwesen in den Bereichen Fahrzeugfertigung, Vergütungsplanung und Leadership & Development inne. Zuletzt war er verantwortlich für das Zentrale Recruitment und das HR Service Center. Der 48-Jährige hat einen Abschluss der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster als Diplom-Theologe.

BARBARA WOLFF

© LR HEALTH & BEAUTY

Seit April verantwortet Barbara Wolff als neue Personalchefin den Bereich Global Human Resources bei LR Health & Beauty. Im Unternehmen soll sie die international einheitliche HR-Strategie ausbauen. Nach eigenen Angaben hat sie es sich zum Ziel gesetzt, den Mitarbeitern eine Art „berufliche Heimat“ zu bieten. Hierfür will sie unter anderem die Führungskräfte beim Talentmanagement unterstützen und das gelebte Wertemanagement weiter fördern. Barbara Wolff blickt auf langjährige internationale HR-Erfahrung im Direktvertrieb zurück. Zuletzt verantwortete sie als Senior Vice President Human Resources einen HR-Geschäftsbereich bei einem internationalen Konzern.

FRANK HENNINGS

Seit kurzem ist Frank Hennings Mitglied der Geschäftsleitung der Funk Gruppe und verantwortet dort die Bereiche Recht und Personal. Zuvor war er Leiter der Personalabteilung.

HILDRUN BRENDLER

Seit März leitet Hildrun Brendler den Bereich Human Resources beim Sportbekleidungshersteller Schöffel. Die 32-Jährige kommt vom Berufsbildungszentrum Augsburg, wo sie in der Personalentwicklung tätig war.

ARIANE DERKS

Seit Anfang April hat Ariane Derks die neu geschaffene Position als Head of CSR bei Thyssenkrupp inne. Die 39-Jährige war zuvor zehn Jahre lang bei der Standortinitiative „Deutschland – Land der Ideen“ tätig, zuletzt als Geschäftsführerin.

KRISTINA JANSEN

Mitte Februar hat Kristina Jansen die Position als Head of Human Resources der Fressnapf-Gruppe übernommen. Die 43-Jährige kommt von der Rewe-Gruppe, wo sie für die Personalentwicklung verantwortlich war.

ELLEN LUDWIG

Bereits seit Januar zeichnet Ellen Ludwig für das neu gebildete Service- und Steuerungscenter Human Resources am Flughafen Düsseldorf verantwortlich. Die 41-Jährige leitet dort die Bereiche Personalmanagement, Personalentwicklung und Organisation.

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

Drei Fragen an ...

... Jörg Bohne zum Thema Sabbaticals

© ACANDO

JÖRG BOHNE ist Human Resources Manager der Management- und IT-Beratung Acando. Diese zählt 308 Mitarbeiter in Deutschland und hat im April ein Sabbatical-Modell für alle Mitarbeiter eingeführt.

Frage eins: *Warum haben Sie, als eine der wenigen mittelständischen Firmen, ein Sabbatical-Modell eingeführt?*
Jörg Bohne: Sowohl von Mitarbeitern als auch von Bewerbern sind wir zunehmend auf das Thema angesprochen worden. Bislang haben wir unseren Mitarbeitern eine solche Auszeit in Form eines unbezahlten Sonderurlaubs ermöglicht. Auf die weiter steigende Nachfrage haben wir nun mit unserem Sabbatical-Modell reagiert. Damit wollen wir dem Bedarf unserer Mitarbeiter nachkommen und für Bewerber noch attraktiver werden. Gerade für Bewerber im Alter von 25 bis 35 Jahren hat die Möglichkeit einer beruflichen Auszeit im laufenden Arbeitsverhältnis eine besondere Bedeutung. Aber auch erfahrene Mitarbeiter hegen den Wunsch nach einem Sabbatical. Unsere Botschaft an alle lautet: Die Arbeit in einer Consulting-Firma ist häufig anspruchsvoll, aber wir können ein Angebot des Ausgleichs schaffen.

Frage zwei: *Steht das Modell allen Mitarbeitern offen?*
Bohne: Alle können mitmachen, sobald die Probezeit überstanden ist. Das Modell ist für alle Ebenen geeignet, wir haben bereits den ersten Teilnehmer aus dem Führungskreis. Drei Viertel unserer Belegschaft sind Berater. Manche Berater sind über Jahre bei Kunden in Dauerprojekten tätig, andere nur für einen bestimmten Zeitraum. Das erfordert einen gewissen Vorlauf. Am besten wäre es, wenn die Sabbaticals zwischen zwei Projekten stattfinden, das wird aber nicht immer steuerbar sein. Deshalb haben wir eine Ankündigungsfrist, die drei Monate zum Quartal beträgt. So planen wir auch die Projekte. Wissen wir rechtzeitig, dass jemand eine längere Abwesenheit plant, können wir das einsteuern. Bei anderen Mitarbeitern, etwa aus dem Sales- oder dem kaufmännischen Bereich, hängt es davon ab, in welcher Position sie tätig sind und wie lange die Abwesenheit dauern soll.

Frage drei: *Was sind die Rahmenbedingungen des Modells?*
Bohne: Unser Sabbatical-Modell sieht eine Auszeit bis zu sechs Monaten vor. Wir bieten auch an, die Auszeit auf 18 Monate vor der Rente auszudehnen, das heißt, sie als eine Art Altersteilzeit einzusetzen. Ansonsten haben wir sechs Monate als Maximum festgelegt, denn bei längeren Abwesenheiten verlieren die Kollegen die Bindung ans Unternehmen und das Onboarding wird schwierig. Eine weitere Prämisse ist: Es gibt keine Zweckbindung. Viele Mitarbeiter nutzen die Auszeit für Reisen, um Zeit mit der Familie zu verbringen oder für private Fortbildungen. Der Vorteil für uns ist: Die Mitarbeiter sind motivierter und erholter. Sie können aus dem Job herausgehen und haben einen sicheren Wiedereinstieg. Und sie bringen neue Sichtweisen und Ideen in das Unternehmen hinein, hierdurch erhalten wir neue Impulse und entwickeln uns weiter.

© LAURIN SCHMID

Personaler zeigen Passion

Am 30. Juni und 1. Juli geht es beim Personalmanagementkongress 2016 um das Fokusthema „Passion“. Dieses unterteilt sich in vier Dimensionen: „Passion for People“, „Passion for Progress“, „Passion for Performance“, Passion for Productivity“, die im umfangreichen Kongressprogramm thematisiert werden. Das Programm wartet mit fünf Keynotes, 90 Vorträgen sowie drei als „Unconferences“ bezeichneten interaktiven Formaten auf. Als Keynote-Sprecher sind unter anderem Bundesministerin Manuela Schwesig, Philosoph Richard David Precht, Gehirnforscher Professor Manfred Spitzer sowie RTL-Chefreporterin Antonia Rados angekündigt. Veranstaltungsort ist das Estrel Convention Center in Berlin. Die „Nacht der Personaler“ findet im Friedrichstadt-Palast statt. **www.personalmanagementkongress.de**

Im Allianz Forum steht ein ganzheitlicher Innovationsansatz auf der Agenda.

Schnell noch bewerben

Nur noch wenige Tage, dann endet die Bewerbungsfrist für den HR Next Generation Award 2016. Der Nachwuchspreis zeichnet junge Personaler aus, die am Beginn ihrer Karriere bereits Außergewöhnliches leisten. Die fünf Finalisten werden zur Preisverleihung und einer Kurzpräsentation mit professionellem Coaching beim DGFP Lab eingeladen, das am 28. September in Berlin stattfindet. Formlose Bewerbungen per E-Mail (brigitte.pelka@haufe-lexware.com) mit einem Lebenslauf und Projektbeispielen sind noch bis zum 30. Mai möglich. **www.hr-next-generation-award.de**

Innovationen weiter denken

Wie gelingt ein ganzheitlicher technologischer, digitaler und sozialer Innovationsansatz? Diese Frage steht im Mittelpunkt des „Vision-Forums 2016: Innovation Valley“, das von der Zukunftsallianz Arbeit & Gesellschaft (ZAAG) veranstaltet wird. Das Vision-Forum 2016 findet am 14. und 15. September im Allianz Forum in Berlin statt. Am Mittwoch, 14. September, stehen „Plenum & Denklinien“ auf dem Programm. In einer Podiumsdiskussion geht es um die Diskrepanz „Innovation Valley statt Industrie 4.0“. Darüber hinaus geben Experten aus unterschiedlichen Gesellschaftsfeldern Impulse zu technischen, digitalen und sozialen Innovationen und in einem offenen Panel sollen Wege „Vom Silo-Denken zu Innovation 4.0“ erarbeitet werden. Als Keynote-Speaker ist Kanzleramtsminister Dr. Peter Altmaier angefragt. Der Donnerstag, 15. September, steht unter dem Motto „Hubs & Perspektiven“. In fünf parallelen „Hubs“ werden Umsetzungsbeispiele im Innovation Valley vorgestellt und von den Teilnehmern als technische, digitale und soziale Innovationsansätze weitergearbeitet. Die Keynote an diesem Tag hält Zukunftsforscher Sven Gábor Jánsky. **www.vision-forum.de**

TERMINE

2. Juni, Ehreshoven	**Kienbaum HR-Jahrestagung 2016** Tel. 02261 703-532 www.kienbaum.de
13. und 14. Juni, Köln	**World Class Digital Transformation 2016** Tel. 030 20898-1380 www.manetch.com
16. und 17. Juni, Stuttgart/ Leinfelden	**2. ASU-Präventionskongress: Alters- und Alternsgerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen** Tel. 0711 63672-852 www.asu-kongress.com

Softwareeinsatz im HR-Bereich

Zwei Tage mit Fachvorträgen, Praxisberichten, Networking und einer begleitenden Ausstellung der Aconso-Partner erwartet die Besucher der HR Conference 2016 von Aconso. Mit der Fragestellung „Warum wir HR in Zukunft doch brauchen – nur anders“ beschäftigt sich Professor Wolfgang Jäger von der Hochschule Rhein-Main in einer Keynote. Weitere Keynotes behandeln Fragestellungen zum Datenschutz oder der Bedeutung von HR im Unternehmen. Eine Podiumsdiskussion am zweiten Veranstaltungstag erörtert das Thema „HR als Treiber der Digitalisierung“. Darüber hinaus geht es in parallelen „Breakout-Sessions“ um softwarespezifische Themen von Cloud bis Dokumentenerzeugung und Prozessgestaltung. Die HR Conference 2016 findet am 15. und 16. Juni in der alten Kongresshalle in München statt. **www.aconso.com**

DAS FINANZAMT GEHT DIESES JAHR LEER AUS

SCHÖN FÜR SIE!

WIR HELFEN IHNEN GERN DABEI

Die wertvollsten Tipps zur optimalen Steuererklärung
für Arbeitnehmer, Rentner, Gewerbe & Selbstständige.

www.Steuern.DE

„Neue Ideen für die HR-Welt“

INTERVIEW. Auf der Zukunft Personal wird erstmals der „HR Innovation Award“ verliehen. Messechef Ralf Hocke über die Idee, die hinter diesem neuen Preis steht.

personalmagazin: *Warum investieren Sie als Messemacher Zeit und Geld, um mit dem „HR Innovation Award“ einen neuen Preis aus der Taufe zu heben?*
Ralf Hocke: Wir leben in einer Zeit des rasanten technologischen Wandels. Auch der HR-Bereich steht vor großen Veränderungen – sowohl was seine zukünftige Rolle im Unternehmen angeht als auch in Bezug auf die digitale Transformation der gesamten Organisation. Über all diese Themen wird ausgiebig diskutiert. Übersehen wird dabei häufig, dass es bereits eine Reihe von innovativen Produkten und Dienstleistungen gibt, die das Personalwesen konkret unterstützen können. Darüber hinaus entstehen gegenwärtig viele äußerst spannende neue Produkt- und Serviceideen. Die Bühne zur Präsentation ist natürlich die Messe. Allerdings haben wir den Eindruck, dass ganz neue Ansätze oftmals lange Zeit brauchen, bis sie „flächendeckend“ bekannt sind. Vor diesem Hintergrund haben wir den „HR Innovation Award“ geschaffen. Er wird zusätzliche Sichtbarkeit für die innovativen Produkte und Services der Anbieter schaffen und gleichzeitig weitere Transparenz für die Personaler erzeugen.

personalmagazin: *Wer kann sich beteiligen?*
Hocke: Der Award steht sowohl Ausstellern als auch Nicht-Ausstellern der Zukunft Personal offen. Daher möchte ich an dieser Stelle alle Anbieter von HR-Innovationen dazu aufrufen, sich zu beteiligen und so der Community zu zeigen, welche phantastischen neuen Ideen für die HR-Welt von morgen es gibt.

personalmagazin: *Was soll mit dem Award ausgezeichnet werden?*
Hocke: Konkrete Produkte und Dienstleistungen für das Personalmanagement, die besonders innovativ sind und die Unternehmen für die Arbeitswelt der Zukunft fit machen. Wir haben dafür die drei Hauptkategorien „Soft- und Hardware“, „Dienstleistung und Recruiting“, „Weiterbildung und E-Learning“ und die Sonderkategorie „Start-up“ definiert. So decken wir die gesamte Bandbreite der HR-Themen ab und geben einen sehr guten Überblick über die „Schaffenskraft“ der Branche. Gefragt sind Lösungen, die eine wirkliche Neu- oder signifikante Weiterentwicklung darstellen. Ein kleines Update eines bestehenden Produkts oder einer bestehenden Serviceleistung reicht nicht.

personalmagazin: *Handelt es sich dabei nicht zwangsweise in erster Linie um technologische Innovationen?*
Hocke: Zwar sind viele Innovationen in unserer Branche heutzutage technologiegetrieben, das müssen sie aber nicht sein. Innovationen sind beispielsweise auch Beratungsleistungen, die zukunftsweisende Konzepte für digitale Exzellenz, Agilität oder Nachhaltigkeit fördern. Auch hybride Lösungen sind gefragt. So wird eine Teambuilding-Maßnahme auch weiterhin eine starke menschliche Komponente haben, aber vielleicht sind künftig auch verstärkt neue Technologieelemente mit im Spiel. Wir sind sehr gespannt auf die Einreichungen und freuen uns schon jetzt auf die Qual der Wahl.

pm JURYMITGLIEDER

- **Prof. Dr.-Ing. Wilhelm Bauer** (Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO)
- **Prof. Dr. Torsten Biemann** (Universität Mannheim)
- **Dr. Winfried Felser** (Netskill Solutions GmbH)
- **Prof. Dr. Stephan Fischer** (Hochschule Pforzheim)
- **Roland Hehn** (Heraeus Holding GmbH)
- **Frank Kohl-Boas** (Google)
- **Prof. Gunther Olesch** (Phoenix Contact GmbH & Co. KG)
- **Cindy Rubbens** (Dawanda GmbH)
- **Peter Schwarz** (VDI Verlag GmbH)
- **Reiner Straub** (Personalmagazin)
- **Jannis Tsalikis** (Vice Media GmbH)
- **Klaus Werle** (Manager Magazin)
- **Dr. Simon Werther** (Verband Deutsche Startups, HR-Fachgruppe)

www.hr-innovationaward.com

personalmagazin: *Welchen Nutzen haben die Unternehmen, die den Preis gewinnen? Noch ist der Preis ja unbekannt.*
Hocke: Die Preisträger bekommen auf der Zukunft Personal eine prominente Bühne: Die Sieger in den einzelnen Kategorien werden auf der offiziellen

© SPRING MESSE MANAGEMENT GMBH

RALF HOCKE ist seit September 2014 Geschäftsführer der Spring Messe Management GmbH in Mannheim.

Eröffnungsveranstaltung am ersten Messetag, dem 18. Oktober 2016, im Keynote-Forum prämiert, eingebettet in ein Rahmenprogramm mit renommierten Speakern. Die Sieger und Finalisten profitieren darüber hinaus von einem hochdotierten Marketing- und Medienpaket.

personalmagazin: *Wie und wo kann man sich bewerben? Wann ist die Deadline für die Bewerbung?*
Hocke: Die Bewerbung ist vom 1. Juni bis 20. September 2016 möglich. Alle nötigen Informationen inklusive Ausschreibungsunterlagen erhalten Interessenten unter www.hr-innovationaward.com.

personalmagazin: *Wie stellen Sie sicher, dass wirklich Innovatives prämiert wird?*
Hocke: Wir haben einen fundierten Bewertungskatalog. Dabei ist die Innovationskraft der eingereichten Lösung das wichtigste Kriterium, weitere Aspekte sind die Marktreife, die Relevanz für die Kunden oder ein gutes Preis-Leistungsverhältnis. Eine Jury von dreizehn Mitgliedern aus Wissenschaftlern, Journalisten, Personalverantwortlichen und Verbandsvertretern nimmt die Bewertung vor – und zwar in einem mehrstufigen Bewertungsprozess und einer abschließenden gemeinsamen Sitzung Ende September. ■

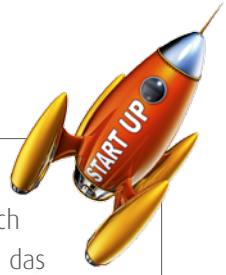
Das Interview führte **Daniela Furkel.**

© FOTOS: HR INSTRUMENTS

Philipp Lehmayr (links) und Simon Werther sind die Gründer von HR Instruments.

HR START UP

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



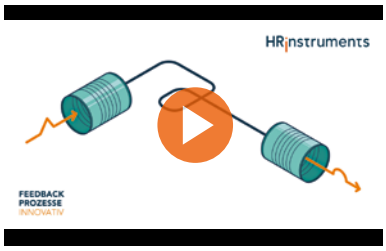
Wer hat's gegründet?

HR Instruments wurde im Januar 2015 von Philipp Lehmayr und Dr. Simon Werther gegründet. Bereits vor der Gründung hatten die beiden lange Jahre sehr erfolgreich bei diversen Projekten zusammengearbeitet. In seiner langjährigen Tätigkeit als Unternehmensberater hatte Simon viele Defizite bei Feedbacktools entdeckt, sodass daraus die Idee zu HR Instruments entstand. Philipp ist als Informatiker der Experte für Technik und Software, wohingegen Simon als Psychologe für Inhalte und Konzeption verantwortlich ist.

TERMINTIPP

HR Innovation Roadshow

Die Fachgruppe HR des Bundesverbands Deutsche Start-ups und die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) starten die erste „HR Innovation Roadshow" in Deutschland: Zahlreiche HR-Start-ups stellen von Mai bis November deutschlandweit ihre Innovationen vor, **HR Instruments** ist auch mit dabei. Die nächste Station ist am 14. Juni in München. Weitere Infos finden Sie unter **www.hr-roadshow.de**



VIDEO

Ein Video zu den verschiedenen Feedbacktools von HR Instruments finden Sie in der Personalmagazin-App.

Was ist die Idee dahinter?

HR Instruments bietet Feedbacktools mit unterschiedlichen Schwerpunkten: Von der traditionellen jährlichen Mitarbeiterbefragung oder dem klassischen Führungskräfte-Feedback bis zu modernen Anforderungen, beispielsweise weltweites „Instant Feedback" per App oder agiles Projektmonitoring mit wöchentlichen Pulsbefragungen. Alle Tools sind technologisch und inhaltlich flexibel und intuitiv umgesetzt, sodass die Kunden datenschutzkonform und unter Einhaltung vollständiger Anonymität eigenständig Befragungen jeglicher Art durchführen können. Darüber hinaus sind umfangreiche Analysen und Statistiken – Stichwort „People Analytics" – jederzeit in Echtzeit verfügbar. Gerade Instant Feedback ermöglicht eine ganz neue Form der Interaktion in Unternehmen. Mitarbeiter können damit über alle Hierarchien hinweg proaktiv Feedback geben oder anfordern. Per iOS- und Android-App ist es auch mobil problemlos nutzbar, somit können auch Handel und produzierendes Gewerbe sowie reiseintensive Branchen davon profitieren.

© RAKETE: FRANK PETERS / THINKSTOCKPHOTOS.DE

Wie war die Entwicklungszeit?

Schon kurz nach der Gründung konnte HR Instruments die Stadtwerke München und andere Kunden gewinnen, sodass die eigentliche Entwicklungszeit kurz war. Für die Gründer steht immer der Kunde im Mittelpunkt, die Feedbacktools werden daher permanent in enger Zusammenarbeit mit den Kunden weiterentwickelt.

Die Feedbacktools von HR Instruments sind auch mobil per App nutzbar.

Was soll noch geändert werden?

Stillstand bedeutet Stagnation, insofern stehen immer neue Features an und das Team ist immer auf der Suche nach neuen Ideen. Mit der SaaS-Lösung, den Apps für iOS und Android sowie vielen Schnittstellen zu SAP und Co. ist jedes neue Feature eine Herausforderung, doch genau dadurch bleibt es spannend und alle Kunden werden regelmäßig positiv überrascht.

Was können etablierte Unternehmen von Ihnen lernen?

Feedback und Engagement bedeuten heutzutage weitaus mehr als eine jährliche Mitarbeiterbefragung oder ein 360°-Feedback. Im digitalen Zeitalter müssen die modernen Medien sinnvoll kombiniert und Inhalte intelligent eingesetzt werden – doch diese innovativen Feedbacktools können nur durch Co-Creation gemeinsam mit Kunden entstehen. Das ist ein Paradigmenwechsel, der für viele etablierte Unternehmen noch ungewohnt ist.

KPMG

Alle wollen nur das Eine?

Wenn das Gesamtpaket nicht stimmt, wird es immer schwieriger, die richtigen Talente zu finden – und zu halten. Wie Sie trotz niedriger Leitzinsen, steigender Lebenserwartungen und demografischem Wandel auch künftig Anreize wie die betriebliche Altersversorge anbieten können, zeigen Ihnen unsere Experten. Mit strategischem Weitblick arbeiten sie Seite an Seite mit Ihnen, um schon heute die passenden Lösungen für morgen zu liefern.
Anticipate tomorrow. Deliver today.

www.kpmg.de

Kontakt: Susanne Jungblut, T +49 89 9282-1066, sjungblut@kpmg.com

© 2016 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

Leadership 4.0

ÜBERBLICK. Wie müssen sich Führungskräfte in einer digitalisierten Welt aufstellen? Konzepte gibt es bereits – nun müssen diese in die Praxis umgesetzt werden.

Von **Andrea Sattler** (Red.)

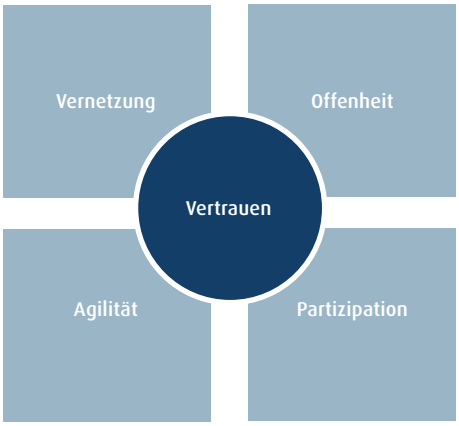
Führung zurück in den Fokus: So lautet aktuell die Parole in vielen Unternehmen. Die Gründe dafür sind vielfältig: Die (Geschäfts-)Welt scheint sich immer schneller zu drehen, die Digitalisierung verändert Geschäftsmodelle von Unternehmen und die Zusammenarbeit in Teams. Und sicher haben auch Skandale wie kürzlich das VW-„Dieselgate" oder einige Jahre zuvor die Bankenkrise den Druck erhöht, die Führungskultur im Unternehmen zu überdenken. Beleg dafür ist die gestiegene Nachfrage nach Weiterbildungen zum Thema „Führung" (mehr dazu lesen Sie im Beitrag „Da ansetzen, wo es weh tut"). Doch nicht nur die Nachfrage, auch die Inhalte solcher Trainings haben sich verändert: Waren früher eher „harte" Fachthemen gefragt, rücken nun „weichere" Führungsthemen in den Fokus.

Neben guten Soft Skills haben sich weitere neue Anforderungen an die Führung ergeben. Wie sich Führungskräfte im Einzelnen aufstellen müssen, um in der digitalisierten Welt zu bestehen, darüber haben sich bereits zahlreiche Wissenschaftler und Praktiker Gedanken gemacht. Oft gefordert wird von der zukunftsfesten Führungskraft, dass sie sich gut auf Veränderungen einstellen und diese auch managen kann, emotional intelligent ist und demokratisch führt, situativ und partizipativ entscheidet, das Netzwerken beherrscht, ihren Mitarbeitern vertraut, ihnen regelmäßig Feedback gibt und natürlich lernfähig ist. Das „Vopa-plus"-Modell (siehe Kasten) fasst diese Anforderungen in fünf Schlagwörtern zusammen: Vernetzung, Offenheit, Agilität, Partizipation plus Vertrauen als Basis für eine gute Führungskultur.

Gute Führung: In der Theorie gut erforscht, in der Praxis vernachlässigt

Ganz neu sind all diese Forderungen nicht, wie unser Blick auf die Highlights aus 70 Jahren Führungsforschung im Beitrag „(Irr-)Wege der Führungsstile" zeigt: Kurt Lewin konnte bereits in den 1940er Jahren nachweisen, dass demokratisch geführte Teams mehr leisten und dass auch Vertrauen sich positiv auf die Arbeitsleistung auswirkt. Und die Idee des situativen Führens wurde etwa bereits in den 1960er Jahren postuliert. Auch die Forderung nach emotional intelligenter Führung ist inzwischen schon einige Jahrzehnte alt.

DAS „VOPA-PLUS"-MODELL



Vertrauen als Basis der Führungskultur

Das „Vopa-plus"-Modell fasst die Anforderungen an gute Führung in Zeiten der Digitalisierung in fünf zentralen Elementen zusammen.

Das Modell basiert auf einer Analyse von digitalen Geschäftsmodellinnovationen aus dem Buch „Management by Internet" von Willms Buhse (Plassen 2014). Seiner Analyse zufolge sind die vier Elemente Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität zentral für den Erfolg von Unternehmens- und Führungskultur im digitalen Zeitalter. „Damit Unternehmen agil sind, müssen Führungskräfte vertrauen, Vernetzung schaffen, offen sein und ihre Mitarbeiter ‚mal machen' beziehungsweise an der Führung partizipieren lassen", schreibt Professor Thorsten Petry von der Hochschule Rhein-Main dazu im Buch „Digital Leadership" (Haufe 2016). „Dies erfordert als Basis ein entsprechendes Vertrauen in die (Kompetenzen und die Motivation der) eigenen Mitarbeiter." *(ak)*

QUELLE: PETRY 2014, BASIEREND AUF BUHSE 2014

© SAPANNIPIX / FOTOLIA.COM

Moderne Arbeitsformen wie virtuelle Teams machen eine neue Führungskultur immer dringender.

In der Theorie ist Führung also schon gut erforscht, es gibt schon lange Erkenntnisse darüber, welcher Führungsstil Erfolg verspricht und welcher nicht. Bislang konnten sich aber offenbar alle diese hehren Ideale in der Praxis nicht überall durchsetzen: So zeigte etwa die Inqa-Führungsstudie aus dem vergangenen Jahr, dass das zahlengesteuerte Führen immer noch die Rangliste der in deutschen Büros verwendeten Führungsstile anführt.

Doch die gleiche Studie offenbart auch Potenzial: Denn immerhin stellen ein Viertel der Manager bei ihrer Führung schon die Stimulation von Netzwerken in den Fokus. Und: Bei der Frage danach, wie sich Führung in der künftigen Arbeitswelt entwickeln wird, stimmen die meisten Führungskräfte darin überein, dass Steuerung und Regelung angesichts der Komplexität und Dynamik der zukünftigen Arbeitswelt nicht mehr angemessen sind.

Die befragten Führungskräfte lehnen demnach sogar die klassische Linienhierarchie überwiegend ab. Sie stilisierten sie geradezu zum Gegenentwurf von guter Führung, heißt es im Inqa-Report.

Der Druck steigt, theoretische Konzepte in die Praxis umzusetzen

Offenbar steigt also infolge der Veränderungen der Arbeitswelt wie mobiles Arbeiten der Druck, diese Konzepte nun endlich auch in die Praxis umzusetzen. Wie kann etwa mobiles Arbeiten ohne Vertrauen in die Mitarbeiter funktionieren? Oder eine Netzwerkkultur ohne die dafür nötigen Soft Skills?

Einige Konzepte für die Führung der Zukunft stellen wir Ihnen in unserer Titelstrecke vor. Nach den Führungsstil-Highlights aus 70 Jahren Führungsforschung (im Beitrag „(Irr-)Wege der Führungsstile“) lesen Sie im Beitrag „Führung im Fokus“, wie die internationalen Berater von CEB die Führungskraft der Zukunft definieren und welche Anforderungen sich durch die Veränderungen in der Führungskultur ihrer Analyse zufolge für die Personalerdisziplinen Recruiting, Führungskräfteentwicklung und Nachfolgeplanung ergeben. Im Interview „Diversität der Führungskultur“ spricht Daimler-Personalvorstand Wilfried Porth darüber, was die Digitalisierung für die Zukunft der Führung und Beschäftigung bedeutet. Und im Beitrag „Da ansetzen, wo es weh tut“ berichten Akademien und Trainingsanbieter über die aktuellen Trends in der Führungskräfteentwicklung. ■

(Irr-)Wege der Führungsstile

ÜBERBLICK. Seit den 1940ern kommen maßgebliche Impulse zur Entwicklung neuer Führungsstile aus den USA. Wie sich Führungsstile mit dem Zeitgeist veränderten.

Von **Martin Pichler**

Nichts nutzt der Praxis mehr als eine gute Theorie", sagte Kurt Lewin (er lebte von 1890 bis 1947), zu seiner Zeit einer der bekanntesten Psychologen der Welt und Erfinder der Gruppendynamik. Er selbst war leider nur ein lausiger Theoretiker. Seine Versuche, psychische Kräfte mithilfe von Vektoren berechenbar zu machen (die Physik war damals „die" Leitwissenschaft), sind zu Recht in Vergessenheit geraten. Aber Lewin war ein begnadeter Experimentator, der durch seine Versuche die Sozialpsychologie erheblich voranbrachte. Im Jahr 1933 war er aus Berlin in die USA ausgewandert und durfte ab 1944 das „Research Center of Group Dynamics" am Massachusetts Institute of Technology (MIT) leiten.

In einem seiner berühmten Experimente erforschte Lewin zum ersten Mal wissenschaftlich, welcher Führungsstil (der Begriff „Führungsstil" stammt übrigens von ihm) am erfolgreichsten sei. Er bildete dazu drei Gruppen. Die erste Gruppe wurde „autoritär" und die zweite Gruppe „demokratisch" geführt. Die dritte Gruppe kam in den Genuss eines extrem freiheitlichen „Laissez-faire"-Führungsstils.

Die Nachteile autoritärer Führung

Das Laborexperiment ergab, dass in der „demokratisch" (im Sinne von „kooperativ") geführten Gruppe die Leistungen am höchsten waren und man zusätzlich die höchste Mitarbeitermotivation beobachten konnte. Der autoritäre Führungsstil führte zwar auch zu einem hohen Leistungsniveau, aber nur wenn der Chef anwesend war und seinen Mitarbeitern quasi permanent „die Hammelbeine langzog". War „die Katze

HIGHLIGHTS DER FÜHRUNGSSTIL-FORSCHUNG

1940er

Ab 1944: **Kurt Lewin** forscht am „Research Center of Group Dynamics" am Massachusetts Institute of Technology (MIT) zu drei Führungsstilen (demokratisch, autoritär, Laissez-faire). Er kann die Vorteile des demokratischen und Nachteile des autoritären Führungsstils nachweisen

1960er

1960: MIT-Professor **Douglas McGregor** („Theorie X und Theorie Y") weist auf den Führungsmissstand „mangelndes Vertrauen" hin: Mitarbeiter, denen nichts zugetraut wird, zeigen bald tatsächlich ein rein passives Arbeitsverhalten

1970er

1977: **Paul Hersey und Ken Blanchard** veröffentlichen das Buch „Management of Organizational Behavior". Ihr Credo lautet „situatives Führen", das im Wesentlichen auf vier Führungsstilen („lenken", „trainieren", „unterstützen", „delegieren") beruht

1980er

1985: **Bernhard M. Bass** beschreibt in dem Buch „Leadership and Performance Beyond Expectations" zum ersten Mal das Konzept der „transformationalen Führung": Die erfolgreiche Führungskraft versucht demnach, die individuellen Ziele und Wünsche eines Mitarbeiters in übergeordnete Ziele der Organisation zu „transformieren"

aus dem Haus, tanzten die Mäuse auf dem Tisch“. Zusätzlich konnte Lewin noch weitere Nachteile des autoritären Stils erstmals in ungewohnter Klarheit herausarbeiten: Wenn Mitarbeiter ausschließlich Anordnungen ausführen, stirbt jede Eigenverantwortung. Ohne ein Verständnis der „betrieblichen“ Zusammenhänge gibt es keine Mitarbeitermotivation. Werden Mitarbeiter in bestimmte Entscheidungsprozesse nicht mit einbezogen, dann werden ihre Erfahrungen nicht genutzt und es kommt zu Fehlentscheidungen ihrer Vorgesetzten. Außerdem überträgt sich der oft aggressive Kommandoton eines autoritären Vorgesetzten auf die Untergebenen – was oft sogar zu Aggressionen unter den Mitarbeitern führt. Namhafte amerikanische Konzerne interessierten sich schon bald brennend für Lewins Experiment zum Thema „Führungsstil“ und fingen an, sich für die Motivation ihrer Mitarbeiter zu interessieren.

Bestätigt wurde Lewin durch die Arbeit des MIT-Professors Douglas McGregor („Theorie X und Theorie Y“). Er wies 1960 auf folgenden Missstand hin: Wenn autoritäre Chefs alle Menschen und folglich auch ihre Mitarbeiter für „von Natur aus faul“ halten und sie sie deshalb immer nur bevormunden, dann führt dies zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung. Wem nichts zugetraut wird, der zeigt bald tatsächlich ein rein passives Arbeitsverhalten. McGregor wandte sich mit Nachdruck gegen das damals vorherrschende tayloristische Gedankengut und plädierte dafür, dass Chefs besser davon ausgehen sollten, dass sich der Mensch durch Arbeit, Eigeninitiative und Kreativität selbst verwirklichen wolle. Durch einen kooperativen Führungsstil könnten die Mitarbeiter dazu gebracht werden, über sich hinauszuwachsen. McGregor empfahl dringend, die Mitarbeiter bei der Zielfindung und bei Entscheidungen mitreden zu lassen und Verantwortung zu delegieren. Mit seinen Ansichten legte McGregor übrigens die Basis für alle, die sich später für humanistische Arbeitsbedingungen einsetzten und Personal- und Organisationsentwicklung betrieben.

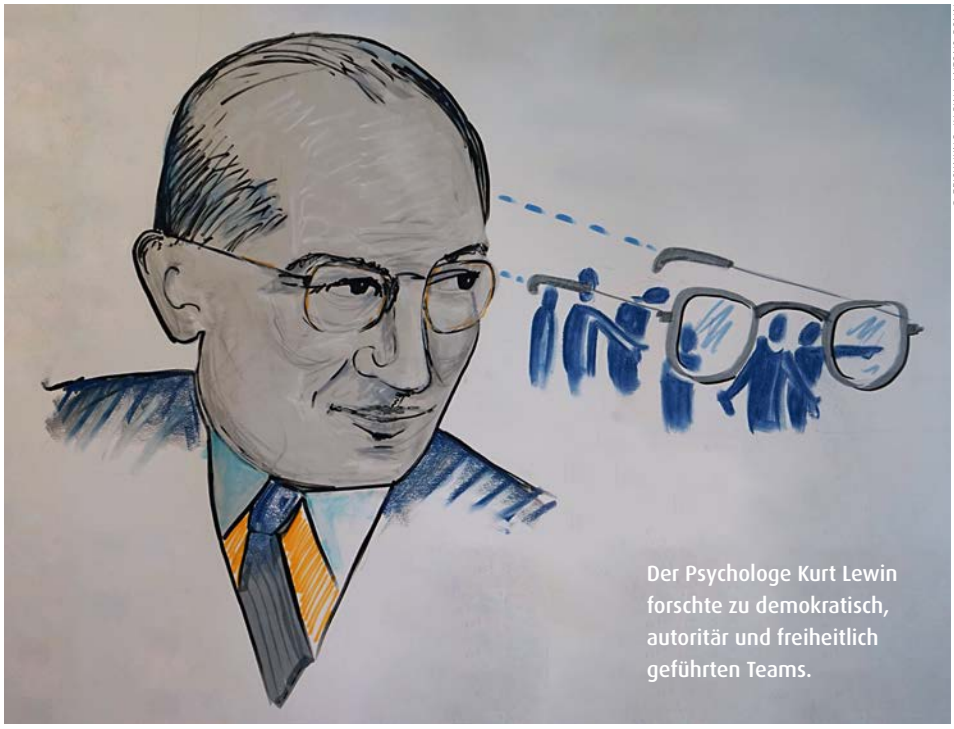
Praktiker lieben das „situative Führen“

Bald dämmerte es Wissenschaftlern wie Praktikern, dass die drei idealtypischen Führungsstile von Lewin in der Realität nur selten in Reinform anzutreffen sind. Zusätzlich kam die Forderung auf, neben dem Verhalten des Vorgesetzten auch noch die „Bedingungen vor Ort“, unter denen geführt werden muss, zu berücksichtigen. Im Jahr 1977 veröffentlichten Paul Hersey und Ken Blanchard das Buch „Management of Organizational Behavior“, das für lange Zeit die Führungsstil-Bibel sein sollte. Das zentrale Evangelium lautet: Zuerst werden die Mitarbeiter danach beurteilt, welche fachliche Reife und welche Motivation sie haben, und erst dann wählt der Vorgesetzte einen passenden Führungsstil. Das Ganze nennt sich „situatives Führen“. Dieser Ansatz lässt sich auf vier wesentliche Führungsstil-Empfehlungen für Vorgesetzte reduzieren:

2010er

Mitarbeiter und Teams rücken in den Fokus. Leadership-Professorin **Barbara Kellerman** spricht statt von Mitarbeitern von „Followern“, die sich führen lassen wollen. Manche Leadership-Forscher (wie der Psychologe David Kantor) plädieren sogar dafür, Vorstandsvorsitzende durch ein Team gleichberechtigter, möglichst unterschiedlicher Topmanager zu ersetzen

2010



Der Psychologe Kurt Lewin forschte zu demokratisch, autoritär und freiheitlich geführten Teams.

© ZEICHNUNG: KARINA ANTONS BONN

• Führungsstil „lenken“: Bei einer niedrigen fachlichen Reife der Mitarbeiter wird dem Chef eine hohe Aufgabenorientierung bei gleichzeitig niedriger Beziehungsorientierung empfohlen. Mit anderen Worten: Der Vorgesetzte legt die Aufgaben fest und zeigt den Lösungsweg auf. Er muss unterweisen und kontrollieren.

• Führungsstil „trainieren“: Hat der Mitarbeiter eine mäßige Reife, soll der Vorgesetzte einen stark mitarbeiterbezogenen und aufgabenbezogenen Führungsstil gleichzeitig anwenden. Es kommt darauf an, die Mitarbeiter durch Feedback und Korrektur wertschätzend zu führen. Regelmäßige Fehler werden analysiert und Frustrationen werden bearbeitet.

• Führungsstil „unterstützen“: Bei hoher fachlicher Reife seiner Mitarbeiter sollte der Vorgesetzte stark mitarbeiterbezogen und weniger aufgabenbezogen führen. Mitarbeiter werden an der Zielsetzung oder an Entscheidungen beteiligt. Durch Coaching werden unpassende Verhaltensweisen abgeändert.

• Führungsstil „delegieren“: Sehr „reife“ Mitarbeiter benötigen weder viel persönliche Zuwendung noch Hilfe bei der Erledigung der Aufgaben. Der Chef delegiert möglichst große Aufgaben, deren Risiken gemeinsam analysiert werden. Außerdem zeigt der Vorgesetzte eine hohe Wertschätzung.

> Erst langsam greift die Einsicht um sich: Jeder, der führt, braucht auch Mitarbeiter – oder „Follower“, wie Leadership-Professorin Barbara Kellerman sie nennt.

Praktiker lieben den Ansatz des „situativen Führens“, weil er so schön plausibel klingt. Insbesondere Ken Blanchard, der später noch mit Managementbanalitäten wie dem „1-Minuten-Manager“ für Bestseller sorgte, dürfte mit seiner leicht verständlichen Sprache dazu beigetragen haben, dass das „situative Führen“ und die darauf aufbauenden Trainings leicht zu konsumieren waren. Wissenschaftler konnten dagegen mit dem Ansatz wenig anfangen, denn zentrale Begriffe wie der „Reifegrad“ des Mitarbeiters oder die „Aufgaben- und Beziehungsorientierung“ waren so vage formuliert, dass man sie nicht empirisch überprüfen konnte. Das gilt mehr oder weniger auch für eine überarbeitete Fassung, die Ken Blanchard im Jahr 2013 unter dem Begriff „situatives Führen II“ auf den Markt brachte und die im vergangenen Jahr im Rowohlt Verlag auf Deutsch erschien.

Keine Transformation ohne Transaktion

Die Wissenschaft wandte sich schnell einem neuen Führungsstil zu: die „transformationale Führung“, die Bernhard M. Bass im Jahr 1985 im Buch „Leadership and Performance Beyond Expectations“ zum ersten Mal beschrieb. Die erfolgreiche Führungskraft versucht demnach, die individuellen Ziele und Wünsche eines Mitarbeiters in übergeordnete Ziele der Organisation zu „transformieren“. Der Chef vermittelt attraktive Visionen, bietet Sinn, setzt auf intrinsische Motivation und unterstützt vor allem die Entwicklung der Mitarbeiter durch die Delegation herausfordernder Aufgaben. Neben der „Transformation“ gibt es allerdings immer auch die „Transaktion“: Der Mitarbeiter tauscht Leistung gegen Geld. Transaktionale und transformationale Führung sind nicht als Widerspruch zu sehen. Man könnte sagen, erst wenn die Transaktion, also zum Beispiel die Entlohnung, stimmt, kann die transformierende Führung zum Zug kommen. Da die Wissenschaft das beobachtbare Verhalten einer transformationalen Führungskraft durch Fragebögen und 360-Grad-Feedback konkret beschreiben konnte (zum Beispiel: Mitarbeiter individuell fördern, damit sie ihre Stärken entwickeln können), ließ sich auch schnell ein positiver Einfluss des Transformationalen auf den Führungserfolg finden.

Vom einsamen Helden zum Team

Während man immer noch beobachten kann, wie sehr Amerikaner Unternehmenserfolge auf einen „charismatischen Führer“ zurückführen, dämmert es einigen Managementvordenkern, dass auch in den USA die Komplexität der heutigen Wirtschaft nicht mehr durch einen einzelnen Helden zu beherrschen ist. So greift die Einsicht, dass zum Führen immer zwei gehören, langsam um sich. Jeder, der führt, braucht auch Mitarbeiter (Barbara Kellerman, Leadership-Professorin an der Harvard University, spricht in ihrem Buch „The End of Leadership“ aus dem Jahr 2012 von „Followern“), die sich führen lassen wollen. Mehr denn je müssen Unternehmen darauf achten, dass ein Führungsstil praktiziert wird, der auf Dialog setzt, um eine gute „Führungsbeziehung“ zu gewährleisten. Noch bemerkswerter ist, dass US-Forscher wie der Psychologe David Kantor („Reading the Room“, 2012) davon abrücken, dass an der Spitze eines Unternehmens nur ein einziger Mensch steht. Der Vorstandsvorsitzende sollte durch ein Team gleichberechtigter, aber möglichst unterschiedlicher Topmanager ersetzt werden. Die Organisation würde so widerstandsfähiger und adaptiver gegenüber Marktturbulenzen werden. Außerdem wäre dadurch sichergestellt, dass an der Spitze eine breite Palette von Führungsstilen und Führungsfähigkeiten vorhanden ist und man auf die unterschiedlichsten Krisen auch mit unterschiedlichsten Führungsinterventionen antworten könnte. ■

MARTIN PICHLER ist Chefredakteur der Zeitschrift „Wirtschaft + Weiterbildung“.

HAUFE.

KOMPETENT.
KRITISCH.
UMSETZUNGSSTARK.

DAS MAGAZIN FÜR FÜHRUNG, PERSONALENTWICKLUNG UND E-LEARNING

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

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

Führung im Fokus

PERSPEKTIVEN. Was bedeuten neue Leadership-Anforderungen für Recruiting und Talent Management? Die internationalen Berater von CEB nehmen Stellung.

Von **André Fortange** und **Jean Martin**

Wenngleich auch viele Faktoren zum Erfolg eines Unternehmens beitragen: Ein Merkmal zieht sich wie ein roter Faden durch alle erfolgreichen Unternehmen – und das sind ihre Führungskräfte. Unsere Führungsforschung bei CEB hat allerdings kürzlich ergeben, dass 73 Prozent der Firmen nicht über die Führungskräfte verfügen, die sie in Zukunft benötigen werden.

> Wir haben über die Jahre festgestellt: Der Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen hängt nicht von der Kompetenz ihrer Führungskräfte ab.

Denn obgleich Unternehmen schon in Programme investieren, die dazu dienen sollen, Führungskräfte zu identifizieren, zu fördern und zu entwickeln, scheitern sie oft: Nahezu 50 Prozent der Führungskräfte in gehobenen Positionen erbringen nicht die erforderlichen Leistungen, haben unsere Forschungen ergeben. Lediglich 27 Prozent der leitenden Angestellten geben in unserer Befragung an, dass ihre Führungskräfte über das nötige Rüstzeug verfügen, um den künftigen Bedürfnissen ihrer Organisation gewachsen zu sein.

Wir arbeiten seit zehn Jahren daran, den Einfluss zu verstehen, den Manager ausüben, und haben dabei festgestellt, dass der Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen nicht von der Kompetenz ihrer Führungskräfte abhängt: Denn 67 Prozent der Manager erbringen hervorragende Leistungen beim Lösen von Problemen, der Verwaltung von Talenten oder Einführung von Innovationen, so ein weiteres Ergebnis unserer Forschung. Auch erfüllen 82 Prozent ihre Leistungsvorgaben. Dies spiegelt sich jedoch nicht in einer verbesserten Leistung ihrer Organisation wider.

Woran liegt es dann, dass viele Führungskräfte den Anforderungen der Zukunft nicht gewachsen sind? Heutige Führungkräfte sind gewöhnlich über die verschiedenen Hierarchiestufen hinweg aufgestiegen, weil sie jeweils die für sich und ihre Teams gesteckten individuellen Ziele erreicht haben. Doch das reicht heute nicht mehr aus. Wie unsere Untersuchungen weiterhin gezeigt haben, tragen auch diejenigen Führungskräfte, die ihre Teams hocheffizient führen und alle Leistungsvorgaben ihres Geschäftsbereichs erfüllen, nur in geringem Maß dazu bei, Rentabilität und Umsatzwachstum insgesamt zu verbessern.

Am erfolgreichsten sind Führungskräfte hingegen dann, wenn sie auch zur Leistung anderer Teams beitragen und diese fördern. Solche Führungskräfte haben den Fokus ihrer Einstellungen, Aktivitäten und Verhaltensweisen von individuellen Ergebnissen auf unternehmerische Ergebnisse verschoben. Diese Führungskräfte bezeichnen wir als „Enterprise Leader“, also unternehmensorientierte Führungskräfte. Wer diesen Ansatz verfolgt, übt einen bedeutenden positiven Einfluss auf die Wachstumszahlen des gesamten Unternehmens aus. Führungskräfte können dadurch ihren Einfluss im Unternehmen erhöhen und auch selbst größere berufliche Erfolge erzielen.

Herausforderungen fürs Recruiting

Noch sind diese Fähigkeiten allerdings rar gesät: Zwar verfügen die meisten Unternehmenslenker darüber. Doch über alle Führungsstufen hinweg zeichnet sich nur einer von zehn Managern als „Enterprise Leader” aus.

Umso wichtiger ist es also, dass Personaler bei der Einstellung neuer Führungskräfte und der Beförderung von Nachwuchsführungskräften erkennen können, was überdurchschnittliche von guten Führungskräften unterscheidet. Aufgrund unserer Analyse von 5.000 Führungskräften weltweit konnten wir drei charakteristische Merkmale identifizieren, durch die sich die „Enterprise Leader“ auszeichnen:

- Sie stehen im ständigen Austausch mit anderen Führungskräften (ihren „Peers“). Anstatt ihre Ziele nur durch eigene unmittelbare Anstrengungen zu erreichen, greifen unternehmensorientierte Führungskräfte auch erfolgreiche Ideen und Ansätze anderer auf und wenden sie in ihrem eigenen Geschäftsbereich an. Zudem teilen sie ihre Ideen

© RAWPIXEL LTD / THINKSTOCKPHOTOS.DE

Der Austausch mit anderen („Peers") kann Führungskräften helfen, auf neue Ideen zu kommen.

(und Mitarbeiter) mit anderen Unternehmensbereichen, um ihre Ziele voranzutreiben.

• Sie erschließen die Beiträge ihres Teams durch das Prinzip „Push and Pull". Jahrelang hat man Führungskräften beigebracht, dass sie, um effizient arbeiten zu können, Arbeit nach unten delegieren sollen. Unternehmensorientierte Führungskräfte jedoch suchen im gesamten Unternehmen nach Innovationen und nutzen diese Ideen, um sie dem ganzen Unternehmen zugutekommen zu lassen. Zwar geben sie immer noch Arbeit nach unten ab. Doch dabei stellen sie aber sicher, dass ein Gleichgewicht entsteht zwischen dem Delegieren nach unten und dem Befördern von Ideen nach oben.

• Sie fungieren als Facilitatoren, die Teamleistung fördern, anstatt sie anzuordnen. Die meisten Führungskräfte haben bisher nur äußerst geringe Einblicke in die tägliche Arbeit ihrer Mitarbeiter. Enterprise Leader teilen ihren Mitarbeitern nicht einfach mit, was diese zu tun haben und wie sie es zu tun haben. Stattdessen verschaffen sie ihnen Zugang zu Lösungen und Unterstützung aus der gesamten Organisation und erleichtern ihnen so die Arbeit.

Herausforderungen für die Führungskräfteentwicklung

Unsere Untersuchungen zeigen, dass Mitarbeiter positiv auf diesen Führungsstil reagieren. Im Vergleich zu anderen Teams erweisen sich Teams von „Enterprise Leadern" als innovativer, engagierter und anpassungsfähiger. Wenn dagegen die falschen Führungskräfte am Werk sind, kann dies die Umsatz- und Ertragsleistung eines Unternehmens um ganze 50 Prozent verringern. Aus diesem Grund investieren die Personalabteilungen fortschrittlicher Unternehmen nicht nur ins Recruiting, sondern auch in die Entwicklung von „Enterprise Leadern".

Eine Möglichkeit dazu ist es, eine Kultur zu schaffen, die Führungskräften Raum zum Austausch und Voneinander-Lernen schaffen. Unsere Analyse hat gezeigt, dass HR-Führungskräfte in fünf Schritten dazu veranlassen kann, über ihren eigenen Führungsstil nachzudenken und selbst zu erkennen, dass es besser ist, zum größeren Erfolg des gesamten Unternehmens beizutragen, als ihr Augenmerk nur auf ihre eigenen persönlichen Ergebnisse zu richten (siehe Kasten „Führungsaustausch fördern").

Um den neuen Herausforderungen an die Führung gerecht zu werden, sollten Personalverantwortliche darüber hinaus dazu übergehen, Führungskräfte nicht allein nach ihren vergangenen Leistungen und ihren herkömmlichen Führungskompetenzen zu beurteilen. Stattdessen sollten sie die Fähigkeit der Führungskräfte zum Aufbau und zur Aktivierung sowie Förderung von Netzwerken berücksichtigen, die ihre eigene Arbeit und die ihres Teams unterstützt.

Dass dieses Umdenken nötig ist, belegen folgende Zahlen: Trotz jahrelanger verstärkter Investitionen in Entwicklungsprogramme können nur 33 Prozent der Unternehmen bestätigen, dass sich ihre Führungskräfteentwicklung in den vergangenen drei Jahren verbessert hat.

Gut 75 Prozent geben hingegen an, dass ihre Programme dem neuen Arbeitsumfeld noch nicht gerecht werden.

Dadurch ist das Vertrauen der Geschäftsführung in ihre Führungskräfte erschüttert: 63 Prozent der Executives glauben, dass es ihren Managern an der Fähigkeit mangelt, entscheidende Ergebnisse erzielen zu können. Um dies zu gewährleisten, sollten zukunftsweisende Talententwicklungspläne drei Entwicklungsgrundsätze befolgen:

- die Förderung einer anpassungsfähigen Denkweise,
- die Fähigkeit, diese Denkweise auf neue Situationen anzuwenden,
- die Aktivierung von leistungsunterstützenden Netzwerken.

Wenn es darum geht, (Nachwuchs-) Führungskräfte für Projekte und Förderprogramme zu rekrutieren, sollten Personaler unseren Erkenntnissen zufolge künftig weniger nach Daten wie Herkunft, Fremdsprachenkenntnissen oder technischen Kompetenzen fragen. Unsere Daten deuten im Gegenteil darauf hin, dass diese Eigenschaften keine Rolle spielen. Stattdessen sind drei Charakteristika von Bedeutung:

- die Zielsetzung, der Wunsch, in eine führende Position aufzusteigen,
- die Fähigkeiten, das Talent, die Energie und das intellektuelle Niveau, die benötigt werden, um am Ball zu bleiben,
- Engagement und Commitment zur Organisation.

Auch die internationale Erfahrung der Kandidaten sollte künftig ein wichtiges Auswahlkriterium darstellen: Denn gute interkulturelle Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter erhöhen die Chancen von Führungskräften, global erfolgreich zu sein, um 20 Prozent.

Herausforderungen für die Nachfolgeplanung

Diese neuen Anforderungen an Führungskräfte führen auch zu neuen Herausforderungen für die Nachfolgeplanung: Hier dürfen die Kandidaten künftig nicht mehr einer einzigen Position zugewiesen werden. Denn derzeit arbeiten 31 Prozent aller Führungskräfte auf neu geschaffenen Positionen. Bleiben Unternehmen hier nicht flexibel, steigt die Frustrationsgefahr bei den Nachwuchstalenten: 77 Prozent von ihnen glauben, dass sie keine Chance haben, in ihrer aktuellen Organisation aufzusteigen. Und: Aktuell nehmen Unternehmen weniger als zehn Prozent ihrer Mitarbeiter in Talentprogramme auf. Dieser Wert sollte aber eher bei 20 Prozent liegen, um sich für unvorhersehbare künftige Entwicklungen zu wappnen.

Dabei muss es allerdings gelingen, die Erwartungen der Nachwuchstalente zu managen: Die Personalverantwortlichen müssen den Kandidaten vermitteln, dass sie durch die Aufnahme ins Förderprogramm keine garantierte Beförderung oder eine Sonderbehandlung erwarten können.

Letztlich gilt aber: Auch wenn High-Potential-Programme kostspielig und zeitaufwendig sind – es gibt heute keine wichtigere Investition als die in die Führungskräfte von morgen. ■

EMPFEHLUNGEN

Führungsaustausch fördern

Über die eigene Haltung und das eigene Handeln nachzudenken und sich mit anderen darüber auszutauschen, ist eine wichtige Übung für (Nachwuchs-)Führungskräfte Auch HR kann helfen, die dafür nötigen Strukturen zu verbessern.

Schritt 1: Möglichkeiten zur Zusammenarbeit schaffen
63 Prozent der Führungskräfte geben an, nur begrenzt darüber Bescheid zu wissen, in welcher Weise ihre Arbeit zur Arbeit ihrer Kollegen beiträgt. Nur wenn Raum zur Zusammenarbeit geschaffen wird, kann dieser Wertschöpfungsbeitrag ersichtlich werden.

Schritt 2: Neue Perspektiven erschließen
Ein geschlossenes Netzwerk von Kollegen stellt oftmals ein Hindernis für ein Entdecken neuer, innovativer Arbeitsansätze dar. Regen Sie die Führungskräfte daher dazu an, sich mit anderen Führungskräften zu beraten, deren Perspektive sich von ihrer eigenen unterscheiden.

Schritt 3: Blinde Flecken im Netzwerk beseitigen
56 Prozent der Führungskräfte glauben, nicht über die richtigen Kontakte zu verfügen, um neue Herausforderungen zu meistern. Hier hilft es, im Unternehmen jenseits der traditionellen vertikalen und horizontalen Achsen diagonale Verbindungen zu fördern.

Schritt 4: Zusammenarbeit in regelmäßige Aktivitäten mit einfließen lassen
64 Prozent der Führungskräfte sehen sich oft neuen Situationen ausgesetzt. Daher müssen sie regelmäßig die Möglichkeit ergreifen, um sich die Unterstützung anderer Mitarbeiter des Unternehmens zu sichern und von deren Fachwissen zu profitieren.

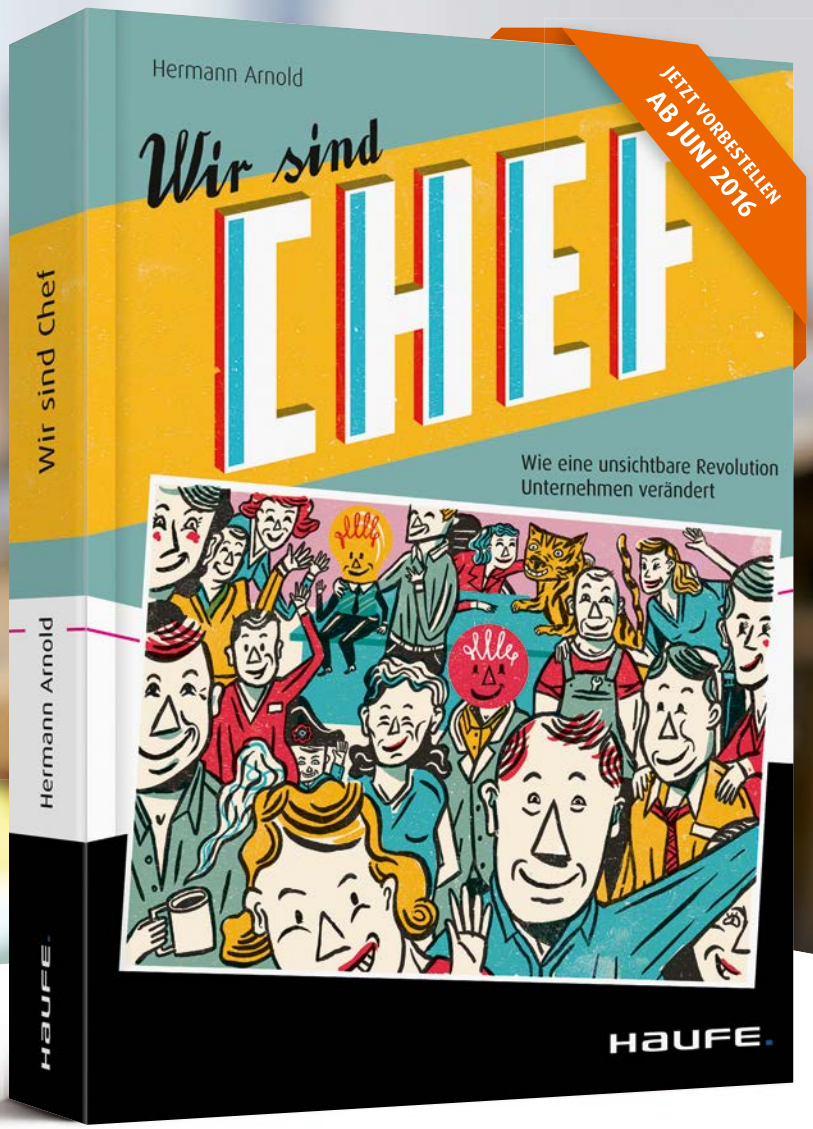
Schritt 5: Teams zu effektiver Netzwerkarbeit ermutigen
Nur 39 Prozent der Führungskräfte verstehen, wie ihr Team zur Arbeit von Kollegen und des gesamten Unternehmens beiträgt. Daher sollten sie ihre Teammitglieder mit Kollegen außerhalb des eigenen unmittelbaren Verantwortungsbereichs in Kontakt bringen.

ANDRÉ FORTANGE ist Managing Director für Deutschland, Schweiz und Österreich bei CEB in Hamburg.

JEAN MARTIN ist Talent Solutions Architect bei CEB in Washington D.C., USA.

HAUFE.

ERFOLGSFAKTOREN AGILITÄT UND INNOVATION



ISBN 978-3-648-08205-8
Bestell-Nr. E10159
Buch: ca. € 24,95 [D]

ZUKUNFTSFÄHIGE PERSPEKTIVEN FÜR ERFOLGREICHE LEADERSHIP

Der wirtschaftliche Umbruch stellt Unternehmen vor enorme Herausforderungen. Kein Mensch kann diese alleine meistern – auch kein Chef. Neue Perspektiven der Interaktion zwischen Mitarbeitern und Organisationsdesign schaffen wieder Raum für Kreativität, Innovation und Begeisterung für die Sache!

- **Unternehmen und Mitarbeiter – Hand in Hand für Agilität und Innovationskraft**
- **Managementtools, Erfolgskriterien, Herausforderungen**
- **Mit zahlreichen Praxisbeispielen und Handlungsempfehlungen**

Jetzt versandkostenfrei bestellen:
www.haufe.de/fachbuch

0800 5050445 (Anruf kostenlos)
oder in Ihrer Buchhandlung

Diversität in der Führungskultur

INTERVIEW. Über die Auswirkungen der Digitalisierung auf Führungskultur und Beschäftigung sprach das Personalmagazin mit Daimler-Arbeitsdirektor Wilfried Porth.

personalmagazin: *Eine persönliche Frage zu Beginn: Sie gehören nicht zu den bloggenden Personalvorständen, Sie sind auch in den sozialen Netzwerken nicht präsent. Warum eigentlich nicht?*
Wilfried Porth: Das hat praktische Gründe. Wenn ich in sozialen Netzen präsent wäre, könnte ich aus Zeitgründen den Erwartungen der Menschen, die mit mir in Kontakt treten wollen, nicht gerecht werden und müsste es delegieren. Das möchte ich nicht. Intern nutze ich natürlich soziale Medien zur Kommunikation.

personalmagazin: *Welche Formate nutzen Sie, um intern zu kommunizieren?*
Porth: Wir haben ein Intranet, Blogs und soziale Netzwerke. Im Personalbereich nutzen wir eine soziale Plattform, über die wir miteinander kommunizieren. Auch für Projekte wie Leadership 2020, bei denen wir gemeinsam mit Mitarbeitern am künftigen Führungsleitbild arbeiten, gibt es eine solche Plattformen.

personalmagazin: *Ihre Firma versteht sich als Vorreiter der Digitalisierung in Ihrer Branche. Woran machen Sie das fest?*
Porth: Die Digitalisierung spielt in allen Bereichen unseres Unternehmens eine große Rolle: Vom Produkt, wenn man auf das autonome Fahren schaut, bis zum Recruiting. Wir verfügen heute bereits über Fahrassistenzsysteme, die autonomes Fahren ermöglichen und im Wettbewerb einzigartig sind. Denken Sie an die neue E-Klasse oder die ersten selbstfahrenden Lkw der Welt mit Straßenzulassung, mit denen wir in den USA unterwegs sind. Hier sind wir Benchmark in unserer Industrie. Auch in der Entwicklung arbeiten wir immer stärker mit digitalen Systemen, also ohne Stahl und Eisen. In der Produktion haben wir Roboter im Einsatz, die Hand in Hand mit den Kollegen arbeiten. Bei uns gibt es Hackathons, Digital Life Days und WhatsApp-Chats mit potenziellen Bewerbern. Wir integrieren digitale Inhalte in die Ausbildung. Diese Liste ließe sich beliebig fortsetzen.

© 2016 DAIMLER AG

WILFRIED PORTH ist Personalvorstand der Daimler AG und Arbeitsdirektor sowie verantwortlich für IT & Mercedes-Benz Vans.

personalmagazin: *Die Firmen aus dem Silicon Valley wollen nicht nur gute Geschäfte machen, sondern die Welt verbessern. Will Daimler auch die Welt verbessern?*
Porth: Ich glaube nicht, dass man das so pauschal über das Silicon Valley sagen kann. Auch dort können Firmen langfristig nur erfolgreich sein, wenn sie Geldgeber finden und irgendwann auch Gewinne machen. Tatsache ist, dass Daimler in der Historie immer Vorreiter bei Themen wie Mobilität und Sicherheit war. Wir haben das Auto erfunden und es immer sicherer gemacht. Beispiele dafür sind ABS, ESP oder die Sicherheitszelle – diese Systeme wurden in unseren Fahrzeugen zuerst eingesetzt und sind später Normen im Automobilbau geworden.

personalmagazin: *Der ehemalige VW-Personalvorstand Horst Neumann befürchtet, dass bei VW die Hälfte der hunderttausend Arbeitsplätze in der Produktion durch die Digitalisierung bedroht ist. Kommt das auch auf Daimler zu?*
Porth: Das ist mir viel zu negativ. Wir sehen Digitalisierung als Chance und nicht als Jobkiller. Es wird sicher zu einer Verschiebung von Tätigkeitsinhalten kommen, also weniger Mechanik und mehr integrierte IT. Wir werden in einigen Bereichen Arbeitsplätze verlieren, in anderen Feldern aber neue Jobs dazubekommen. Technologische Weiterentwicklungen waren für uns schon immer Gelegenheiten, die wir nutzen und nichts, was uns Sorgen macht. Klar ist: Unsere Fabriken werden auch in Zukunft nicht menschenleer sein. Der Mensch wird immer im Mittelpunkt stehen – an seine Flexibilität kommt keine Maschine heran. Zudem gibt es eine Vielzahl anderer Themen, die Einfluss auf die Beschäftigungsentwicklung haben: Wachstum, neue Märkte, neue Modelle, Effizienzsteigerungen et cetera.

personalmagazin: *Mit der Digitalisierung kommen neue Führungsmodelle. Die Führung bei Daimler ist geprägt von Männern, die klassische Rollenvorstellungen haben und stolz sind, bei Daimler zu schaffen. Befürchten Ihre Führungskräfte einen Statusverlust, wenn jetzt über Selbstorganisation und Agilität diskutiert wird?*
Porth: Ich weiß nicht, wo Sie dieses Bild von Daimler herhaben, aber es ist aus meiner Sicht komplett falsch. Wir sind ein vielfältiger, dynamischer, moderner und internationaler Konzern. Sonst könnten wir gar nicht weltweit erfolgreich sein. Wir haben mit einem Anteil von über 15 Prozent mehr Frauen in Führungspositionen als die allermeisten Technikunternehmen. Unser selbstgestecktes Ziel ist es, bis 2020 bei 20 Prozent Frauenanteil in Führungspositionen zu sein. Zusätzlich sind viele unserer Managementpositionen international besetzt.

Und auch beim Thema moderne Führungskultur kann ich Ihre Frage nicht nachvollziehen. Wir haben sehr viel positive Energie im ganzen Unternehmen. Bei Leadership 2020 arbeiten Kolleginnen und Kollegen aus allen Hierarchieebenen, unterschiedlichen Altersgruppen, Nationalitäten und Kulturen an einem neuen Führungsleitbild zusammen. Wir hatten unglaublich viele interne Bewerbungen, die sich daran beteiligen wollen. Die Mitarbeiter und Führungskräfte wollen anpacken, etwas bewegen und verändern. Auch der Betriebsrat ist dabei und bringt tolle Ideen ein.

personalmagazin: *Welche Ideen aus der Debatte über New Work sind für Sie vorstellbar? Könnten Sie sich vorstellen, Führungskräfte auf Zeit zu berufen?*
Porth: Das ist etwas, was wir schon viele Jahre praktizieren. Wir ernennen Führungskräfte auf eine Position für bis zu fünf Jahre. Im Ausland wird das sehr konsequent gemacht, weil wir dann ganz bewusst eine Veränderung haben wollen. Das ist für mich etwas, was man sicher noch weiterentwickeln kann, bei uns aber nichts komplett Neues ist.

personalmagazin: *Wahl von Führungskräften durch die Mitarbeiter?*
Porth: Was ich mir gut vorstellen kann, ist ein System nach dem Muster des 360-Grad-Feedbacks. Die Personalentwicklung einer Führungskraft wird dabei an die Rückmeldung von unterschiedlichen Seiten gekoppelt, auch die der unterstellten Mitarbeiter. Eine Wahl von Führungskräften wird bei einigen kleineren Unternehmen praktiziert, das ist mir bekannt, aber für einen Großbetrieb wie Daimler halte ich das für schwer umsetzbar.

personalmagazin: *Abschaffung von Top-down-Beurteilungen?*
Porth: Ich würde nicht von Abschaffung von Top-down-Beurteilungen reden, sondern von einem 360-Grad-Assessment, sodass in die Beurteilung alle Blickwinkel gleichermaßen einfließen. In Ansätzen praktizieren wir das schon heute.

personalmagazin: *Verteilung des Bonus nach dem Urteil der Mitarbeiter?*
Porth: Das hängt sehr stark davon ab, wie das ausgestaltet wird. Ich bin gespannt, welche Vorschläge hier eventuell aus unserem Projekt Leadership 2020 kommen.

personalmagazin: *Erfordert die Digitalisierung einen neuen Typ an Führungskraft?*
Porth: Da gibt es keine allgemeingültige Antwort. Je nach Geschäftsfeld wird das unterschiedlich sein. Bei moovel, myTaxi oder car2go haben wir in unserem Konzern Bereiche mit hohen Innovationsgeschwindigkeiten. Wir brauchen hier Führungskräfte, die Innovationen fördern und ihren Teams große Freiräume ermöglichen. Wenn wir aber die nächste Mercedes-Benz S-Klasse entwickeln, können wir das natürlich nicht in Trial-and-Error-Verfahren machen, sondern über sehr solide Prozesse. Die Führungskräfte müssen das dann eher im klassischen Sinne steuern.

„Die Wahl von Führungskräften, die bei einigen kleineren Betrieben praktiziert wird, halte ich für einen Großbetrieb wie Daimler für schwer umsetzbar."

personalmagazin: *Geht das, dass ein Konzern ganz unterschiedliche Führungskulturen unter einem Dach pflegt?*
Porth: Ja. Unser Leitbild wird sich dahin entwickeln, dass sich Diversität auch in den Führungskulturen widerspiegelt. Wenn wir ehrlich sind, haben wir das schon heute: Im Vertrieb finden Sie eine andere Kultur als in der Produktion oder in der Entwicklung. Das hat mit der Funktion zu tun und mit den Menschen, die sich diesen Funktionen näher fühlen und für diese qualifiziert sind.

personalmagazin: *Die Silicon Valley Firmen haben ein ähnliches Problem wie die deutsche Automobilindustrie: einen geringen Frauenanteil. Sie haben erklärt, dass Sie den Frauenanteil im Management jedes Jahr um einen Prozentpunkt auf 20 Prozent in 2020 steigern wollen. Ist das nicht wenig ehrgeizig?*
Porth: Nein, ist es nicht. Unser selbstgestecktes Ziel bringt mehr Frauen in Führungsverantwortung als das Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe an Führungspositionen, das sich de facto auf den Aufsichtsrat bezieht. Das betrifft in Deutschland einige Dutzend Frauen. Unser eigenes Ziel mit einer Steigerung von einem Prozentpunkt pro Jahr in Führungsfunktionen bedeutet, dass wir jedes Jahr allein in Deutschland über hundert Frauen neu in Verantwortung und in Führungspositionen bringen. Und das machen wir bereits seit 2006. Wir haben eine Beförderungsquote von über 30 Prozent. Wir besetzen also jede dritte Stelle auf der jeweils nächsten Führungsebene mit einer Frau und das in einer technisch geprägten Industrie. ■

Das Interview führte **Reiner Straub.**

Da ansetzen, wo es weh tut

MARKTÜBERBLICK. Seminare rund ums Thema Führung sind gefragt. Weiterbildungsanbieter bauen ihr Angebot aus und kooperieren zunehmend mit Hochschulen.

Von **Bärbel Schwertfeger**

Entscheidend ist Leadership", behauptete Gisbert Rühl, CEO des Stahlhändlers Klöckner & Co in Duisburg, vor Kurzem auf einer Tagung zur digitalen Transformation. „Sie müssen ein anerkannter Leader sein und ihre Mitarbeiter mitnehmen können." Die Insignien der Macht genügten heute nicht mehr, so der Vorstandschef.

Ob Globalisierung, Digitalisierung oder New Work – Führungskräfte brauchen heute neue Kompetenzen. Kein Wunder, dass auch der Markt für Führungsseminare boomt. George Kohlrieser, Professor an der IMD Business School in Lausanne, sieht hier gerade bei deutschen Führungskräften noch Nachholbedarf. „Deutsche sind oft sehr stark fokussiert auf das Planen, Strukturieren, Organisieren und Ausführen und daher sehr gute Manager, aber das genüge eben nicht immer, um auch motivierte Mitarbeiter zu haben", erklärt der amerikanische Psychologe, der in seinen Leadership-Seminaren viele deutsche Manager erlebt hat.

Auch „junge Wilde" aus Start-ups sind Zielgruppe für Führungstrainings

Bei Führung gehe es immer auch um Kulturgestaltung und den Aufbau von Vertrauen, erklärt Simon Beck, Geschäftsführer der Akademie für Führungskräfte in Überlingen am Bodensee. Management gestalte dagegen die Rahmenbedingungen und stelle die Ressourcen bereit. Ein guter Leader müsse jedoch beides können. „Wir verstehen uns als Spezialisten für Führung und werden uns künftig noch stärker darauf konzentrieren", betont Beck. Besonders stark sei die Akademie, die zum Cognos-Konzern gehört, beim Thema „innere Haltung". Daher spiele auch die Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung eine wichtige Rolle. „Das ist unser Fundament, das wir hegen und ausbauen", so Beck.

Das Hauptgeschäft seien weiter die klassischen Zwei- bis Vier-Tagesseminare. Ein Bestseller sei der Intensivworkshop für Nachwuchsführungskräfte, bei dem die Teilnehmer auch reflektieren, ob sie wirklich in die Führung wollen. „Das hilft den Unternehmen und kann ihnen viel Geld sparen", so Beck. Bei den offenen Seminaren laufe alles gut, was mit Übergängen (zum Beispiel vom Kollegen zum Chef) zu tun habe, aber auch Seminare zu Themen wie „Führung ohne Vorgesetztenfunktion" oder „laterale Führung" seien beliebt. Der Umsatzanteil aus offenen Seminaren im Verhältnis zu Inhouse-Trainings sei allerdings wie im gesamten Markt deutlich zurückgegangen.

Mit dem Ansatz „Topografie der Führung" hat die Akademie ein neues Führungsmodell entwickelt, das den Kontext abbilden soll, in dem Führung stattfindet: die formale Organisationsstruktur, das Kommunikationsnetzwerk und die Landkarte der politischen Stakeholder. „Damit gehen wir wertfrei an das Thema ‚Führung' heran", erklärt Beck. Entscheidend sei, dass eine Führungskraft stets kontextbezogen agiere. Dafür brauche sie Kompetenzen, die sie in ihrer Selbst- und Mitarbeiterführung stärken und ihr Souveränität im komplexen Alltag geben.

© DGFP

„Wir schauen noch zu intensiv auf Prozesse und Instrumente und weniger auf Haltungen und Kompetenzen."

Katharina Heuer, Geschäftsführerin, DGFP

Neu ist das Leadership-Excellence-Programm „Lead" mit den drei dreitägigen Modulen „Selbstführung", „Den Führungsraum ergreifen" und „Führend Perspektiven schaffen", das sich an langjährige Führungskräfte wendet. Dazu gehören virtuelle Intervisions-Meetings, das Persönlichkeitsprofil „Empreinte" mit einem halbtägigen Einzelcoaching sowie die Nutzung der virtuellen Lernplattform „Ilias". Der erste Durchlauf war für April angesetzt, fand aber aufgrund geringer Nachfrage nicht zum geplanten Termin statt. Die Durchführung im September sei aber bereits gesichert. Die Teilnehmerzahl liegt bei maximal zehn Führungskräften.

Auch die Zielgruppe der „jungen Wilden" in den Start-ups möchte die Akade-

mie verstärkt ansprechen. „Gerade Start-ups, die schnell wachsen, brauchen Rollenklarheit und Strukturen und eine Führung, die das Unternehmen steuerbar macht“, erklärt der Akademie-Geschäftsführer. Für sie gibt es das neue Programm „Rewo Real work: Führung anders leben“, drei eintägige Workshops, die jeweils am Freitag mit maximal zwölf Teilnehmern stattfinden. Tag eins beschäftigt sich mit dem Thema „Führungskraft werden“, Tag zwei mit „Mitarbeiter agieren lassen“ und Tag drei mit „Team agil führen“. Optional kann man noch zwei Tage anhängen und sich mit dem Thema „Change it, love it“ beschäftigen. Die Workshops finden in Berlin, Düsseldorf und München in einem Co-Working-Raum statt und werden von jüngeren Trainern geleitet. Auch die Ansprache im Flyer ist an die Zielgruppe angepasst. Potenzielle Interessenten werden durchgängig geduzt.

„Der Fokus auf Planen, Strukturieren, Organisieren und Ausführen genügt nicht, um Mitarbeiter zu motivieren.“

George Kohlrieser, Professor an der IMD Business School

Führung ist mehr als nur Mitarbeiterführung

Neue Angebote gibt es auch bei der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP), die im Rahmen ihres Restrukturierungsprozesses ihr Programm gestrafft und zum Teil neu aufgestellt hat. „Wir schauen noch zu intensiv auf Prozesse und Instrumente und weniger darauf, wie wir Haltung und Kompetenzen verändern“, erklärt DGFP-Geschäftsführerin Katharina Heuer. Doch heute gehe es mehr darum, die Zusammenarbeit von Führungskraft und Mitarbeitern durch Feedbackprozesse zu verbessern – und zwar auf einer individuellen Ebene weg von starren Prozessen. „Unsere Mitglieder diskutieren sehr intensiv, wie Führung künftig aussehen wird und wo sie Experimentierräume schaffen können“, sagt DGFP-Chefin Heuer.

Eine wesentliche Rolle spiele dabei die Selbstreflexion. „Führung funktioniert in Zukunft nur noch, wenn die Führungskraft auch über sich selbst reflektieren kann“, so Heuer. Ein Seminar-Angebot dazu ist „der Boxenstopp“, das sich bisher an Führungsneulinge richtet, künftig aber auch für erfahrene Führungskräfte angeboten wird.

Derzeit machten die Führungsseminare rund ein Viertel des Angebots aus. Die DGFP komme aus dem klassischen Training für Teilnehmer, die erste Führungserfahrungen sammeln. Hier gebe es auch noch immer das größte Seminarangebot. Künftig wolle man stärker in die Richtung gehen, Führung neu zu denken und auch Seminare für erfahrene Führungskräfte anbieten. Erste Schritte dafür seien die Seminare „Creative Leadership – Führung ermöglicht Innovationen“ und „Agiles Management – Führung neu denken“. Ersteres ist ein eintägiges Seminar, bei dem es auch um die Auswirkung des Führungsstils auf die Kommunikation und Kreativität der Mitarbeiter geht. Das zweitägige Seminar „Agiles Management“ befasst sich unter anderem mit der strate-

HR DIAGNOSTICS
IDENTIFYING TALENT

CAIDANCE-R
DIE KOMPETENZANALYSE FÜR FLÜCHTLINGE

Wie finden Sie trotz Sprachbarriere und fehlender Zeugnisse heraus, welcher Beruf zu einem Menschen passt?

Mit der Kompetenzanalyse CAIDANCE-R:

- *speziell für Flüchtlinge und Migranten entwickelt*
- *umgesetzt auf Deutsch, Englisch, Persisch und Arabisch*
- *beinhaltet sprachfreie Testteile*
- *webbasiert, d.h. einfach, schnell, valide und überall*
- *mit klaren Job-Empfehlungen*

Nutzen Sie unsere wissenschaftliche Expertise und Erfahrung in Personalauswahl und Potenzialanalyse, um die Integration von Flüchtlingen zu unterstützen. Finden Sie die passenden Talente!

JETZT BROSCHÜRE ZUM THEMA ANFORDERN:
caidance@HR-Diagnostics.de

www.HR-Diagnostics.de

gische Bedeutung der Führung flexibler und virtueller Teams.

Notwendiger denn je sei ein ganzheitliches Verständnis von Führung. In Deutschland werde Führung häufig nur als Mitarbeiterführung verstanden, so Heuer. Aber es gehe auch um die Führung von Kollegen, von sich selbst und auch des Geschäfts. Alleinstellungsmerkmale der DGFP seien das Thema „HR“ und insbesondere die Professionalisierungs- und Ausbildungsprogramme. Künftig wolle man daher noch stärker an der Schnittstelle von HR und Führung ansetzen, da HR-Kompetenz auch für Führungskräfte immer wichtiger werde.

„Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung spielen eine große Rolle. Das ist das Fundament, das wir ausbauen.“

Dr. Simon Beck, Geschäftsführer, Akademie für Führungskräfte

Gefragt: alle Seminare, die da ansetzen, „wo es weh tut“

Auch bei der Haufe Akademie spiele Leadership „eine sehr große Rolle“ und entwickle sich stark mit prozentual zweistellig wachsenden Teilnehmerzahlen, sagt Jörg Schmidt, Geschäftsführer der Haufe Akademie. Am besten liefen dabei noch immer die Basisthemen wie „vom Kollegen zum Chef“. Gefragt seien auch alle Seminare, die da ansetzen, „wo es weh tut“, etwa zum Umgang mit Komplexität oder Zeitmangel. „Die Teilnehmer wollen Tools“, so Schmidt. Aber auch neue Seminare zu Themen wie „Agilität“ und „Digitalisierung“ würden gut gebucht, wenn auch noch nicht so stark. „Mit den neuen Organisationsformen verändern sich auch die Anforderungen an Führungskräfte“, sagt Schmidt und glaubt, dass „harte Businessthemen“ dabei künftig stärker als bisher mit den „soften Leadership-Themen“ verknüpft werden müssten. „Gerade beim Thema Digitalisierung geht es ja nicht nur um Führung und Selbstreflexion, sondern auch um die strategische Orientierung und darum, wie man neue Geschäftsmodelle entwickelt“, so der Chef der Haufe Akademie.

Um verschiedene Organisationsformen besser darzustellen, habe man den Haufe-Quadranten entwickelt, mit dem ein Unternehmen überprüfen könne, wo es sich auf den beiden Variablen „Steuerung“ und „Rolle der Mitarbeiter“ einordnen kann, also ob es zum Beispiel eher mit Weisung und Kontrolle funktioniert oder wie ein agiles Netzwerk. „Das Modell wird super angenommen“, freut sich Akademie-Geschäftsführer Schmidt. Im Herbst will man zudem ein eigenes mehrdimensionales Führungsmodell präsentieren, das der heutigen Komplexität und Dynamik von Management- und Führungsaufgaben gerecht wird und systematisch in die Produkte und Leistungen der Akademie einfließen soll. Die Keimzelle für neue Angebote sei das Produktmanagement, für das rund 20 Produktmanager im Bereich der offenen Seminare aktiv seien, erläutert Schmidt.

„‚Harte‘ Businessthemen müssen künftig stärker als bisher mit den ‚soften‘ Leadershipthemen verknüpft werden.“

Dr. Jörg Schmidt, Geschäftsführer, Haufe Akademie

Mit rund 4.000 Veranstaltungen zu über 800 Themen in diesem Jahr setzt die Haufe Akademie auf Masse. Laut Schmidt finden über 90 Prozent der geplanten Seminare auch statt, womit man quasi eine Durchführungsgarantie biete. Auch Online-Angebote werden immer wichtiger. So gebe es bereits zahlreiche Lernmodule zu unterschiedlichen Themengebieten, die als Videoseminar oder Web-based-Training umgesetzt sind und jeweils eine Stunde dauern. Darunter sind auch drei Module zu Leadership. „Im November starten wir zudem zwei weitere Leuchtturmprojekte im Blended-Learning-Format für Salesmanager und ein Junior Management Programm“, erklärt Schmidt. Grundsätzlich sei es das Ziel, den Teilnehmern zu jedem Thema verschiedene Lernformate wie das Seminar, den Online-Kurs und Blended-Learning-Formate anzubieten.

Trend bei Anbietern: Kooperationen mit Hochschulen

Großes Potenzial sieht der Haufe-Akademie-Chef in der Zusammenarbeit mit Hochschulen. Ein erster Schritt dabei ist ein neues Senior-Management-Programm, das die Haufe Akademie zusammen mit der Mannheim Business School anbieten will. Näheres dazu konnten die Haufe Akademie und die Business School bislang allerdings noch nicht mitteilen.

Ihre Kooperation mit Hochschulen will auch die Akademie für Führungskräfte ausbauen. Seit März 2016 ist Julia Sander, die frühere Rektorin und Geschäftsführerin der SRH Fernhochschule Riedlingen, als Cognos-Vorstandsmit-

© YOUTUBE

VIDEO

Wie die Digitalisierung die Anforderungen an die Führungskräfteentwicklung verändert, erläutert Simon Beck im Video in der Personalmagazin-App.

glied auch für die Akademie zuständig. Künftig werde es daher auch eine stärkere Zusammenarbeit mit der Hochschule Fresenius und der HHL Leipzig Graduate School of Management geben, an der Cognos beteiligt ist. Geplant ist auch eine Zusammenarbeit mit der Zeppelin Universität beim Executive Master intersektorale Führung & Governance. Der Studiengang werde neu konzipiert. „Wir werden dann zwei oder drei Module beisteuern und unsere Praxiserfahrung einbringen“, so Geschäftsführer Beck.

Er glaubt, dass sich Akademien künftig stärker an Hochschulen binden werden. Bisher seien diese noch zu schwach und schafften es nicht, mit ihren Seminarangeboten „in Masse zu kommen“. Bei den öffentlichen Hochschulen fehlten meist die notwendigen Strukturen und der Vertriebs- und Renditedruck. Die Initiative käme eher von den privaten Hochschulen. „Alle wollen in die Richtung, aber viele sind nicht richtig dafür aufgestellt“, so der Akademie-Chef.

Seit Kurzem bietet die German Graduate School of Management and Law (GGS) in Heilbronn ein Leadership-Zertifikat an, das sich jedoch vor allem mit Managementthemen befasst. Die „Erfolgsfaktoren für moderne Führungskompetenz“ sollen dagegen in einer neuen Seminarreihe „Soft Skills“ vermittelt werden. Inhalte der ein- oder zweitägigen Seminare sind unter anderem „Design Thinking“, „Low Performer oder Minderleister“ und „Awareness Management“.

Auch die mit dem Bundesverband für Personalmanager (BPM) eng verbandelte Quadriga Hochschule in Berlin bietet einige Leadership-Seminare wie etwa zu den Themen „Agile Leadership“ oder „Neuroleadership“ an. Welche Rolle diese Seminare spielen und ob die bisher angebotenen Seminare auch stattgefunden haben, dazu wollte sich die Hochschule allerdings auf Nachfrage nicht äußern.

Eine Sonderrolle bei den Business Schools nimmt die European School of Management and Technology (ESMT) in Berlin ein. Bereits bei ihrer Gründung 2002 hat die Hochschule mit dem damaligen Universitätsseminar der Wirtschaft (USW) in Schloss Gracht einen führenden Weiterbildungsanbieter übernommen und profitiert davon noch heute im offenen Seminarmarkt. 2014 hatte die Business School insgesamt 2.634 Teilnehmer im Bereich Executive Education. Über ein Drittel davon waren Teilnehmer in offenen Programmen, davon wiederum waren 36 Prozent internationale Teilnehmer. Es gebe immer mehr internationale Teilnehmer, die nach Deutschland kommen und wissen wollen, was die deutschen Unternehmen so stark macht und wie Corporate Governance bei uns abläuft, sagt Christoph Burger, Senior Associate Dean für Executive Education an der ESMT. Fast die Hälfte der Angebote findet inzwischen auf Englisch statt. Die deutschsprachigen Kurse werden weitestgehend in Schloss Gracht durchgeführt. Im Herbst gibt es den neuen Kurs „Innovation als Unternehmensmodell“ auch auf Deutsch in Berlin.

Führung sei das wichtigste Thema für die ESMT, so Burger. Renner seien Seminare für Mitarbeiter, die erste Führungsverantwortung übernehmen, sowie das Seminar zur Führung von Mitarbeitern. Neu ist das englischsprachige Seminar „Leading with Psychological Intelligence”, bei dem die Teilnehmer lernen, wie sie ihre Führungskompetenz durch ein besseres Verhältnis zu Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten steigern können. Ebenfalls neu sind das dreitägige Seminar „Leadership in Action” sowie das viertägige Seminar „Understanding and Leading Change” für Manager von Change-Prozessen, die sich mit der psychologischen Bedeutung dieser Prozesse und möglichen Widerständen vertraut machen möchten.

Den Unterschied zu den nicht-akademischen Anbietern sieht ESMT-Manager Burger vor allem in der wissenschaftlichen Leitung durch Professoren, die auch zu den Themen forschen. „Die können schon eine andere Tiefe reinbringen als ein Trainer“, sagt Burger. Die Professoren entscheiden ihm zufolge auch, ob ein Online-Kurs für das jeweilige didaktische Ziel interessant sei. „Die Erfahrung zeigt, dass es für die Teilnehmer aus Zeitgründen oft sehr schwer ist, sich online auf einen Kurs vorzubereiten“, erklärt der ESMT-Manager.

Dabei ist Burger davon überzeugt, dass Präsenzkurse auch weiter einen wichtigen Stellenwert haben werden, wenn es darum geht, Verhalten zu reflektieren und Netzwerke zu bilden. ■

„Präsenzkurse bleiben weiterhin wichtig, wenn es darum geht, Verhalten zu reflektieren und Netzwerke zu bilden.“

Christoph Burger, Senior Associate Dean für Executive Education, ESMT

BÄRBEL SCHWERTFEGER ist freie Journalistin in München und betreibt das MBA-Portal www.mba-journal.de.

Agilität selbstorganisiert diskutiert

Am 13. und 14. April fand zum fünften Mal die „Agile HR Conference“ in Köln statt. 200 Teilnehmer aus dem deutschsprachigen Raum nutzten die Veranstaltung, um sich über die Schwerpunktthemen „agile Personal- und Organisationsentwicklung“ zu informieren. Auch in diesem Jahr gab es wieder eine Vielzahl von Präsentationen und Best-Practice-Beispielen – von großen Konzernen wie Bosch und Lufthansa bis hin zu Start-ups wie „Stylight“ und „Moovel“. Der Informationsfluss verlief dabei nicht nur von Rednern zu Zuhörern: Die Teilnehmer wurden selbst aktiv und diskutierten in selbstorganisierten Kleingruppen über Führungskultur, zukunftsfähige Personalarbeit und agile Veränderungsprozesse. In den zusätzlichen Workshop-Formaten wurden schließlich auch die traditionell heiklen Themen im gemeinsamen Gespräch bearbeitet: So ging es hier einerseits um die richtige Personalauswahl für agile Bereiche, andererseits um faire Gehälter im agilen Umfeld.

© HR PIONEERS GMBH

Bei der fünften „Agile HR Conference“ trafen sich 200 Agile in Köln.

pm NACHGEFRAGT

Informelles Lernen stärken

Das informelle und nonformale Lernen – also das Lernen außerhalb von (Hoch-) Schule und Ausbildung – wird auch am Arbeitsplatz immer wichtiger. Doch: Noch gibt es kaum Möglichkeiten, individuelle Lernergebnisse nachzuweisen – etwa, wenn ein Mitarbeiter bei der Zusammenarbeit mit internationalen Kollegen solide Sprachkenntnisse erlangt hat. Dies soll sich ändern, wenn es nach der Meinung von Bildungsexperten geht: Denn drei Viertel der 300 Berufsbildungsfachleute, die das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) zu diesem Thema befragt hat, wünschen sich eine stärkere Würdigung dieser Lernergebnisse. 70 Prozent aller Befragten sprechen sich sogar für ein deutschlandweit einheitliches Anerkennungssystem aus. Unter den betrieblichen Weiterbildnern liegt die Zahl der Befürworter mit 73 Prozent sogar etwas höher. Davon profitieren könnten etwa Flüchtlinge, die keine formale Berufsqualifikation haben oder die Nachweise dafür auf der Flucht verloren haben.

NEWS DES MONATS

Mit Grenzen New Work und „Digital Natives“: Wie gut beides zusammenpasst, hat das Fraunhofer-Institut IAO untersucht. Das Fazit: Zwar zeigt sich die junge Generation im Großen und Ganzen mit der Entwicklung hin zu mehr Agilität, Selbstorganisation und Multitasking einverstanden. Allerdings gibt es für sie auch Grenzen: So möchten die „Digital Natives“ etwa nicht in instabilen Projektteams arbeiten.

Mit Kratzern Die Automobilbranche ist weiterhin die beliebteste Branche für den ersten Job nach dem Studium, so das Ergebnis des Trendence Graduate Barometers 2016. Allerdings hat die Branche offenbar durch den Dieselgate-Skandal einige Image-Kratzer hinnehmen müssen: Denn insgesamt sank deren Attraktivität bei den Absolventen. Volkswagen rutschte von Rang 5 im Vorjahr auf Rang 8.

Mit Schwächen Stiftung Warentest hat Deutschlern-Apps für Flüchtlinge unter die Lupe genommen. Das ernüchternde Fazit der Tester, das auch in arabischer Sprache verfügbar ist: Nur zwei von zwölf Apps sind empfehlenswert. Und keine kann einen Sprachkurs ersetzen.

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

Sechs Voraussetzungen für erfolgreiche mobile Conversion: Suche, Information, Vergleich, Ausfüllen, Absenden und Feedback.

Mobile Recruiting: Von anderen Branchen lernen

Ob Kleidung, Reisen oder Jobs: Die Suche funktioniert heute vielfach mobil. Am Ende zählt die Conversion – wenn aus einem Suchenden ein Käufer, Bucher oder Bewerber wird. Andreas Matthies, Head of Job Market von Meinestadt.de, hat sich erfolgreiche Praktiken aus dem E-Commerce angesehen und sechs Ratschläge für Personaler erarbeitet.

Eins: Nutzen Sie Portale. Diese bündeln Quellen und sorgen für Sichtbarkeit. Die meisten Reisenden buchen über ein Portal und nicht direkt beim Hotel. Übertragen auf die Jobsuche bedeutet das: Seien Sie auf Jobbörsen präsent, die mobil optimierte Stellenanzeigen bieten.

Zwei: Reduzieren Sie Ihre Anzeige auf das Wesentliche. Bei schlechter Lesbarkeit und langen Ladezeiten springen Nutzer schnell ab. Suchende wollen ohne langes Scrollen alle relevanten Informationen erhalten.

Drei: Ermöglichen Sie schnelle Vergleiche. Gerade einmal 19 Prozent der Bewerber sind laut einer Umfrage von Meinestadt.de dazu bereit, mobil mehr als 60 Minuten in eine Bewerbung zu investieren. Umso wichtiger ist eine gute Übersicht der Treffer, die die entscheidungsrelevanten Informationen auf einen Blick zeigt. Binden Sie zudem Bewertungen bei sich ein, denn positive Signale von anderen Nutzern können Bedenken ausräumen.

Vier: Beschränken Sie sich auf das Nötigste. Fragen Sie nur diejenigen Bewerberinformationen ab, die Sie unbedingt benötigen, um eine erste Auswahl zu treffen. Lange Formulare sind mobil kaum zu bedienen. Zeugnisse oder Arbeitsproben liegen mobil oft nicht vor.

Fünf: Bieten Sie Übersicht. Auf einem mobilen Endgerät verliert der Nutzer schnell die Orientierung, wo er sich im Prozess befindet. Sie helfen ihm, indem Sie kurze Zusammenfassungen liefern oder mit Fortschrittsbalken arbeiten.

Sechs: Geben Sie Rückmeldung. Nach der Bewerbung sollte der persönliche Kontakt anfangen. Betrachten Sie die Bewerbung als eine Einladung zu einem Gespräch oder zu einem Essen – diese würden Sie auch nicht unbeantwortet lassen. Eine E-Mail, die den Erhalt der Bewerbung bestätigt und das weitere Vorgehen erläutert, sollte selbstverständlich sein. Nur so gelingt es Ihnen, positive Bewertungen von Bewerbern zu generieren, mit denen Sie neue Kandidaten zu einer Bewerbung bewegen können.

Beste Personalarbeit im Mittelstand 2016

Jetzt bewerben!
Benchmarken Sie Ihre Personalarbeit und stärken Sie Ihren Employer Brand
http://orga.uni-sb.de/bpa/

Partner
RKW Kompetenzzentrum

Medienpartner
HAUFE.
HR performance
personalmagazin
LOHN+GEHALT

© VINCENT STARR PHOTOGRAPHY/CORBIS

Die eigene Leistungsfähigkeit lässt sich einfach messen – die Bewertung und Steuerung der organisationellen Leistung erfordert ein komplexeres Vorgehen.

Screenen, steuern, optimieren

PRAXIS. Heraeus optimiert sein betriebliches Arbeits- und Performancevermögen mithilfe eines wissenschaftlich validierten Leitungsfähigkeitspotenzial-Index.

Von **Hendrik Mertens, Rainer Wieland** und **Roland Hehn**

Ein modernes Human Resource Management (HRM) erhebt zu Recht den Anspruch, nicht nur als administrierende Personalfunktion, sondern als Wertschöpfungsfaktor im Unternehmen wahrgenommen zu werden. Um diesem Anspruch sicht- und messbar gerecht zu werden, kann das HRM hinsichtlich wesentlicher Kostenfaktoren einen wertvollen und insbesondere messbaren Beitrag leisten. Zielwerte und Leistungskennzahlen wie Headcount, Personalkosten, Fehlzeiten- oder Fluktuationskosten sind zur Darstellung der Wertschöpfung eines HRM bereits etabliert und ergänzen die typischen Zielgrößen im Unternehmen wie EBIT oder Umsatzzahlen. Derartige Key Performance Indikatoren (KPI) bilden in der Regel den Erfüllungsgrad eines vorgegebenen Ziels im Unternehmen ab. Das Potenzial eines Unternehmens oder seiner Bereiche, Arbeitsaufträge beziehungsweise -aufgaben zu einem bestimmten Zeitpunkt bestmöglich zu verrichten, wird hingegen im HRM nicht systematisch erfasst. Wesentlicher Grund hierfür dürfte der Mangel an einem umfassenden, aber dennoch praktikablen KPI zur Messung und Bewertung der organisationalen Leistungsfähigkeit sein.

Auf der anderen Seite beeinflusst gerade das HRM die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter wie ganzer Organisationseinheiten im Unternehmen beispielsweise durch ein modernes vorausschauendes

Ressourcenmanagement, eine moderne Personal- und Führungskräfteentwicklung und auch zunehmend ein leistungsorientiertes Gesundheitsmanagement. Daher erscheint es verständlich, dass aus einem modernen HRM der Anspruch an eine systematische Steuerung und messbare Optimierung von Leistungspotenzialen in einer Organisation erhoben wird.

Ein Kurz-Index erfasst das Leistungspotenzial

Innerhalb von Heraeus ist seit einigen Jahren bereits ein integriertes und leistungsfähigkeits-orientiertes Gesundheitsmanagement etabliert. In einer Vielzahl von Projekten konnten durch gezielte Interventionen in die Leistungsfähigkeit beeinflussende Faktoren wie Arbeitsorganisation, Führung und Zusammenarbeit messbar positive Effekte auf Zielgrößen wie Arbeits-/Leistungsfähigkeit, Gesundheit und Fehlzeiten identifiziert werden. In einer Weiterentwicklung dieser Projekte und unter Berücksichtigung des oben beschriebenen und auch seitens des Heraeus Chief Human Resources Officers (CHRO) geäußerten Anspruchs an ein modernes HRM, wurde seitens des Heraeus Gesundheitsmanagements in Kooperation mit der Universität Wuppertal ein Kurz-Index zur Erfassung des Leistungsfähigkeitspotenzials eines Unternehmens oder von Unternehmensbereichen entwickelt, der sogenannte Leitungsfähigkeitspotenzial-Index (LFP-I). Der LFP-I benötigt knapp zehn Minuten Ausfüllzeit, ist online verfügbar und stellt damit ein höchst praktikables und dennoch wissenschaftlich valides Tool zur Erfassung unternehmerischer Leistungsfähigkeitspotenziale dar.

Steuerbarkeit der organisationalen Leistungsfähigkeit

Warum stellt sich Heraeus diesem Thema? Der Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens wird in Zukunft immer weniger allein durch technisches Know-how oder das Potenzial einzelner Mitarbeiter bestimmt, sondern zunehmend durch die Fähigkeit, die Komplexität moderner Arbeitssysteme steuerbar zu machen. Dabei wird die Steuerbarkeit organisationaler Leistungsfähigkeitspotenziale ein entscheidender Erfolgsfaktor sein.

Abseits der Unternehmen belegt dies die Entwicklung des Trainingsmanagements im Spitzensport. Neben der Steuerung der individuellen Ressource ermöglicht erst ein systematisches Management von leistungsfähigkeitsbeeinflussenden Faktoren im gesamten Verein den nachhaltigen und kontinuierlichen Erfolg des Sportlers beziehungsweise des Teams und damit des Vereins selbst.

Aus Sicht eines Unternehmens ist deshalb der Erhalt, die Entwicklung und die Steuerung dieser Leistungspotenziale wünschenswert. Allerdings wird in Unternehmen die Messung und Steuerung von Einzelfaktoren naturgemäß schwieriger, da es neben komplexen Unternehmensstrukturen eine Vielzahl an Zielgrößen, Einflussfaktoren und Wirkzusammenhängen gibt, die erhoben, ausgewertet und bewertet werden müssen.

HINTERGRUND

Der Leistungsfähigkeitspotenzial-Index

Der Leistungsfähigkeitspotenzial-Index (LFP-I) stellt die wichtigsten gestaltbaren betrieblichen Einflussfaktoren auf Effektparameter wie Leistungsfähigkeit oder auch Gesundheit der Mitarbeiter in einem Unternehmensbereich dar.

Zur Entwicklung des LFP-I wurde das wissenschaftlich etablierte 5x5 Wirkmodell (siehe Grafik Seite 32) für die speziellen Bedürfnisse von Heraeus um Einflussfaktoren wie Veränderungsbereitschaft oder Arbeitsfähigkeit ergänzt. Die Merkmale und Wirkbeziehungen des Modells wurden über Fragebögen beziehungsweise Mitarbeiterbefragungen validiert. Insofern ist das Modell grundsätzlich geeignet, betriebliche Leistungsfähigkeitspotenziale, im Sinne von Optimierungsbedarfen aufseiten der (Leistungs-)beeinflussenden Faktoren zu identifizieren.

Um den LFP-I für die Praxis zu optimieren, wurde aus dem umfangreichen Fragebogen auf Grundlage einer Validierungsstudie ein Kurzindex (LFP-I) entwickelt. So können die Handlungsbedarfe wissenschaftlich fundiert und ökonomisch vertretbar in definierten Unternehmensbereichen identifiziert werden. Aus den 151 Items des ursprünglichen Leistungsfähigkeits-Inventars wurden mittels Regressions- und Kontingenzanalysen Ziel- und Einflussgrößen ausgewählt, die einen besonders deutlichen Zusammenhang mit den gestaltbaren Einflussgrößen (Arbeitsgestaltung, Führung) sowie den persönlichen Ressourcen und Leistungsfähigkeitsindikatoren aufweisen. Grundlage war die Befragung von 161 Beschäftigten in acht Bereichen mit für das Gesamt-Unternehmen repräsentativem Tätigkeitsprofil, Ausbildungsgrad, Alter und Geschlecht.

Die Kurzform des LFP-I umfasst die folgenden sechs Leistungsfähigkeitsindikatoren:

- Gesundheitskompetenz (10 Items)
- soziales Kontrollerleben (4 Items)
- körperliches Anstrengungsempfinden (1 Item)
- unspezifische Beschwerden (6 Items)
- Veränderungsbereitschaft (3 Items)
- Arbeitsfähigkeit (1 Item)

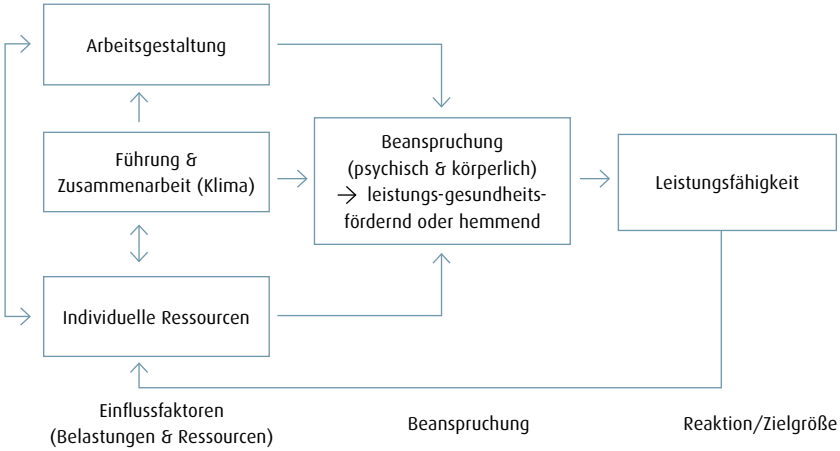
Die sechs Zielgrößen werden zu einem LFP-I mit dem Wertebereich 0 (ungünstig) bis 100 (günstig) verrechnet. Die Einstufung eines Unternehmensbereiches erfolgt auf der Basis einer 4-stufigen Bewertungsskala (siehe Seite 32) ähnlich einer Risikomatrix.

Häufig werden zur Erfassung zumindest eines Teils dieses komplexen Organisations-, Wirk- und Faktorengefüges umfangreiche Mitarbeiterumfragen und/oder moderierte Workshop-Strategien eingesetzt. Allerdings zielen derartige Tools und Vorgehensweisen selten auf eine umfassende oder bedarfsorientierte Optimierung von Leistungspotenzialen einzelner Organisationseinheiten, da ein zugrunde liegendes valides betriebliches Leistungsfähigkeits-Modell und damit neben der wissenschaftlich fundierten Erfassung von Einflussfaktoren auch eine valide Bewertungsgrundlage fehlt. Der LFP-I schließt diese Lücke.

Bewertung des Handlungsbedarfs und Prä-Post-Vergleich

Der LFP-I erhebt als Einzelkennzahl nicht den Anspruch, direkt detaillierte Optimierungspotenziale zu erkennen. Er dient vielmehr als praktikables und ökonomisches Mess- bzw. Screeninginstrument, das zunächst wissenschaftlich valide den Handlungsbedarf in einem definierten Unternehmensbereich anhand einer für Heraeus entwickelten Bewertungslogik erfasst. Wird mittels des LFP-I Handlungsbedarf diagnostiziert, beginnt ein standardisierter und partizipativer Optimierungsprozess, der „bedarfsorientiert“ die Detailanalyse und Erarbeitung von konkreten Verbesserungsmaßnahmen umfasst. Die zu optimierenden Einzelfaktoren ordnen sich dabei den im Modell dargestellten Handlungsfeldern „Arbeitsgestaltung/-organisation“, „Führung und Zusammenarbeit“ sowie „individuelle Ressource“ zu. Ziel ist es dabei, die (bereichsbezogene) Leistungsfähigkeit nachhaltig zu optimieren beziehungsweise kontinuierlich zu verbessern, um möglichst optimale Voraussetzungen für eine bessere Performance und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu schaffen. Die Umsetzung der Maßnahmen erfolgt durch eine intensive Einbindung der Mitarbeiter und Führungskräfte des Organisationsbereiches und unter externer Begleitung.

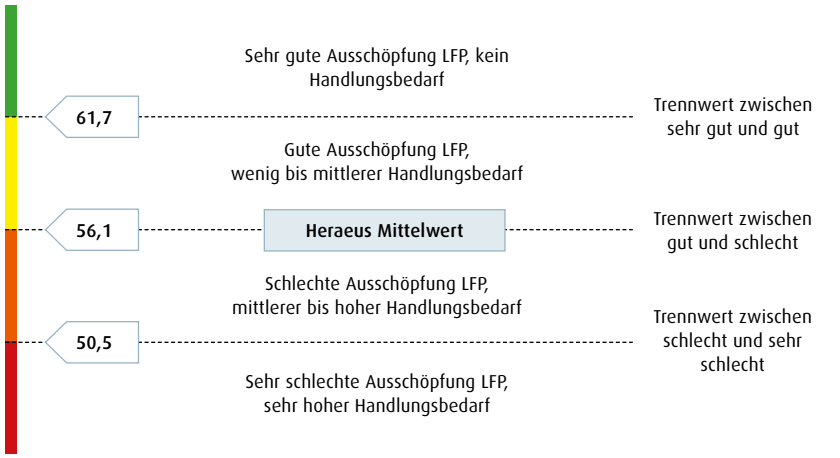
DAS WIRKMODELL



Grundlage für die Entwicklung des LFP-I ist das wissenschaftlich bereits validierte „5x5-Wirkmodell“ (FFW-Modell) von Wieland, das die wichtigsten betrieblichen wie individuellen Einflussfaktoren, Wirkungen und Zielgrößen im Unternehmen beschreibt.

QUELLE: WIELAND

BEWERTUNGSSKALA IN VIER STUFEN



Die Bewertungsskala erlaubt den Entscheidungsträgern eine zuverlässige Beurteilung darüber, ob in ihrem Unternehmensbereich Gestaltungsbedarf besteht oder nicht. Die Bewertungsskala kann auch als unternehmensinterner Benchmark dienen.

QUELLE: HERAEUS HOLDING GMBH

Wirksamkeit beziehungsweise Erfolg der Maßnahmen werden circa ein Jahr nach Start der Maßnahmenumsetzung bewertet. Dies erfolgt durch „Prä-Post-Vergleich“ von definierten Kennzahlen wie beispielsweise dem LFP-I selbst, der Arbeitsfähigkeit (Work-Ability-Score) und Zielzahlen wie zum Beispiel krankheitsbedingten Fehlzeiten. Der LFP-I eröffnet also die Möglichkeit, als HR gesteuerter KPI die Leistungsfähigkeit einer Organisation zu messen und ergänzt somit die etablierten Leistungskennzahlen.

Bedarfsorientierte Optimierung statt Gießkanne

Ein wesentlicher Vorteil dieses Vorgehens ist der Kosten-Nutzen-Effekt, da nur bedarfsorientiert ein aufwendiger

Optimierungsprozess angestoßen wird. Nach internen Abschätzungen können im Vergleich zu einem klassischen „Gießkannenprinzip“ beispielsweise mit flächendeckender Befragung aller Mitarbeiter beziehungsweise mit einem umfassenden Workshop-Ansatz Einsparungen an Befragungs-/Workshopkosten von etwa 50 bis 70 Prozent realisiert werden. Dies beinhaltet nicht einmal potenziell unnötige Folgekosten, die durch einen verständlichen Aktionismus nach organisationaler Komplettanalyse entstehen können.

Weiterhin fördert dieser Prozess die Abstimmung und Integration interner wie externer Beratungs- und Unterstützungsfunktionen, da die umfassende Analyse auf Basis des 5x5 Wirkmodells auf der Maßnahmenseite unterschiedliche Unternehmensfunktionen zusammenbringt. Mit anderen Worten können potenzielle unternehmensinterne Ineffizienzen bedingt durch oftmals nicht koordinierte Aktivitäten verschiedener Funktionsbereiche vermieden werden.

Unternehmenseigenes und externes Wissen zusammenbringen

Im Sinne eines integrierten Vorgehens muss aber die berechtigte Frage zugelassen werden, ob ein solch partizipativer Ansatz alle relevanten Leistungsfähigkeitspotenziale in einem Unternehmensbereich identifizieren kann. Häufig werden externe Experten und ihre Ansätze für Performance-Management-Initiativen in Unternehmen zur Identifizierung von Optimierungspotenzialen im Arbeits-/Produktionssystem herangezogen.

Aus unserer Sicht haben beide Prozesse ihre Berechtigung, sind aber jeder für sich unvollständig, da das Risiko besteht, dass entweder die Erfahrungen, das Wissen und die Motivation der Mitarbeiter oder aber wichtiges externes Know-how unberücksichtigt bleiben.

Daher hat Heraeus den LFP-I basierten Ansatz mit dem Expertenansatz der Heraeus „Operational Excellence-Initiative“ gekoppelt, der sich in der Umsetzung auch an externem Know-how bedient. Die angesprochenen internen Ineffizienzen und Irritationen durch parallele Projekte mit gleichem Ziel können dadurch größtenteils vermieden werden. Zudem verspricht die Integration beider Konzepte neben einer höheren „Optimierungs-Akzeptanz“ in der Belegschaft große Synergie- und Nachhaltigkeitspotenziale hinsichtlich der Leistungsfähigkeit wie Performance des Unternehmens. So liefert das Gesundheitsmanagement mit dem hier beschriebenen „leistungsfähigkeitsorientierten“ Vorgehen einen wichtigen KPI zur Unternehmenssteuerung.

Der LFP-I erweist sich insbesondere als wichtiges Steuerungstool für den HR Business Partner (HR BP). Dessen Rolle ist gut geeignet, den LFP-I als Leistungskennzahl für HR in einem integrierten Prozess zur vorausschauenden, umfassenden und nachhaltigen Optimierung der Leistungsfähigkeit im Unternehmen zu verantworten. ■

DR. HENDRIK MERTENS ist Head of Occupational Health & Medical, Heraeus Holding GmbH

PROF. DR. RAINER WIELAND ist Leiter des Arbeitsbereichs Arbeits- und Organisationspsychologie, Schumpeter School of Business and Economics.

ROLAND HEHN ist Chief Human Resources Officer, Heraeus Holding GmbH

HAUFE.

PERSONALMAGAZIN SPEZIAL KANZLEIEN IM ARBEITSRECHT

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

KOSTEN-LOSES PDF

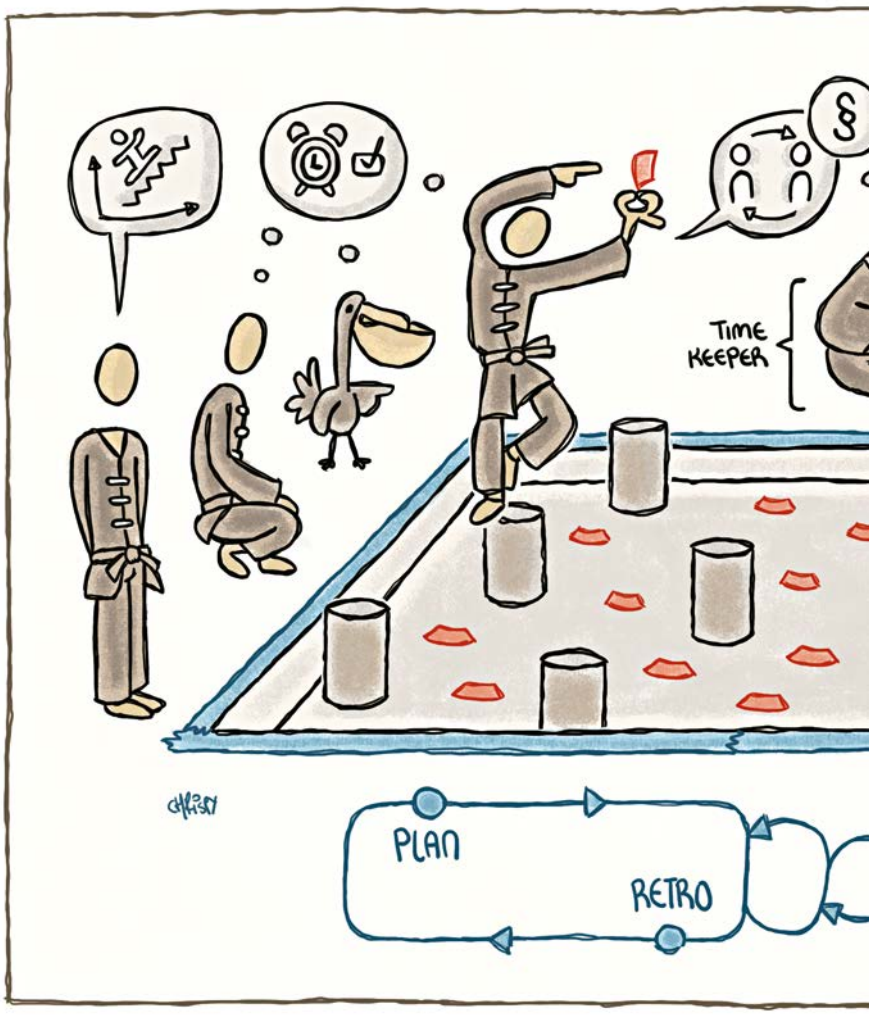
Nutzen Sie unser kostenloses PDF.
Download unter:
www.haufe.de/kanzleien-im-arbeitsrecht

AGILE TOOLS

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

Ziel des Spiels

Mit dem „Taschenrechner" erlernen die Spieler auf interaktive und spielerische Art und Weise sowohl den Ablauf als auch die Vorteile agiler Prozessstrukturen kennen. Angelehnt an den Scrum-Prozess arbeiten sie in einem spielerischen Setting als Team gemeinsam an der erfolgreichen Bewältigung der Aufgabe und der stetigen Verbesserung der eigenen Leistung.



Erfinder des Spiels

Agile Prozessstrukturen können für Neulinge mitunter noch recht abstrakt wirken. Um die Thematik erlebbar zu machen, haben wir die „Taschenrechner"-Teamübung für agile Zwecke adaptiert. Anhand dieser von uns weiterentwickelten Spielform wird die Scrum-Logik und deren Prinzipien in der Praxis erlebbar gemacht.

Anzahl Spieler

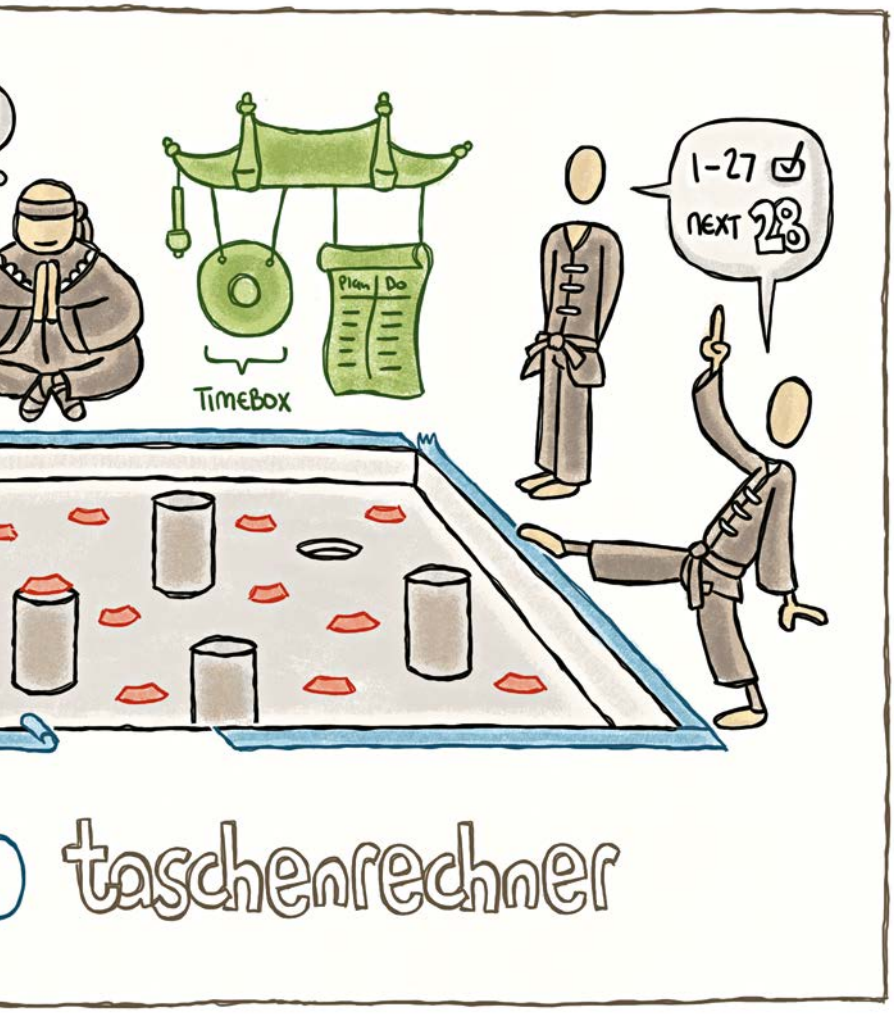
Der „Taschenrechner" ist ein Spiel, das sich am besten im Team spielen lässt. Zwar lässt es sich theoretisch bereits mit zwei oder drei Spielern durchführen, bessere Ergebnisse erreicht man allerdings in Gruppen von circa fünf bis acht Personen. Bei mehr Teilnehmern bietet sich an, zwei Gruppen zu bilden und diese gegeneinander antreten zu lassen.

Nutzen des Spiels

Der „Taschenrechner" macht agile Prozesse und deren Prinzipien leichter verständlich und zeigt anschaulich die größten Vorteile des Verfahrens. Beobachtbar sind hauptsächlich zwei Phänomene: Die Teams werden einerseits von Durchgang zu Durchgang schneller und ihre Schätzungen von mal zu mal realistischer, was gleichzeitig den praktischen Nutzen agiler Prozesse illustriert.

Spielvorbereitung

Um den „Taschenrechner" zu spielen, benötigen Sie eine ausreichend große freie Spielfläche. Ihr Konferenzraum, befreit von Tischen, reicht in aller Regel aus. Mit einem (Krepp-)Klebeband markieren Sie vor Beginn des Spiels auf dem Boden ein rechteckiges Spielfeld. Die Größe des Feldes kann in Abhängigkeit von der Gruppengröße variieren, sollte aber generell schon in der Größenordnung von 3 x 4 Metern liegen. Wichtig ist, dass alle Spieler auch außerhalb des Felds am Rand noch genügend Bewegungsfreiheit haben. Innerhalb des Felds werden nun auf den Boden in beliebiger Anordnung 40 Metaplankärtchen, durchnummeriert von 1-40 gelegt. Am besten stellen Sie ein Flipchart zum Festhalten der Ergebnisse bereit, notfalls reicht aber auch ein Notizblock.



© ILLUSTRATIONEN: CHRISPY SIMON, BERLIN

Spieldurchführung

Eine Person fungiert als Spielleiter, der Rest bildet als Team den „Taschenrechner". Die Aufgabe des Teams ist es, so schnell wie möglich die Zahlen von 1-40 nacheinander im Spielfeld zu berühren. Die Bedingung ist dabei, dass sich stets nur eine Person im Spielfeld befindet, und eine zweite das Feld erst betreten darf, wenn die erste Person wieder aus dem Feld herausgetreten ist. Außerdem MUSS jedes Teammitglied pro Durchgang mindestens einmal das Feld betreten. Das Spiel hat mehrere Durchgänge bzw. „Sprints".

Zu Beginn jedes Sprints gibt das Team eine Schätzung ab, wie lange es für die Erledigung der Aufgabe brauchen wird (Planning). Im Anschluss an den Durchgang erhält das Team die Chance, den vorangegangenen Sprint kritisch zu besprechen und Lehren daraus zu ziehen (Retro). Planning und Retro unterliegen dem Prinzip der Timebox, sind also auf eine Dauer von ein oder zwei Minuten begrenzt, um die Diskussionen nicht ausufern zu lassen. Im Anschluss an die Retro erfolgt jeweils ein erneutes Planning für den nächsten Durchgang. Der Spielleiter fungiert als „Timekeeper", der die Zeiten stoppt und dokumentiert und auf die Einhaltung der Regeln achtet.

HR-Pioneers-Erfahrungsbericht

Wir wenden den „Taschenrechner" häufig in unseren Trainings an, um den Teilnehmern die Prinzipien und den Ablauf agiler Prozesse näher zu bringen. Sie durchlaufen dabei alle Phasen des Scrum-Prozesses, lernen die teameigene Leistungsfähigkeit besser einzuschätzen, Kapazitäten zu planen und dadurch realistische Ergebnisse zuzusichern.

Out of Controlling

STUDIE. Weiterhin betreiben nur wenige HRler systematisch Controlling, die Zahl der HR-Controller geht sogar zurück. Das zeigt eine aktuelle Studie. Warum ist das so?

Von **Andrea Sattler** (Red.)

Die HR-Arbeit muss messbarer werden: Das wird nicht erst seit gestern gefordert. So ließen sich etwa HR-Prozesse besser auswerten und optimieren. Zudem könnte die HR-Funktion so ihren Erfolg messen und sich gegenüber ihren internen und externen Schnittstellen und nicht zuletzt auch gegenüber der Geschäftsführung besser verkaufen.

Die HR-Arbeit ist noch nicht messbar genug: So lautete bislang stets das Fazit, wenn der Status quo von HR-Kennzahlen und -Prozessen unter die Lupe genommen wird. Doch ist diese Forderung immer noch aktuell oder haben sich die Personaler in der ungeliebten Disziplin HR-Controlling in den vergangenen Jahren verbessert? Dies wollten die Hochschule Rhein-Main und Haufe im vergangenen Jahr von Personalpraktikern wissen und starteten eine Befragung zum Thema. Als Autoren der Studie betreuten Professor Silke Wickel-Kirsch vom Studiengang Personalwirtschaft und Organisation und Professor Wolfgang Jäger vom Studiengang Media Management die Studie. Den Fragebogen dazu, der Ende 2015 bis Anfang 2016 online zur Verfügung stand, komplettierten 159 Personaler aus Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Um die Ergebnisse der aktuellen Befragung besser einordnen zu können und Entwicklungen in den einzelnen Teildisziplinen nachzeichnen zu können, verglichen Wickel-Kirsch und Jäger den Status quo 2015 mit vorangegangenen Studien zum selben Thema aus den Jahren 1993, 2006, 2009 und 2012.

Weniger HR-Controlling-Einheiten

Die Ergebnisse sprechen eine eindeutige Sprache: HR-Controlling ist nach wie vor keine Massendisziplin, sondern ein Nischensport. Ein systematisches Controlling ist demnach nach wie vor die Ausnahme.Wenig Hoffnung macht zum einen der Blick auf die Organisationseinheiten, die mit der Aufgabe „Personalcontrolling“ befasst sind: Während aus der 2006er Befragung hervorgeht, dass damals noch 45 Prozent der Unternehmen über einen oder mehrere Personalcontroller verfügten, waren es 2012 weniger, nämlich 31 Prozent. Heute setzt nur noch ein knappes Viertel (23 Prozent) auf eine eigene Controlling-Einheit im HR-Bereich.

> Auf die Frage danach, welche „Spezialsoftware“ sie im HR-Controlling nutzen, antworten 80 Prozent der befragten Personaler: „Excel“.

Die Zahlen aus der Befragung sprechen allerdings nicht dafür, dass die Controllingaktivitäten aus diesen Spezialeinheiten nur auf andere HR-Schultern verteilt wurden, die nicht offiziell als HR-Controller eingesetzt sind: Denn nur ganze drei Prozent der HR-Arbeit entfällt laut den aktuellen Studienergebnissen auf die Aufgabe „HR-Controlling“. Zudem zeigte sich, dass aktuell nur knapp jedes zehnte Unternehmen (9,4 Prozent) über ein Kennzahlensystem verfügt, das diesen Namen auch verdient hat – in dem also systematisch Kennzahlen erhoben und ausgewertet werden.

Klassisches Reporting statt Controlling

Auch auf die Frage nach den Zielen, die die Unternehmen mit Personalcontrolling erreichen wollen, offenbaren sich noch Schwächen. Denn für die meisten Befragten steht hier das klassische HR-Reporting an erster Stelle. „Hier hat sich seit vielen Jahren wenig verändert. Immer noch stellen die meisten Unternehmen den internen und externen Berichtserstellungsprozess in den Vordergrund des Personalcontrollings, obwohl dies streng genommen kein Controlling darstellt“, schreiben die Studienautoren hierzu. Reporting sei immer noch in vielen Unternehmen eine Darstellung der Ist-Situation ohne Steuerungsanspruch. Immerhin: Immer mehr Unternehmen bauten auch Soll-Ist-Vergleiche oder Plan-Ist-Vergleiche in die Berichte ein, stellen die Autoren fest. Hier bewegen sich die Unternehmen also offenbar schon in die richtige Richtung.

Verhalten positiv fällt auch die Analyse der Kennzahlen aus, die in den Unternehmen bereits erfasst werden. Denn obgleich die wenigsten Unternehmen

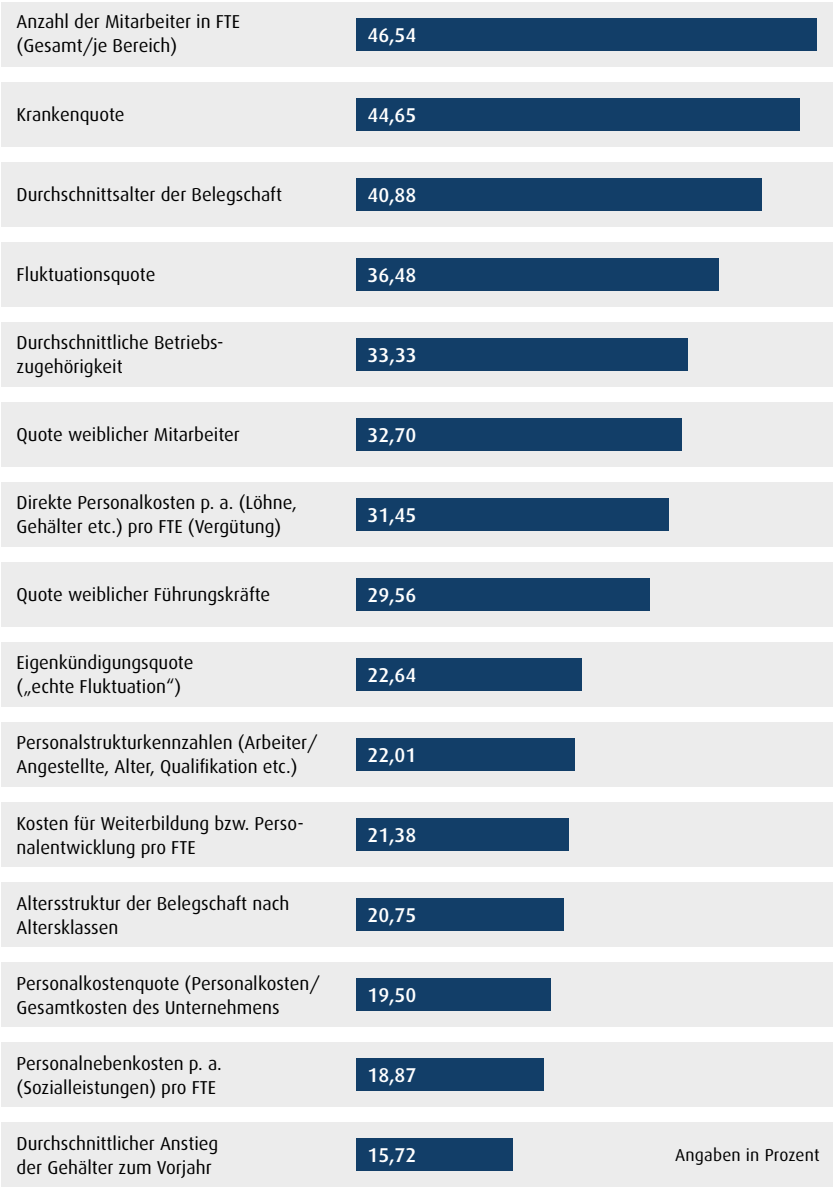
bislang ein systematisches HR-Controlling betreiben, können die meisten Befragten davon berichten, in ihrem Unternehmen einzelne Kennzahlen zu erfassen und auszuwerten (siehe Grafik „Top-15-Kennzahlen“).

Welche Kennzahlen erfasst werden

Im Vergleich zu den Kennzahlen, über die bereits in den vorangegangen Befragungen berichtet wurde, konnten die Autoren unter anderem folgende Veränderungen erkennen:

- Gestiegen ist demnach das Kostenbewusstsein der Personaler: Die beiden Kennzahlen „Durchschnittliche Ausbildungskosten pro Mitarbeiter“ und „Durchschnittliche Vergütung pro FTE“ wurden 2015 von mehr Unternehmen erfasst als noch 2009.
- Gesunken ist in diesem Jahr paradoxerweise das Interesse an der Altersstruktur der Belegschaft – obgleich das Durchschnittsalter der Belegschaft unter den Top Drei rangiert.
- In der aktuellen Befragung tauchen zwei „neue“ Kennzahlen auf: die Quote weiblicher Mitarbeiter (Platz 6) und die Quote weiblicher Führungskräfte (Platz 7) – offenbar als Folge der Einführung der Frauenquote.
- Nicht mehr unter den Top 15 ist die Kennzahl „Anzahl Bewerber pro Inserat“ – „obwohl Unternehmen sich immer häufiger beklagen, dass gute Mitarbeiter schwer zu finden sind“, so die Autoren. „Gerade beim Beschaffungsprozess sollten also systematische Messungen stattfinden“, fordern sie.

TOP-15-PERSONALKENNZAHLEN



Die wenigsten Unternehmen nutzen bislang ein systematisches HR-Controlling. Einzelne Kennzahlen werden aber häufiger erhoben und ausgewertet – allen voran die FTE-Zahl.

QUELLE: HAUFE

HR-Prozesse werden selten controllt

Der Blick auf die bislang erfassten Kennzahlen ist für die Studienautoren ein weiterer Wermutstropfen. Denn sie stellen fest: Zwar führen die Personaler beim faktorientierten – also auf den Produktionsfaktor „Personal“ bezogenen – Personalcontrolling tendenziell schon Messungen durch. Allerdings werden im Bereich des prozessorientierten Personalcontrollings, das sich mit den Prozessen der Personalorganisation selbst beschäftigt, nach wir vor kaum Messungen durchgeführt. So nehmen zum Beispiel im Kennzahlenkomplex „Personalkosten“ die Personal- und Sachkosten der Personalabteilung den vorletzten Rang ein. Im Klartext: Geht es um das Personal, erfassen die Personaler die Kennzahlen schon ganz gut. Geht es hingegen um ihre eigenen Prozesse, bleibt in puncto Controlling noch vieles im Dunkeln – keine gute Voraussetzung also, die eigene Wertschöpfung nachzuweisen, nach außen zu transportieren und für künftige Investitionen in den HR-Bereich zu werben.

Wenig optimistisch stimmt auch der Blick auf die bei den mehr oder weniger systematisch durchgeführten Controlling-Aktivitäten eingesetzten Tools. Zwar geben 52 Prozent der befragten Personaler an, das Erfassen und Auswerten

von Personalkennzahlen mit Software zu unterstützen. Allerdings nennen die Teilnehmer bei der Nachfrage zur Art der Software meist Lohn- und Gehaltssoftware (62 Prozent). Echte Controlling-Software nutzt nur eine Minderheit von 26,5 Prozent. Ein weiteres Indiz für die stiefmütterliche Behandlung von Controlling im HR-Bereich: Auf die Frage danach, welche „Spezialsoftware" sie im HR-Controlling nutzen, antworten 80 Prozent der Personaler: „Excel".

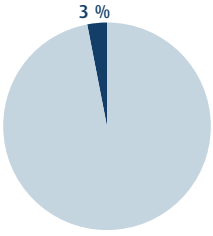
Die Autoren betrachteten neben dem eigentlichen HR-Controlling auch das interne Reportingsystem der Unternehmen, da dieses ebenfalls auf Kennzahlen basiert und „eventuell auch als Kennzahlensystem bezeichnet werden könnte, weil typischerweise immer die gleichen Kennzahlen aufbereitet werden", so die Argumentation der Autoren. Hier stellten sie Potenzial für den Auf- und Ausbau eines systematischen Kennzahlensystems fest: Denn in fast drei Viertel der Unternehmen gibt es bereits ein internes Reportingsystem, im fehlenden Viertel wohl immerhin rudimentär: 24,6 Prozent der Befragten stimmen nämlich der Aussage, über ein solches System zu verfügen, teilweise zu. Für externes Reporting bereitet eine Mehrheit von rund 70 Prozent Personaldaten entweder komplett (46,7 Prozent) oder teilweise (24,2 Prozent) auf. Das bedeutet allerdings im Umkehrschluss: In 30 Prozent der Unternehmen findet eine solche Aufbereitung gar nicht statt.

Zeitfaktor weiter größtes Hindernis

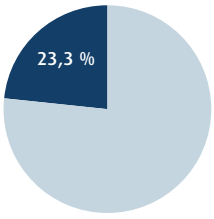
Angesichts der zögerlichen Herangehensweise der Personaler an das Controlling stellt sich die Frage: Können sie nicht mit Zahlen, wollen sie nicht oder warum nutzen sie die ohnehin schon für das Reporting erfassten Daten nicht systematischer? Die aktuelle Studie offenbart einmal mehr: Größtes Hindernis ist nach wie vor der zusätzliche Arbeitsaufwand – obgleich ein systematisches Controlling zeitliche wie finanzielle Einsparpotenziale ergeben könnte.

Hier konnten die Autoren keine Veränderungen gegenüber der 2012er Studie erkennen; im Gegensatz zu 2006 messen die Befragten dem Zeitfaktor allerdings in den vergangenen Jahren deutlich mehr Bedeutung zu. Gewachsen sind auch die Bedenken beim Faktor „Datenschutz": Offenbar führt die Tatsache, dass im Zuge von Big Data immer mehr Daten immer leichter zu haben sind, auch zu größerer Unsicherheit. Erfreulich hingegen: Hindernis Nummer zwei, Akzeptanzprobleme, ist im Vergleich zu den Vorjahren zurückgegangen – und das seit 2006 kontinuierlich. Ebenfalls positiv ist die Entwicklung bei der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat: Waren Probleme dabei bei der Befragung 2012 noch in knapp zwei Dritteln der Unternehmen ein Thema, bemängeln dies inzwischen nur noch etwas mehr als 20 Prozent der Befragten als Problem beim Personalcontrolling. Zwei von vier Hauptproblemen beim Personalcontrolling sind demnach also rückläufig. Ob dies helfen kann, die Disziplin und die zugehörigen Organisationseinheit künftig besser auszubauen? Die Antworten der Studienteilnehmer stimmen jedenfalls verhalten positiv: Knapp 40 Prozent planen einen Ausbau ihres Personalcontrollings, fast ebenso viele einen teilweisen Ausbau. Nur 22 Prozent wollen den Bereich künftig nicht weiter beackern. ■

HR-CONTROLLING: STATUS QUO

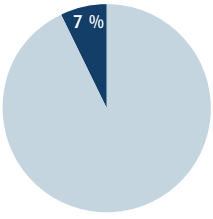


Drei Prozent der HR-Kapazitäten werden für Personalcontrolling eingesetzt

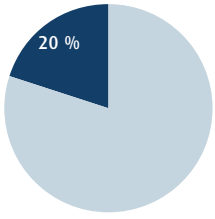


23,3 Prozent der Unternehmen haben eine eigene Organisationseinheit zum Personalcontrolling

Laut der Befragung der Hochschule Rhein-Main investieren die HR-Abteilungen bisher wenig ins HR-Controlling. So zeigt sich etwa, dass insgesamt nur drei Prozent aller HR-Arbeit auf Controllingaufgaben entfällt. Und nur 23,3 Prozent der Befragten geben an, dass ihr Unternehmen über eine eigene Organisationseinheit für HR-Controlling verfügt. Diese Zahl ist in den vergangenen Jahren stark gesunken: 2006 hatten noch 45 Prozent eigene HR-Controller.



Sieben Prozent nutzen das Potenzial Big Data zur langfristigen Steuerung



20 Prozent nutzen das Potenzial Benchmarking zur langfristigen Steuerung

Big Data zur langfristigen Steuerung nutzen: Das betreiben bislang nur sieben Prozent der Unternehmen. Grund dafür könnten wiederum Datenschutzbedenken sein. Denn diese haben zugenommen, wie die Frage nach den Controllinghindernissen zeigen.

Auch das Potenzial von Benchmarking zur langfristigen Steuerung wird bislang nur selten genutzt – nämlich nur in jedem fünften Unternehmen.

QUELLE: HAUFE

ADD-ON

Schaubilder mit weiteren Ergebnissen der Studie finden Sie in der Personalmagazin-App. Dort finden Sie auch einen Link zum Download der kompletten Studienergebnisse.

Tipps: So klappt HR-Controlling

PRAXISTRANSFER. Controlling statt Kontrolle, Mut zu Big Data: Welche Ansatzpunkte beim HR-Controlling Erfolg versprechen, fassen die Studienautoren zusammen.

Von **Wolfgang Jäger** und **Silke Wickel-Kirsch**

Noch tut sich HR mit der Disziplin Controlling schwer. In fünf Tipps haben wir Ansatzpunkte zusammengestellt, wie das HR-Controlling gelingen kann.

Tipp 1: Führen Sie Controlling durch – und nicht Kontrolle

Modernes Personalcontrolling hat in erster Linie eine Steuerungs- und erst in zweiter Linie eine Überwachungs- oder Kontrollfunktion. Auch das Bild vom HR-Controller hat sich geändert vom Registrator über den Navigator zum Business Partner für HR-Chef/Arbeitsdirektor und Führungskräfte. Das HR-Controlling untersucht Strukturen und Prozesse der Personalorganisation und HR-Themen auf Effizienz und Effektivität.

Tipp 2: Suchen Sie im Personalcontrolling nicht nur Erkenntnisgewinn

Der „Return on Investment“ des HR-Controllings liegt am oberen Ende der Skala aller Personalfunktionen. Fehlsteuerungen vermeiden, Misfit-Kosten aufdecken oder mit Wirtschaftlichkeitsberechnungen Investitionsvorhaben überprüfen: Jedes Mal stehen am Ende der Controllingaktivitäten Ersparnisse in Euro auf der Habenseite des HR-Controllings und damit der HR-Organisation.

Tipp 3: Machen Sie weiche Daten zu harten Zahlen

Vergessen Sie das qualitative Personalcontrolling nicht. Die meisten Daten aus der Marktforschung – wie zur Arbeitgeberattraktivität oder aus Mitarbeiterbefragungen – lassen sich relativ schnell von prägnanten Spitzenkennzahlen in harte Zahlen verwandeln. Solche qualitativ gewonnenen harten Zahlen zu Mitarbeiterengagement, Veränderungsbereitschaft, Commitment und Loyalität gehören heute in das Muss-Portfolio eines qualitativen Personalcontrollings. Gleiches gilt für interne Kundenzufriedenheitsbefragungen oder die Bereitstellung von „Online-Radars“ beispielsweise im Rahmen von Transformationsprozessen.

Tipp 3: Weisen Sie mit Controlling Ihren Wertbeitrag nach

Nicht erst mit dem Aufkommen des „Shareholder Values“ stellen sich die Unternehmen die Frage nach der Verzinsung des eingesetzten Kapitals. Nun ist HR typischerweise eine Kostenstelle, die ihren „Wertschöpfungsbeitrag zum Gesamterfolg des Unternehmens“ immer wieder nachweisen muss. Hat der Bereich Personal seine beziehungsweise die gesamten Personalkosten im Griff, ist der erste Schritt zur Vermeidung von Wertvernichtung getan. Kann der Nachweis erbracht werden, dass die Leistungen der Mitarbeiter durch effiziente und erfolgreiche HR-Instrumente und -Programme zum Beispiel über dem Branchenschnitt liegen, dann können auch Wertbeiträge nachgewiesen werden.

Tipp 4: Controllen Sie auch Ihr Recruiting und Talent Management

Detailliertes Weiterbildungs-/Personalentwicklungscontrolling und/oder Personalbeschaffungscontrolling sind häufig Stiefkinder des Personalcontrollings. Da jedoch in den vergangenen Jahren die Ausgaben für Weiterbildung, Personalentwicklung (Talent Management) und Recruiting inklusive Employer Branding sowie Personalmarketing deutlich angewachsen sind, ist es notwendig, dass das Personalcontrolling auch diese Themen in seinen Fokus stellt. Zumindest bei größeren Unternehmen gehen die Aufwendungen in die Millionen und weisen regelmäßig ein nicht unerhebliches Einsparpotenzial auf. Bündeln, Fokussieren und Prozessoptimieren sind auch hier Zauberworte des Personalcontrollings.

Tipp 5: Wagen Sie sich an Big Data

Daten sind in diesem Jahrtausend das neue Öl – auch für das Personalcontrolling. Von „Data Mining“ bis zur künstlichen Intelligenz reicht das Spektrum des datengestützten Controllings. „Smart Controlling“ oder „Personalcontrolling 4.0“ heißen die neuen Begriffe eines zukunftsorientierten Controllings. Moderne Mensch-Maschinen-Systeme finden Eingang in das Personalcontrolling und am Ende hat der Personalcontroller den Computer als Kollegen und nicht nur als Arbeitsmittel. ■

PROF. DR. WOLFGANG JÄGER ist Professor am Studiengang Media Management an der Hochschule Rhein-Main in Wiesbaden.
PROF. DR. SILKE WICKEL-KIRSCH ist Professorin für Personalwirtschaft und Organisation an der Hochschule Rhein-Main in Wiesbaden.

New Work braucht neue Führung

STUDIE. Mitarbeiterbefragungen bleiben häufig ohne Konsequenzen. Eine neue, wissenschaftlich fundierte Führungsstudie mündet in konkrete Empfehlungen.

Von **Von Benedikt Hackl** und **Joachim Hasebrook**

Alle Jahre wieder rufen Unternehmen ihre Beschäftigten dazu auf, ihre Meinung in Befragungen zu äußern. Die Unternehmen erhoffen sich dadurch, ihre Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen und die Mitarbeiterbindung zu verbessern.

Diese gut gemeinten Erhebungen des Meinungsbilds bleiben aber vergleichsweise häufig ohne Konsequenzen: Oft genug werden die Umfrage-Links verschickt, die Antworten ausgewertet und dann verschwinden die bunten Ergebnisfolien in den Schubladen. Im besten Fall nutzt das Unternehmen die Ergebnisse zur Selbstpräsentation für das Arbeitgebermarketing. Im schlechteren Fall verschweigt die Geschäftsführung die Resultate gänzlich und geht zum Alltagsgeschäft über.

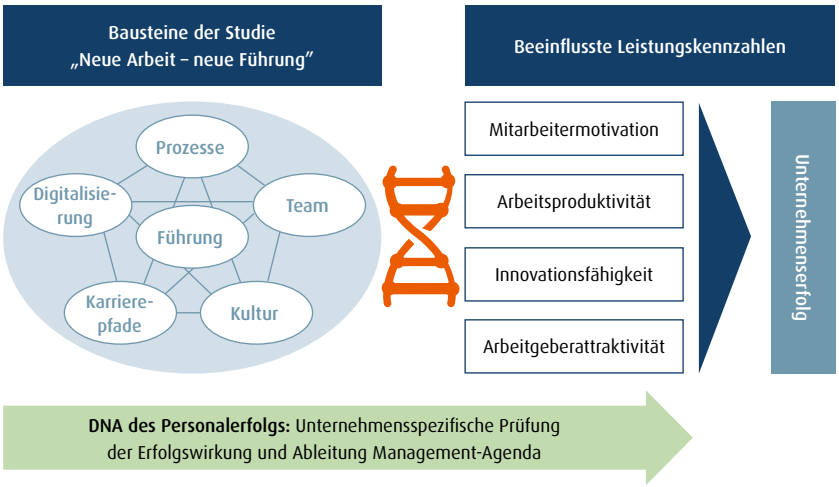
Nicht die Ignoranz gegenüber den Mitarbeitermeinungen ist der Grund dafür, sondern oft genug die Unfähigkeit, die aufwendig erhobenen Daten zu interpretieren und in konkrete Verbesserungen umzusetzen. Ein weiterer Grund ist, dass viele Unternehmensvertreter die Sinnhaftigkeit der Mitarbeiterbefragungen bezweifeln. Da derartige Umfragen beträchtliche finanzielle und zeitliche Ressourcen binden, sollten sie dem Unternehmen auch einen sichtbaren Nutzen bringen.

Typische Schwachstellen

Worin liegt die „Ergebnisintoleranz" traditioneller Unternehmensbefragungen begründet? Um die Relevanz und das Nutzungspotenzial von Unternehmensbefragungen zu ermitteln, hat das Forschungscluster HR-Impulsgeber 238 Mitarbeiter und mit einem separaten Fragebogen 58 Führungskräfte, vornehmlich in Industrieunternehmen, befragt. Zusätzlich zur klassischen Datenanalyse fanden zahlreiche Interviews und Workshops mit leitenden Kräften und Personalern kleiner und mittelgroßer Unternehmen statt. Insgesamt lieferten die Untersuchungen vielfältige Hinweise auf unternehmensinterne Probleme mit Belegschaftsbefragungen. Im Kern lassen sich drei wiederholt genannte Felder identifizieren:

- Oftmals gilt das Motto „One-Size-fits-all": Bestehende Befragungen werden häufig von Dienstleistern mit minimalen Anpassungen auf andere Unternehmen übertragen, ohne die unternehmensspezifischen Wirkzusammenhänge zu berücksichtigen.
- Die Fragen nehmen zwar relevante Themen auf, sind aber selten auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse entwickelt. Damit fehlt die Einbettung in ein umfassendes Modell, welches Zusammenhänge und Erfolgswirkungen verschiedener Faktoren aufdecken kann.
- Die Befragungen sind problem- statt lösungsorientiert und damit retrospek-

EINBLICK



Nach diesem Muster entschlüsselt die Führungsstudie „Neue Arbeit – neue Führung" die unternehmensspezifischen Erfolgsfaktoren.

QUELLE: PROJEKTBEISPIEL PROF. HACKL

Agile Organisation

Digitalisierung

Führungskultur

Leistungsbereite Mitarbeiter

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

Holen Sie sich Impulse mit der Unternehmensbefragung

„Neue Arbeit – neue Führung“

Identifizieren Sie Ihre Handlungsfelder und Lösungsansätze.

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

Kontakt: Prof. Dr. Hackl / Prof. Dr. Hasebrook
Forschungscluster HR|Impulsgeber, Tel. 089 33988999; zeb. business school, Tel. 0251 97128707; analyse@hr-impulsgeber.de

Eine Kooperation von

personalmagazin

HR|Impulsgeber
Forschung. Positionen. Anwendung.

zeb business school
der Steinbeis-Hochschule Berlin

tiv gestaltet: Die Art der Fragestellungen in traditionellen Erhebungen deckt durchaus einige Schwachstellen im Unternehmen auf. Es fehlt allerdings eine Orientierung an konkreten Ansätzen zur Ableitung von Veränderungsmaßnahmen und nächster Schritte aus der Umfrage. Dadurch hat sich in vielen Firmen ein negatives Image der Unternehmensbefragung als „low return on time" entwickelt.

Kaum kulturelle Aspekte

Darüber hinaus fällt auf, dass neue Entwicklungen der Arbeitsumwelt, beispielsweise eine zunehmende Individualisierung durch unterschiedliche Generationen in der Arbeitswelt oder die Konsequenzen der steigenden Komplexität, Vernetzung und Digitalisierung für die eigenen Mitarbeiter in unternehmensinternen Befragungen kaum berücksichtigt werden. Die Aufarbeitung der Führungsarbeit besteht häufig rein in der Bewertung einer bestimmten Person und weniger in der Fokussierung auf Faktoren der Führungsumwelt und in der Wechselwirkung zwischen Team und Führungskraft.

In mehreren Studien (Hackl/Gerpott 2014; 2015; Hasebrook 2015) wurde nachgewiesen, dass Unternehmensbefragungen viel zu stark auf Personeneigenschaften und Arbeits(platz)gestaltung und zu wenig auf organisatorische Rahmenbedingungen und Unternehmenskultur fokussieren. Doch Führungskräfte wirken vor allem auf organisatorische Rahmenbedingungen und die Zusammenarbeit ein und kaum auf individuelle Leistungsbereitschaft und -fähigkeit.

Mehr Arbeitsproduktivität

Ausgehend von der bestehenden Situation haben sich Professor Benedikt Hackl (HR-Impulsgeber), Professor Joachim Hasebrook (ZEB Business School) und das Personalmagazin zusammengetan, um für mittelständische Unternehmen eine einfache, thematisch relevante, wissenschaftlich fundierte und kostengünstige Führungsstudie als Ersatz anzubieten. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie die zentralen Ansatzpunkte für Arbeitsproduktivität und Problemlösungen durch ein Neudenken von Mitarbeiterbefragungen erfasst und dabei direkt zur Verbesserung des betriebswirtschaftlichen Erfolgs genutzt werden können. Basis ist das Konzept „Neue Arbeit – neue Führung", das vor allem kleinen und mittelständischen Unternehmen die Nutzung von Forschungsergebnissen für die zukunftsorientierte Ausrichtung ihres Unternehmens ermöglichen soll.

Teamaspekte integriert

Die Studie verbindet Ideen aus dem klassischen Ideen- und Innovationsmanagement mit weichen Faktoren aus der Führungs-, Team- und Commitmentforschung (siehe Abbildung auf Seite 40). Sie ist auf folgende drei Ziele ausgerichtet: erstens Steigerung der Innovationsfähigkeit, zweitens Erhöhung der Arbeitsproduktivität und Leistungsmotivation, drittens Verbesserung der Führungs- und Organisationskultur.

Die Befragung konzentriert sich dabei nicht nur auf die individuelle Mitarbeiterebene, sondern erfasst ergänzend auch teambezogene Aspekte. Das Wissen der verschiedenen Teams wird genutzt, indem gemeinsam in der Befragung Lösungswege für unternehmerische Herausforderungen entwickelt werden. Die Befragungsschwerpunkte orientieren sich immer an wissenschaftlich fundierten Treibern der Unternehmensleistung sowie den Erfolgsfaktoren einer zukunftsorientierten Personalarbeit. Somit wird zum einen die Erfassung des Status Quo garantiert, zum anderen ein Zukunftsausblick entwickelt. ■

ÜBERBLICK

In vier Schritten zur Empfehlung

Die Führungsstudie untersucht die Führungs- und Teamarbeit in den Firmen und passt die Untersuchungsinstrumente an die Anforderungen des Unternehmens an.

Die Führungsstudie „Neue Arbeit – neue Führung" beinhaltet vier Schritte, die in konkrete Ergebnisse und Handlungsempfehlungen münden:

Erstens Kick-Off-Workshop: Die Studie, die Datenerhebung und -auswertung werden vorgestellt, firmenspezifische Anpassungen und Erweiterungen werden festgelegt.

Zweitens Datenerhebung: Ein Online-Fragebogen wird erstellt und mindestens zehn Führungskräften und 20 Mitarbeitern pro Unternehmen zur Verfügung gestellt. Bei Bedarf kann die Studie als Mitarbeiterbefragung durchgeführt werden und alle Führungskräfte und Mitarbeiter umfassen. Das Ausfüllen des Fragebogens dauert rund 20 Minuten.

Drittens Auswertung: Nach der vierwöchigen Erhebungsphase werden die Daten ausgewertet und die Ergebnisdarstellung wird mit der Unternehmensleitung abgestimmt. Die Auswertung nimmt jeweils rund zwei Wochen in Anspruch.

Viertens Ergebnis-Workshop: In einem Workshop werden die Ergebnisse der Auswertung vorgestellt. Das Unternehmen kann seine aktuelle Führungsarbeit und die Wirkung auf die Mitarbeiterschaft im Vergleich zwischen verschiedenen Branchen und innerhalb der eigenen Branche einschätzen. Im Workshop werden Handlungsempfehlungen für eine bessere Balance zwischen Agilität, Digitalisierung, Kooperation und Leistung erarbeitet.

BENEDIKT HACKL ist Professor für Strategie und Personal sowie Leiter des Forschungsclusters HR-Impulsgeber.

JOACHIM HASEBROOK ist Direktor der ZEB Business School und Professor für Personalmanagement.

VISION FORUM 2016

Jetzt ab € 440,– zum Frühbuchertarif anmelden!

Herausforderung für HR

Innovation Valley statt Industrie 4.0

Industrie 4.0 darf kein technisches System werden. Unsere Unternehmen und Deutschland brauchen ganzheitliche soziale, digitale und technische Innovation.

Fotocredit: Miguel Á. Padriñán | pexels.com

Veranstalter

ZukunftsAllianz Arbeit & Gesellschaft
Die ÜbermorgenMacher

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

Premium-Partner

accenture High performance. Delivered. | HAUFE. | randstad | ALNATURA | HR Management Consultants pepper | Jobware | VOITH | XING | managerSeminare | PERSONALintern | personalmagazin

Leidenschaft durch Anstrengung

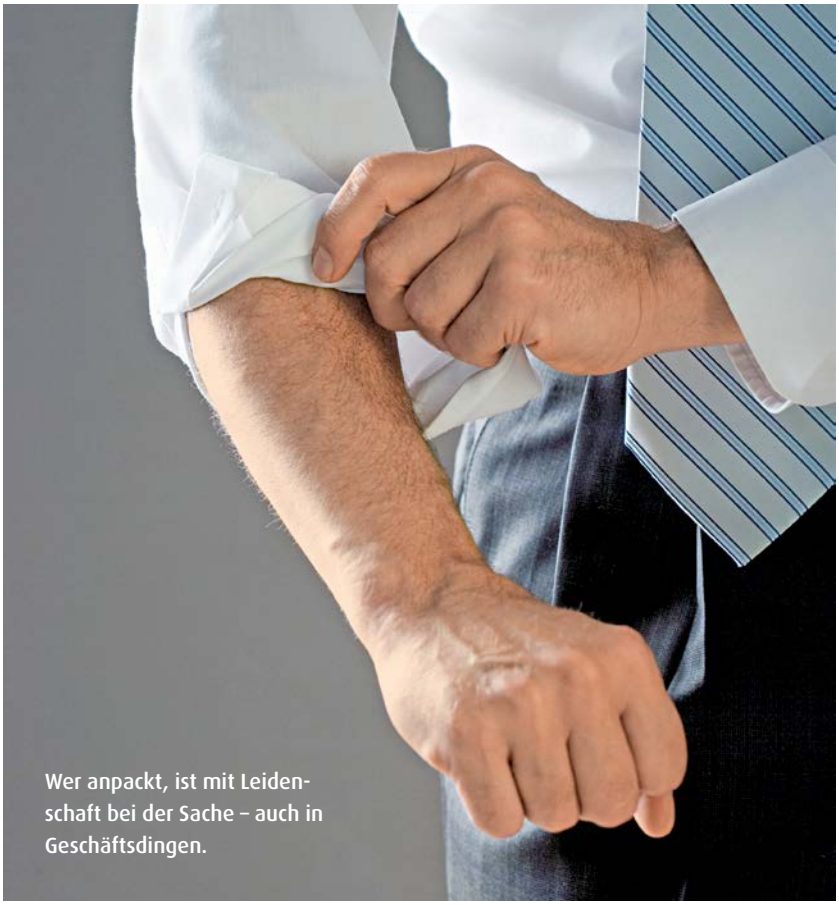
SERIE. Unternehmerische Leidenschaft ist nicht angeboren, stellen Marketingforscher fest. Durch Freiräume kann in jedem Mitarbeiter der Unternehmer geweckt werden.

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

Ein Prozent Inspiration und der Rest Transpiration – dieses Bonmot Edisons kann als Inbegriff unternehmerischen Handelns gelten: ein bisschen Genie, Kreativität und Leidenschaft, aber vor allem Arbeit, Arbeit, Arbeit. Dieser Zusammenhang zwischen Anstrengung und Leidenschaft wurde nun von einem internationalen Forscherteam untersucht: Über zwei Monate hinweg wurden im wöchentlichen Abstand zunächst 54 deutsche Geschäftsleute zu den von ihnen unternommenen unternehmerischen Anstrengungen und zur gefühlten Leidenschaft für ihre Business-Projekte befragt. In einer anschließenden Experimentalstudie wurden zudem 136 Studierende aus Singapur und Deutschland getestet, um den Einfluss von Erfolgserlebnissen und Entscheidungsfreiheit auf die unternehmerische Leidenschaft zu testen (siehe Grafik). Die Forscher nahmen dabei an, dass sich die Leidenschaft der Probanden durch einen positiven Projektverlauf verstärken ließe, wobei sie ebenfalls davon ausgingen, dass der Zusammenhang mit dem Grad an gewährter Entscheidungsfreiheit variieren würde.

Was man sich merken sollte

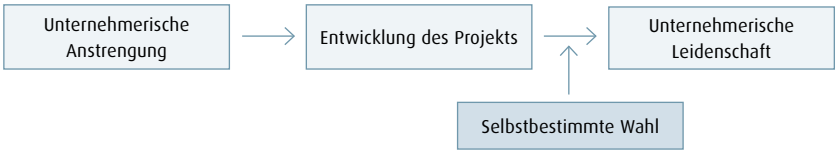
Im ersten Studienteil berichteten die Unternehmer, dass höhere Anstrengung zu einer stärker empfundenen Leidenschaft führte. Kurz: Je mehr Anstrengung, desto mehr Leidenschaft. Erst heißt es „Arbeiten, Arbeiten, Arbeiten“, dann kommt die Begeisterung für das



© TOM GRILL/CORBIS

Wer anpackt, ist mit Leidenschaft bei der Sache – auch in Geschäftsdingen.

LEIDENSCHAFT IM PROZESS



Unternehmerische Leidenschaft kommt durch Arbeit auf und wird durch einen positiven Projektverlauf sowie den Grad an Selbstbestimmung im Arbeitsprozess beeinflusst.

QUELLE: MICHAEL GIELNIK ET AL.

pm SERIE

Zu oft hakt es noch am Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis. Darum stellen der Berater Martin Claßen und der Wissenschaftler Christian Gärtner im Personalmagazin die Kernergebnisse internationaler Studien vor und ziehen Schlussfolgerungen für das deutsche HR-Management. In diesem Serienteil geht es um die Studie „I put in effort, therefore I am passionate: Investigating the path from effort to passion in entrepreneurship“, die im „Academy of Management Journal“ erschienen ist. *(bej)*

Business-Projekt. Dieser Befund stellt die weit verbreitete Meinung infrage, Unternehmertum folge aus einer schon vorhandenen Leidenschaft für unternehmerisches Denken und Handeln.

Darauf aufbauend, belegt eine zweite Studie, dass regelmäßige Erfolgserlebnisse sowie Selbstbestimmung einen motivierenden Einfluss bei der Realisierung einer Geschäftsidee haben: Wer positives Feedback erhält, berichtet von gestiegener Leidenschaft. Bei negativem Feedback hält sich hingegen die Begeisterung in Grenzen. Wenig Überraschendes zeigte sich zudem beim Faktor Entscheidungsfreiheit: Wer seine eigene Idee verfolgen konnte, zeigte sich deutlich begeisterter als Vergleichspersonen, denen eine Geschäftsidee vorgegeben wurde.

Für wen oder was das Ganze gilt

Vor allem für Unternehmer. Da heutzutage aber fast jeder ein eigenes „Projekt“ verfolgt, weitet sich der Adressatenkreis auf fast jede Führungskraft und viele Mitarbeiter aus. Inwieweit nationale oder organisationale Kulturunterschiede eine Rolle spielen, bleibt allerdings offen.

Der wichtigste und der nachdenklichste Satz

Der wichtigste Satz lautet: „Die Ergebnisse zeigen, dass unternehmerische Anstrengung nicht nur eine Folge von unternehmerischer Leidenschaft ist (wie oftmals angenommen), sondern die Ursache-Wirkungs-Beziehung auch andersherum geht“.

Der nachdenklichste Satz lautet: „Unsere Ergebnisse legen nahe, dass der Grad an unternehmerischer Leidenschaft im Zeitverlauf stark variiert, mithin kurzfristig im Wochentakt“.

Konsequenzen fürs HR-Management

Unternehmerische Leidenschaft ist kein starres Persönlichkeitsmerkmal, sondern abhängig vom investierten Aufwand – und „Passion“ kann sich über die Zeit erheblich verändern. Wenn also kreative Leistungen und aktives Engagement nicht im genetischen Code der „Entrepreneure“, also der erfolgreichen Macher, eingeschrieben sind, kann HR aus jedem Mitarbeiter einen Unternehmer im Unternehmen machen. Die Studie nennt hierzu bekannte Maßnahmen: Erfolgserlebnisse vermitteln („Quick Wins“ und wiederholtes positiv-wertschätzendes Feedback) sowie Selbstbestimmung bei Projekten und Zielen ermöglichen.

Ein konkretes Beispiel hierfür ist die 15-Prozent-Regel des Technologiekonzerns 3 M: 15 Prozent der Arbeitszeit dürfen Mitarbeiter in selbst gewählte Projekte stecken und sich so für neue Vorhaben „begeistern“ (bei Google wurde dies sogar zur 20-Prozent-Regel). Bei aller Begeisterung ist allerdings Vorsicht geboten, denn Studien bestätigen immer wieder: Die allermeisten Projekte verlaufen im Sande und die wenigsten Unternehmer heißen Zuckerberg, Page oder Gates. Wir kennen ihren Namen nicht, weil sie frühzeitig gescheitert sind oder wegen fehlender Leidenschaft aufgegeben haben. Und auch solche Mitarbeiter wie Art Fry und Spencer Silver, die bei 3 M die gefeierten Post-its erfunden haben, gibt es weder wie Sand am Meer, noch können sie ständig auf der Innovations- und Erfolgswelle schwimmen. Deshalb sollte sich HR um diese Kreativ-Schätze im Unternehmen kümmern und etwa dafür sorgen, dass deren unternehmerische Anlagen nicht durch „Energiediebe“ verschüttet werden.

Aus Praxissicht weitergedacht

Der Faktor Selbstbestimmung wird in der Studie als zentral präsentiert. In der Praxis ist die Entscheidungsfreiheit aber nur zu einem gewissen Grad erreichbar. Ein Beispiel: Um aus der Zielvereinbarung eine beidseitige Abmachung und keine Top-down-Maßgabe zu machen, müssen Führungskräfte sich selbst zurücknehmen und die Mitarbeiter sollten wissen, was sie für das Unternehmen erreichen möchten. Ein weiteres Beispiel: Sich selber Projekte auszusuchen, ist mittlerweile selbst bei den viel zitierten Vorzeigeunternehmen wie Google nicht mehr ohne Weiteres möglich: zu viele Fehlschläge, zu viel Sinnloses. Also gibt es auch dort immer öfter Businesspläne, Budgetrunden und Genehmigungsverfahren, die bestanden werden müssen. So steht man in der Praxis vor einem Dilemma: Selbstbestimmung im Rahmen von organisationaler Fremdbestimmung. Oder wie es Nietzsche formuliert: In Ketten tanzen. Erfolgreich ist das Tanzen nach Nietzsche, wenn sich die Tänzer zuerst Zwänge auferlegen lassen, um sie dann anmutig und mit vorgetäuschter Leichtigkeit zu besiegen, sodass Zwang und Sieg bemerkt und bewundert werden. Das gilt auch für heutige Unternehmer, die ein Tänzchen wagen: sich anstrengen, die Anstrengung aber leicht aussehen lassen – trotz organisationalem Ordnungs- und Steuerungswahn. Vielleicht lockern die Forderungen nach den demokratisch-partizipativen Unternehmen die Ketten ja ein wenig. ■

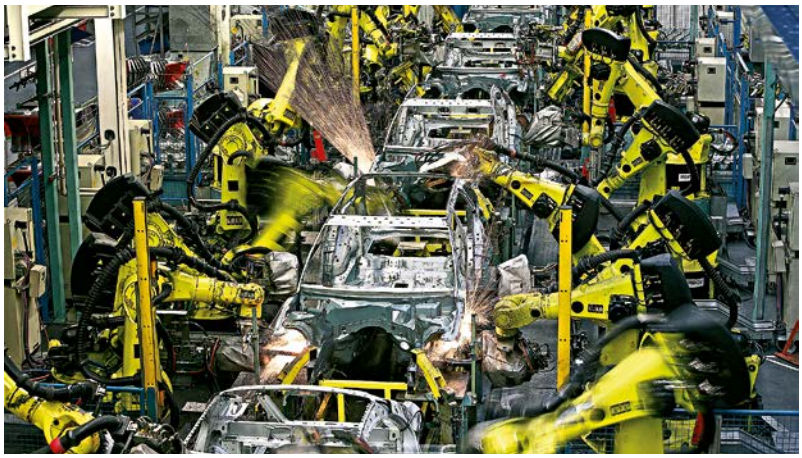
MARTIN CLASSEN führt seit 2010 sein Beratungsunternehmen People Consulting.

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

New Work – no Work?

Fast jeder zweite Arbeitnehmer befürchtet, langfristig seine Arbeit an „Kollege Roboter“ abgeben zu müssen. Das zeigt eine globale Studie von ADP zur Zukunft der Arbeitswelt. Diese Angst, so die Studienautoren, sei nicht unbegründet: Eines der gewichtigsten Potenziale der Technologie liegt ihrer Ansicht nach in der Automatisierung von Arbeitsprozessen. Weitere in der Studie identifizierte New-Work-Trends sind ein standortunabhängiger Arbeitsplatz und die eigenverantwortliche Bestimmung der Arbeitszeiten. In Europa zeigen sich fast die Hälfte der Studienteilnehmer eher skeptisch gegenüber diesen Veränderungen, während sich beispielsweise im asiatisch-pazifischen Raum 81 Prozent der Angestellten begeistert über die zukünftige Arbeitswelt äußerten. Diese Unterschiede führen die Forscher von „ADP Research“ vor allem auf die Angst vieler Europäer zurück, die bisher scharfe Trennung zwischen Arbeit und Freizeit, ihre Arbeitsplatz- oder auch ihre finanzielle Sicherheit zu verlieren.

www.haufe.de/personal



Untereinander kommunizierende Maschinen werden oft noch mit Skepsis gesehen.

pm NACHGEHAKT

Reform ohne Zeitdruck

Bereits in der Koalitionsvereinbarung hatte sich die Regierung verpflichtet, die betriebliche Altersversorgung zu stärken. Hierfür sind mittlerweile drei Gutachten eingeholt worden. Zeit also, nun an die Reformüberlegungen zu gehen. Das sieht ganz offensichtlich auch Heribert Karch, Vorsitzender der Aba Arbeitsgemeinschaft betriebliche Altersversorgung, so. Er forderte deshalb bei der Aba-Jahrestagung Sozialpartner und Ministerien auf, sich unverzüglich mit der Aba an einen runden Tisch zu setzen, um strittige Reformfragen schnell zu klären – er erwarte „einen Entwurf zur bAV-Reform nach der Sommerpause“. Gemächlicher sieht das Michael Meister, Parlamentarischer Staatssekretär beim BMF: Man wolle die Diskussion „in großer Gelassenheit“ angehen, sodass „noch im Laufe des Jahres“ eine Lösung vorgelegt werden könne. Auch das BMAS scheint keinen Reformdruck zu verspüren: Staatssekretärin Yasmin Fahimi verkündete, sie wolle „keine hektischen Entscheidungen“.

NEWS DES MONATS

Anerkannt Eine neue App informiert Flüchtlinge und deren potenzielle Arbeitgeber über Möglichkeiten zur Anerkennung der ausländischen Berufsqualifikationen. Die App „Anerkennung in Deutschland“ ist in den fünf wichtigsten Herkunftssprachen von Geflüchteten (Arabisch, Dari, Farsi, Tigrinya und Paschtu) sowie auf Deutsch und Englisch verfügbar.

Wertgeschätzt Mitarbeiter wünschen sich neben einer marktgerechten Vergütung vor allem auch ein gutes Arbeitsverhältnis und individuelle Wertschätzung – das zeigt eine Studie von Sodexo. 90 Prozent der Befragten halten ausreichend Urlaubstage für sehr wichtig, 88 Prozent legen Wert darauf, sich im Rahmen von Fortbildungen fachlich oder persönlich weiterentwickeln zu können.

Offengelegt Die Öffnung von Verwaltungsdaten in Deutschland für die Allgemeinheit könnte neues Potenzial in Milliardenhöhe für die Volkswirtschaft erschließen, so eine Studie des Institute for Public Information Management. Schon eine zurückhaltende Öffnung, bei der nur bereits begonnene Aktivitäten im Bereich „Open Government Data“ weiterverfolgt werden, verspreche über 12 Milliarden Euro pro Jahr.

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

Gefahr Großraumbüro

IT-Verantwortliche sehen nach einer Studie von Robert Half in offenen Bürokonzepten Sicherheitsbedrohungen. Fast die Hälfte der IT-Chefs (48 Prozent) sieht mögliche Mängel in der akustischen Sicherheit, etwa ein Viertel befürchtet Schwachstellen bei der visuellen Sicherheit, weil Mitarbeiter sensible Informationen in offenen Büroräumen meist problemlos mithören oder sehen können. Zudem sorgen sich 17 Prozent der CIOs und CTOs um ein erhöhtes Diebstahlrisiko bei technischen Geräten und elf Prozent um einen Anstieg bei Dokumentendiebstählen. Um die IT-Sicherheit in den Unternehmen zu verbessern, möchten jedoch nur etwas mehr als jeder Fünfte Sicherheits-Trainings für Mitarbeiter anbieten. Dahingegen planen mehr als ein Drittel der Technologieverantwortlichen, IT-Sicherheitsmaßnahmen für mobile Anwendungen einzuführen oder zu verbessern. Zu den weiteren Plänen zählen die Verbesserung der Cloud-Sicherheit, das Management von Netzwerk-Angriffen, und die Einstellung von zusätzlichen Mitarbeitern für die IT-Sicherheit.

SICHERHEITSMASSNAHMEN

Verbesserung/Einführung der IT-Security für mobile Anwendungen	39%
Verbesserung der Cloud-Security	35%
Management von Netzwerkangriffen (Advanced Persistent Threats, APT)	34%
Einstellung von zusätzlichem Personal für die IT-Security	31%
Verträge mit Drittanbietern oder zusätzliche Tools zur Verbesserung der IT-Security	26%
Verbesserung/Verstärkung von Mitarbeiter-Trainings zu IT-Security	22%
Implementierung von Multifactor Authentication Prozessen (z. B. Tokens, Biometrics)	17%
Verbesserte Überprüfung/Stärkere Kontrolle von Unternehmen, die auf interne Daten zugreifen	12%

Zu wenig geschulte Mitarbeiter sind ein Sicherheitsproblem. Doch Trainings sind selten vorgesehen.

QUELLE: ROBERT HALF, ARBEITSMARKTSTUDIE 2016, BEFRAGTE: 200 CIOS UND CTOS IN DEUTSCHLAND; MEHRFACHNENNUNGEN MÖGLICH

© IAN LISHMAN_JUICE IMAGES_CORBIS

Lebenslanges Lernen bindet

Ein Personalbindungsprogramm speziell für Mitarbeiter ab 45 bietet Quest-Team an. Das Qualifizierungsprogramm „PePe“ („Potenziale erhalten und Potenziale entwickeln“) konzentriert sich auf die Schwerpunkte lebenslanges Lernen und Wissensmanagement und will Unternehmen unterstützen, eine Unternehmens- und Leistungskultur zu etablieren, in der sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren. PePe umfasst regelmäßige Workshops über einen Zeitraum von wahlweise ein bis zwei Jahren. Die Mitarbeiter erhalten beispielsweise beim Kapitel Wissensmanagement Unterstützung und Information zum Know-how- und Erfahrungs-Transfer an jüngere Mitarbeiter. Das Kapitel Konfliktmanagement und Teamwork widmet sich den Grundsätzen erfolgreicher Kooperation. Weitere Themen der Workshops sind Lebenszeit-Management, Selbststeuerungs-Management, Change Management, Konfliktmanagement und Teamwork sowie Gesundheits- und Kreativitätsmanagement. **www.quest-team.de**

Digitaler Führerschein

Die spielerische Heranführung von Mitarbeitern an die Themen des digitalen Wandels verspricht die Weiterbildungs-App „Digitaler Führerschein“. Die App enthält Gamification-Elemente für Online Marketing, Recht und Datenschutz sowie Social Media und E-Commerce. Der Digitale Führerschein basiert, wie bei einem Quiz, auf einer Frage-/Antwort-Systematik. Bei richtiger Antwort werden Punkte vergeben, die zum Aufstieg ins nächste Level verhelfen. Nur wer wenigstens 50 Prozent der Anforderungen erfüllt hat, kommt in ein höheres Level. Entscheidend für den Abschlussrang ist die Gesamtpunktzahl. Teilnehmer, die alle Levels abgeschlossen haben, erhalten ein Kompetenz-Zertifikat der Dialog Akademie. **www.lablive.de**

Kleine Extras – große Irrtümer

STUDIE. Zusatzleistungen sollen Zufriedenheit schaffen. Doch eine Studie der Allianz zeigt: Viele der Boni wirken ganz anders, als von den Arbeitgebern gedacht.

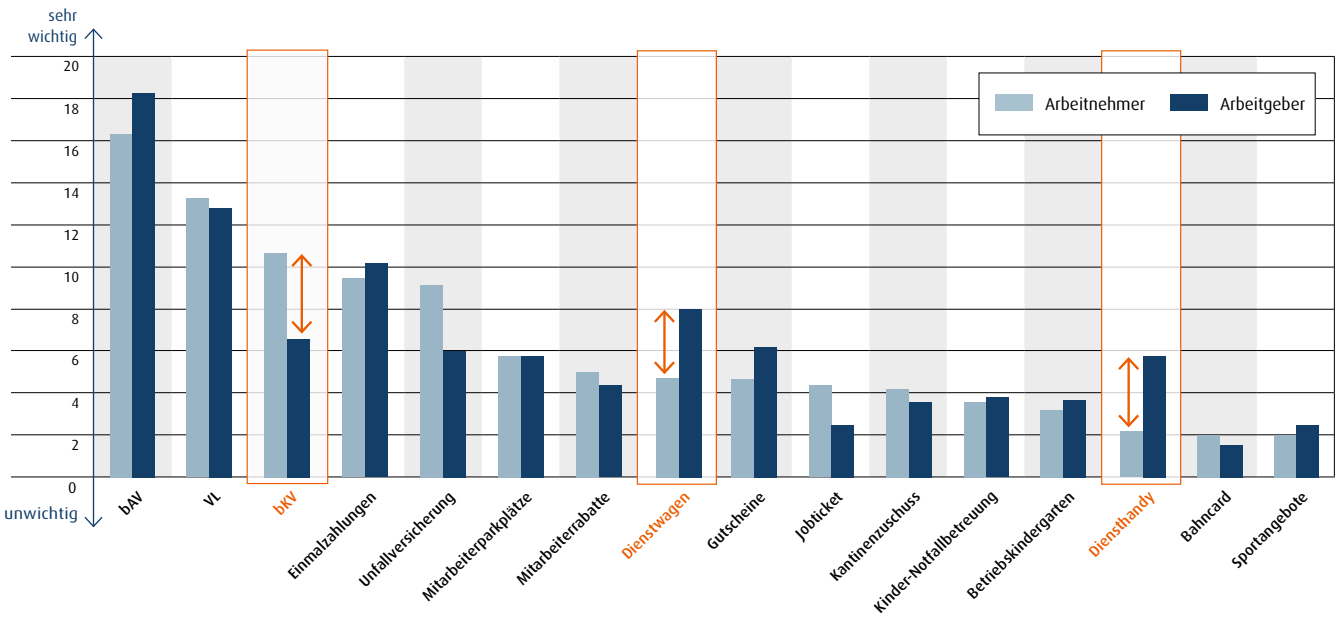
Von **Jan Esser**

Bei Stellenanzeigen ist es schon fast eine Floskel: „Wir bieten Ihnen leistungsgerechte Bezahlung und die üblichen sozialen Leistungen eines modernen Unternehmens“. Dass diese „üblichen“ zusätzlichen Angebote für Mitarbeiter aber in Wirklichkeit zentrale Treiber in puncto Zufriedenheit, Bindung, Unternehmenstreue sowie gefühlter Wertschätzung sind, zeigt eine repräsentative Studie der Allianz unter mehr als 2600 Arbeitnehmern, Auszubildenden und Studenten sowie rund 600 Arbeitgebern und Personalentscheidern. Allerdings, so ein weiteres Ergebnis der Untersuchung, nehmen Arbeitgeber und Mitarbeiter die Effekte von Personalzusatzleistungen sehr unterschiedlich wahr. Geht es etwa um die Gewinnung neuer Mitarbeiter, halten Arbeitgeber das Image der Firma für deutlich wichtiger als die Zusatzleistungen – das Bild nach außen ist für sie ein wichtiges Zugpferd. Die befragten Arbeitnehmer sehen es allerdings genau umgekehrt: Sie weisen den „harten Fakten“, also konkreten Benefits, einen weit höheren Stellenwert zu als dem Bild des Arbeitgebers in der Öffentlichkeit.

Zusatzleistungen als Stellschrauben für Zufriedenheit und Bindung

Sieht man sich die Antworten der Arbeitnehmer genauer an, zeigt sich, dass Zusatzleistungen Stellschrauben sein können, um die Zufriedenheit der Belegschaft zu steigern. Zunächst ein-

UNTERSCHIEDLICHE WAHRNEHMUNG



Die Grafik zeigt die unterschiedliche Einschätzung der Wichtigkeit der einzelnen monetären Personalzusatzleistungen aus Arbeitnehmersicht und aus Arbeitgebersicht. Die größten Differenzen bestehen bei der bkV, bei Handys und bei Dienstwagen.

QUELLE: GFK/ALLIANZ DEUTSCHLAND AG

mal – und wenig verwunderlich – sind Mitarbeiter umso zufriedener mit ihrem Arbeitgeber, je mehr Zusatzleistungen sie erhalten. Überraschend allerdings ist die Stärke des Anstiegs und dass die Zufriedenheit auf andere Bereiche ausstrahlt. So waren in Unternehmen mit wenigen Personalzusatzleistungen (maximal drei) nur 43 Prozent der Befragten mit ihrem Arbeitgeber zufrieden. In Betrieben mit vielen Leistungen (mindestens acht) fühlen sich dagegen knapp zwei Drittel der Mitarbeiter fair und leistungsgerecht bezahlt. Auch weisen unter den befragten Unternehmen diejenigen, die viele Leistungen bieten, eine knapp 50 Prozent niedrigere Fluktuationsquote auf als Betriebe mit wenigen Personalzusatzleistungen.

Firmenwagen und Handys sind von den Arbeitgebern fatal überschätzt

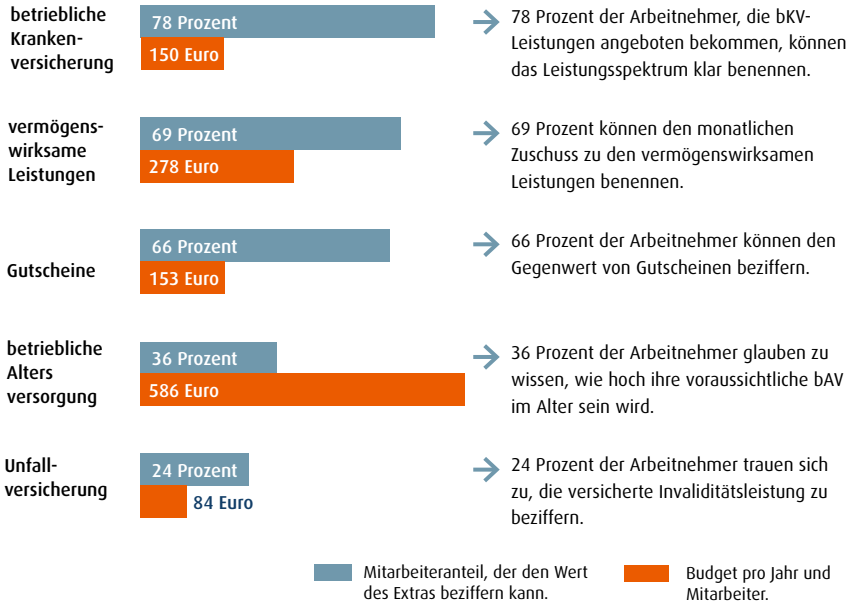
Mitarbeiter haben eine klare Vorstellung davon, welche Extras ihnen wichtig sind. Das zeigt sich, wenn man die einzelnen Personalzusatzleistungen – von der Gesundheitsvorsorge bis zur Firmenfitness – im Detail betrachtet.

Anders als von den Chefs vermutet, machen nicht etwa schicke Extras wie Firmenwagen oder Diensthandys ein Unternehmen attraktiv für Mitarbeiter. Im Gegenteil - diese Benefits werden von Arbeitgebern am stärksten überschätzt. Viel höher in der Mitarbeitergunst stehen Leistungen, die man unter dem Leitmotiv „Persönliche und finanzielle Absicherung“ zusammenfassen könnte: die betriebliche Altersversorgung (bAV), vermögenswirksame Leistungen und die betriebliche Krankenversicherung (bKV) belegen die vordersten drei Plätze auf der Beliebtheitsskala. Danach folgen weitere praktische Angebote wie Einmalzahlungen oder eine Unfallversicherung. Insbesondere die betriebliche Krankenversicherung ist eine der von Unternehmen am stärksten unterschätzten Zusatzleistungen: Quer über alle Wirtschaftszweige hinweg stufen Arbeitnehmer eine bKV um 62 Prozent wichtiger ein als ihre Chefs. Und je stärker eine Branche unter Fachkräftemangel leidet, desto deutlicher wird dieser Unterschied. Maschinenbauer, Elektrotechniker oder Pflegekräfte etwa messen der bKV einen mehr als doppelt so hohen Stellenwert bei als ihre Arbeitgeber. Ebenfalls deutlich unterschätzt in ihrer positiven Wirkung auf Mitarbeiter werden noch die Unfallversicherung und das Jobticket.

Budgets im Detail: viel Geld für bAV und Dienstwagen

Dabei ist es nicht unbedingt eine Budgetfrage, die verhindert, dass Chefs ihrer Belegschaft die Leistungen bieten, die tatsächlich gefragt sind. Unsere Studie hat auch ermittelt, wie viel Geld Unternehmen im Schnitt für eine Zusatzleistung pro Jahr und Mitarbeiter in die Hand nehmen. Unternehmen tun eine ganze Menge und geben dafür teils hohe Summen aus. Dabei investieren sie vor allem in die bAV. Fast ebenso viel Geld lassen sich Arbeitgeber aber auch den Dienstwagen mit durchschnittlich 482 Euro pro Jahr kosten. Interessant in diesem Zusammenhang ist, wie gut Mitarbeiter selbst über ihre Extras Bescheid wissen. Bei vielen Personalzusatzleistungen kann ein Großteil der Arbeitnehmer den Umfang der Zuwendung nicht genau beziffern und damit auch nur schwer wertschätzen. Das zeigt sich insbesondere bei Leistungen, die auf die Zukunft ausgerichtet sind, wie bAV und Unfallversicherung, hier sind jeweils nur ein Drittel der Mitarbeiter informiert über den wahren Wert der Leistung (siehe Grafik). Eine hohe Wertschätzung dagegen erfahren die Zusatzleistungen, die der Mitarbeiter kennt und regelmäßig nutzt. ■

WERT UND WERTSCHÄTZUNG



Das investierte Budget korrespondiert nicht immer mit der Wertschätzung der Mitarbeiter. Teilweise kennen weniger als die Hälfte der Mitarbeiter den finanziellen Wert der Extras.

QUELLE: GFK/ALLIANZ DEUTSCHLAND AG

DR. JAN ESSER ist Vorstandsmitglied der Allianz Privaten Krankenversicherung (AKPV) in München.

Von schönen Zähnen zum BGM

ANALYSE. Eine betriebliche Krankenversicherung kann zu einer gesünderen Belegschaft verhelfen – doch nur Leistungen für Zahnbehandlungen reichen hier nicht aus.

© 13/OCEAN/CORBIS

Schöne Zähne alleine machen ein Unternehmen noch nicht gesund – wer Mitarbeitern eine Krankenversicherung anbietet, sollte damit eine echte Win-Win-Situation schaffen.

Von **Volker Nürnberg, Michael Braun** und **Annika Vischer**

Der Wandel des Arbeitsmarktes stellt immer neue Herausforderungen an Unternehmen. Der Kampf um die besten Talente zwingt sie dazu, sich vom breiten Markt abzuheben. Die Globalisierung und der demografische Wandel zwingen zum Umdenken. Ein zentraler Aspekt des Wandels ist die Rekrutierung und Bindung von Fachkräften. Hierbei gewinnen Zusatzleistungen jenseits des Gehalts immer mehr an Bedeutung.

Im Bereich dieser Benefits geht der Trend weg von materiellen Leistungen und hin zu weichen Faktoren wie Zeit und Gesundheit. In der Generation Y und Z werden daher konventionelle Benefits, wie etwa die betriebliche Altersversorgung (bAV) und der Dienstwagen, an Bedeutung ab- und weiche Faktoren, wie Work-Life-Balance und gesundheitsbezogene Angebote, zunehmen. Nicht außer Acht zu lassen sind auch die altersabhängigen Unterschiede, die den subjektiven Wert einer Leistung beeinflussen. So ist ein Benefit, der erst in 40 Jahren wirksam wird (wie die bAV), zwar ökonomisch notwendig, aber aktuell für jüngere Mitarbeiter kaum greifbar. Im Unterschied dazu sind bei einer betrieblichen Krankenversicherung (bKV) die Vorteile unmittelbar sichtbar, weil die Belegschaft Extras erhalten kann, die über die gesetzliche Versorgung hinausgehen.

Leistungsfähigere Belegschaft als Ziel

Allerdings besteht, das zeigt die Praxis, gerade im Bereich der betrieblichen Krankenversicherung in vielen Unternehmen die Versuchung, diese Zusatzleistung alleine auf ihre Wirkung als Rekrutierungs- und Bindungsinstrument zu reduzieren. Sie wird dann als simpler Benefit oder eine von mehreren Maßnahmen eines angeblichen Gesundheitsmanagements behandelt, ohne dass die wesentlichen Vorteile einer bkV zum Tragen kommen. Eine richtig genutzte bkV führt zu einer besseren, also gesünderen und leistungsfähigeren Belegschaft. Unternehmen müssen bei der Auswahl der bKV-Leistungen daher darauf achten, dass neben dem üblichen Benefit-Gedanken das Angebot insbesondere hilft, den Krankenstand zu senken und Leistungsausfälle zu verringern.

Klar ist: Das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) in Deutschland leidet vor allem daran, dass es praktisch nur von den gesunden Beschäftigten wahrgenommen wird. Mit der bKV und

der Möglichkeit, sich überall privatärztlich untersuchen zu lassen, wird ein weiterer Zugangskanal insbesondere für gesundheitsferne Mitarbeiter geschaffen. Der Arbeitnehmer erhält einen Versicherungsschutz zu günstigeren Konditionen und ist gesundheitlich besser abgesichert. Er kann darüber hinaus meist auch Familienmitglieder in seinen Versicherungsschutz eingliedern. Gerade in den Bereichen Hautkrebs-Screening, Darmkrebsfrüherkennung und Herzinfarktrisiko bietet eine bKV zudem die Chance, Mitarbeiter zu entsprechenden Vorsorgeuntersuchungen anzuregen. Zusätzlich hat der Arbeitnehmer kaum versicherungsvertragliche Wartezeiten und muss sich vorab keiner Gesundheitsprüfung unterziehen. Im Gegensatz zu individuellen Tarifen auf dem freien Markt, ist zu berücksichtigen, dass die bKV in der Regel ohne Altersrückstellungen kalkuliert. Zwar kann ein Mitarbeiter mit dem Eintritt ins Rentenalter seine Versicherung individuell fortführen, muss aber gegebenenfalls mit höheren Kosten rechnen.

Externe Unterstützung hilfreich

Finanziell bieten sich Unternehmen mehrere Möglichkeiten. In der betrieblichen Praxis haben sich überwiegend rein arbeitgeberfinanzierte Lösungen bewährt. Bei den Tarifen handelt es sich bei geeigneter Gestaltung um pauschale Beiträge, die unabhängig von Alter, Geschlecht und Vorerkrankungen sind. Nicht außer Acht zu lassen sind die steuerlichen Aspekte. Als Stichworte seien hier nur der „geldwerte Vorteil“ oder die Möglichkeit der „pauschalen Versteuerung“ durch den Arbeitgeber erwähnt.

Bei der Einführung einer bKV ist es wichtig, mithilfe externer Unterstützung die tariflichen Inhalte der eingerichteten Versorgung und den Umgang mit persönlichen Daten der Mitarbeiter sorgfältig zu kommunizieren. Dass die Abwicklung von Leistungsfällen nur zwischen dem Versicherer und dem Mitarbeiter stattfindet, ist gerade in Deutschland aus Datenschutzgründen geboten. Unternehmen sollten sich zudem unabhängig beraten lassen. Welche bKV passt, kann nur durch eine neutrale Analyse festgestellt werden.

Gesunde Mitarbeiter. Gesundes Unternehmen.
Die betriebliche Krankenversicherung – eine clevere Investition!

Eine betriebliche Krankenversicherung (bKV) sorgt für gesunde Mitarbeiter, hilft Fehlzeiten zu reduzieren und verschafft attraktive Vorteile im zunehmenden Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte. Profitieren Sie jetzt von unseren exklusiven Vorsorge-Schecks mit umfassenden Vorsorgeleistungen für alle Ihre Mitarbeiter. Zu günstigen Konditionen und mit einer einmalig einfachen Abwicklung. Mehr erfahren Sie unter **07 11/66 03-20 27** oder **www.hallesche-bkv.de**

DEUTSCHES INSTITUT FÜR SERVICE-QUALITÄT GmbH & Co. KG
KUNDEN-INNOVATIONSPREIS 2015
TOP 3
Kategorie Versicherungen
HALLESCHE
disq.de 08.09.2015
UNTERNEHMER
DAS MAGAZIN FÜR UNTERNEHMER
GOETHE UNIVERSITÄT

AssCompact TRENDS 2015 III/2015
Betriebliche Krankenversicherung
PLATZ 1
HALLESCHE Krankenversicherung a.G.

Neben soziodemografischen Faktoren spielen auch Branchenzugehörigkeit und geografische Faktoren eine Rolle. Außerdem können in Deutschland nur eine Handvoll Versicherungsunternehmen empfohlen werden, da es erhebliche Unterschiede in den einzelnen Konzepten, Produkten und Services gibt, etwa hinsichtlich Gesundheitsprüfung, der Versicherung von Angehörigen oder im Preis.

Flankierende Angebote möglich

Über die individuelle bKV hinaus kann das Gesundheitskonzept eines Unternehmens durch weitere interessante Produkte aufgewertet werden. Zu nennen sind neben webbasierten Angeboten beispielsweise das Employee Assistant Program (EAP), eine externe telefonische Helpline überwiegend für psychosoziale Probleme, und die Familien- und Pflege-Assistance. Die Familien-Assistance löst familiäre Konflikt- und Problemsituationen insbesondere rund um die Kinderbetreuung. Die Pflege-Assistance unterstützt pflegende Mitarbeiter eines Unternehmens. Hier gibt es allerdings eine erhebliche Dunkelziffer, da gesetzliche Pflegezeiten bisher praktisch nicht in Anspruch genommen werden. Der ökonomische Schaden durch Absentismus – aber insbesondere auch durch Mitarbeiter, die durch das Pflegen der Angehörigen nicht voll leistungsfähig sind, beträgt in Deutschland bereits heute eine zweistellige Milliardensumme.

Auch Wearables – also tragbare Technologien wie Smart Watches oder Fitnessbänder – sind im Kommen. Hier stellen sich jedoch einige Fragen zum Datenschutz. So sind die Deutschen zwar durchaus geneigt, auf einem Wearable ihre Daten preiszugeben, die dann in der Regel in den USA kommerziell genutzt werden. Sie sind aber skeptisch, wenn es darum geht, ihre Gesundheitsdaten dem Arbeitgeber zur Verfügung zu stellen.

Verzahnung mit dem BGM

Unternehmen, die sich mit dem Gedanken der Einführung einer bKV beschäftigen, sollten von Anfang an darauf achten, dieses Konzept nachhaltig und intelligent in das betriebliche Gesundheitsmanagement zu implementieren. So kann beispielsweise durch eine Verzahnung das Interesse der Mitarbeiter für die Teilnahme an BGM-Maßnahmen gesteigert werden. Über die bKV können – bei geschickter Konzeptionierung – eventuell sogar Teile des betrieblichen Gesundheitsmanagements refinanziert werden. Auch gibt es theoretisch die Möglichkeit, eine bKV im Kontext eines Anreizsystems zur Teilnahme an Gesundheitsleistungen zu nutzen – beziehungsweise Mitarbeiter damit zu belohnen.

Zu Beginn sollte man dabei mit einem Audit prüfen, welche (Gesundheits-)Benefits bereits vorhanden sind. Zunächst hat ein Arbeitgeber, der seine Belegschaft mit einer bKV ausstattet, zwar zusätzliche Kosten zu verzeichnen. Binnen weniger Jahre sollten sich diese aber refinanzieren, wenn beispielsweise durch Vorsorgeuntersuchungen die Anzahl der Langzeitkranken reduziert wird. ■

AUSWAHLHILFE

Angebot	Nutzen	Begründung
Chefarztbehandlung beziehungsweise freie Arzt- und Krankenhauswahl	+++	Bietet für zusätzliche Mitarbeiter Zugang zur Gesundheit, der Krankenstand wird dadurch nachhaltig gesenkt.
Vorsorgeuntersuchungen	+++	Kann Leben retten. Kann gesundheitsfernen Mitarbeitern (zum Beispiel Männern) Zugang zur Gesundheitsvorsorge schaffen, das Unternehmen profitiert durch niedrigeren Krankenstand.
Heilpraktiker/Alternative Behandlungsformen	++	Kann Zugang zur Gesundheit für bisher gesundheitsferne Mitarbeiter ermöglichen. Bewusstsein für komplementäre Medizin steigt.
1-2 Bettzimmer	+	Kein Nutzen über den üblichen Benefitgedanken hinaus für das Unternehmen. Krankenstand und Produktivität werden kaum beeinflusst.
Krankentagegeld, Krankenhaustagegeld plus	+	Kein Nutzen über den üblichen Benefitgedanken hinaus für das Unternehmen. Keine Auswirkung auf Krankenstand.
Zahnersatz, -vorsorge und -behandlung	+	Kein Nutzen über den üblichen Benefitgedanken hinaus für das Unternehmen. Keine Auswirkung auf Krankenstand. Gesamtkosten meist nicht abgedeckt.
Sehhilfen	–	Betrifft nur einen kleinen Teil der Belegschaft und könnte daher Begehrlichkeiten nach Ausgleichsbenefits bei den übrigen MA wecken

+++ = sehr gut ++ = gut + = neutral – = abzuraten

Betriebliche Krankenversicherungen können verschiedene, individuell mit dem jeweiligen Anbieter aushandelbare Bausteine beinhalten. Achten Sie darauf, welcher Baustein für welche Mitarbeitergruppe passt und was auch dem Betrieb tatsächlich Vorteile bringt.

QUELLE: NÜRNBERG/MERCER

PROF. DR. VOLKER NÜRNBERG ist Leiter Health Management bei Mercer und lehrt an der FHAM Erding.

MICHAEL BRAUN ist Leiter Health Insurance, Mercer Deutschland GmbH.

ANNIKA VISCHER ist Mitarbeiterin Health Management, Mercer Deutschland GmbH.

„Nachholbedarf im Mittelstand“

INTERVIEW. Noch werden betriebliche Krankenversicherungen (bKV) wenig genutzt. Hanse-Merkur-Vorstand Andreas Gent über Gründe und zukünftige Chancen.

personalmagazin: *Sind die betrieblichen Krankenzusatzversicherungen bei den Unternehmen als Benefit-Möglichkeiten angekommen?*
Andreas Gent: Die betriebliche Krankenversicherung ist gegenwärtig ein recht zartes Pflänzchen, das sich erst noch entwickeln muss. Gerade der Mittelstand, die Säule unserer Marktwirtschaft, in dem die meisten Menschen arbeiten, hat noch großen Nachholbedarf sowohl im betrieblichen Gesundheitsmanagement als auch in der betrieblichen Krankenversicherung. Das ist umso erstaunlicher als sich die bKV als ein Instrument der Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung geradezu anbietet. Die Unternehmen kämpfen heute ja bereits um Talente. Hier sehe ich die bKV als Chance.

personalmagazin: *Die trotzdem offensichtlich noch nicht genutzt wird - wie schätzen Sie die weitere Entwicklung ein?*
Gent: Es ist der doppelte Mehrwert, der die bKV für Unternehmen jedweder Größe so interessant macht: Der Arbeitgeber tut seiner Belegschaft etwas Gutes, während er gleichzeitig Ausfalltage und das Risiko von Langzeiterkrankungen reduziert. Die weitere Entwicklung der bKV schätze ich deshalb sehr positiv ein – die bKV ist schlicht ein überzeugendes Instrument im Wettbewerb um gutes Personal. Auch das Marktumfeld stimmt: Zusatzversicherungen werden bei sinkenden Kassenleistungen immer wichtiger, genauso wie die betriebliche Gesundheitsförderung für immer ältere Belegschaften in Zeiten des demografischen Wandels. Sicherlich gäbe es noch einen größeren Impuls, wenn auch der Gesetzgeber die bKV fördern würde.

DR. ANDREAS GENT ist Mitglied des Vorstands der Hanse Merkur Versicherungsgruppe.

personalmagazin: *bKV-Angebote unterscheiden sich zum Teil erheblich. Auf was sollte ein Arbeitgeber achten?*
Gent: Neben dem Preis-Leistungsverhältnis der Tarife sollte der Arbeitgeber vor allem auf die Rahmenbedingungen achten: Gibt es einheitliche Beiträge für alle Altersstufen im Unternehmen? Lassen sich die Tarife auch nach dem Ausscheiden aus dem Betrieb fortführen? Das sind wichtige Fragen für die betriebliche Kalkulation und die Akzeptanz unter den Arbeitnehmern. Sehr wichtig ist auch die Expertise des Versicherungsunternehmens im Firmenkundengeschäft, denn wenn die Arbeitnehmer unzufrieden mit Service und Leistungen sind, hat die bKV ihre Aufgabe verfehlt.

personalmagazin: *Welche Bausteine empfehlen Sie im Sinne eines nachhaltigen Gesundheitsmanagements besonders?*
Gent: Grundsätzlich empfehlen wir unseren Kunden, also Arbeitgebern und Arbeitnehmern, dem Thema Prävention und Vorsorge auch im psychischen Bereich besondere Beachtung zu schenken. Auf diese Weise lassen sich sicherlich in einigen Fällen langwierige Krankheiten verhindern, Behandlungschancen erhöhen und Kosten einsparen. Eine umfängliche betriebliche Vorsorge sollte Maßnahmen zur Stressprävention beinhalten, denn psychische Erkrankungen nehmen weiter zu. Im besten Fall lassen sich die Vorsorgeleistungen auch noch mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement des Unternehmens kombinieren.

personalmagazin: *Sollten Unternehmen für Beschäftigte unterschiedlicher Hierarchieebenen auch unterschiedliche bKV-Programme anbieten?*
Gent: Ja, das ist sinnvoll. Unterschiedliche Bedürfnisse verlangen nach unterschiedlichen Lösungsansätzen. Wir arbeiten dafür beispielsweise mit einem Baukastensystem in zehn Modulen, die sich individuell anpassen lassen. Wir nutzen das auch selbst, ein Beispiel sind spezielle medizinische Vorsorgeprogramme für unsere Abteilungsleiter. ■

Das Interview führte **Katharina Schmitt.**

Risiken und Nebenwirkungen

AUFKLÄRUNG. Um Haftungsrisiken bei einer bKV zu vermeiden, müssen Arbeitgeber die Rechte und Pflichten genau definieren.

Von **Markus Kleffner**

Die betriebliche Krankenversicherung (bKV) ist eine Ergänzung zur gesetzlichen Krankenvollversicherung. Sie ist daher genau genommen eine private Krankenzusatzversicherung, die für die gesetzlich krankenversicherten Arbeitnehmer vom Arbeitgeber abgeschlossen wird. Versicherungsnehmer ist der Arbeitgeber, der Arbeitnehmer ist versicherte Person. Wie in der betrieblichen Altersversorgung ist die Basis für eine bKV eine arbeitsrechtliche Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Aus diesem Grund ist die bKV nicht gleichzusetzen mit einer „Versicherung".

Dies gilt auch dann, wenn bei der Einführung einer bKV arbeitsrechtliche Aspekte nicht bedacht werden. Durch die Information an die Mitarbeiter, dass für sie eine bKV eingerichtet worden ist, erfolgt eine arbeitsrechtliche Zusage. Die Mitarbeiter erhalten danach entsprechende Rechte in ihrem Arbeitsverhältnis. Es kann daher jedem Arbeitgeber nur dringend geraten werden, klare arbeitsrechtliche Regelungen für die bKV zu schaffen. Danach richtet sich, welche Rechte und Pflichten jede der beiden Parteien im Hinblick auf die bKV hat. Das betrifft vor allem die Frage, wer die Versicherungsbeiträge zu leisten hat, welche Versicherungsleistungen umfasst sein sollen oder was Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Krankheitsfall zu tun haben. Erst wenn diese Fragen geklärt sind, kann ein Versicherungsvertrag, der diesen Vorgaben entspricht, abgeschlossen werden.

Exkurs zur beitragsrechtlichen Behandlung: Nach Auffassung des Bundesfinanzministeriums sind Beiträge zur bKV in der Regel als Barlohn zu betrachten. Zwar können sie nach § 40 Abs. 1 EStG pauschal versteuert werden (siehe Kasten), allerdings gelten sie auch in sozialversicherungsrechtlicher Hinsicht als Barlohn. Erfolgt also die Versteuerung der bKV-Beiträge nach § 40 EStG, sind auch Beiträge zur gesetzlichen Sozialversicherung zu entrichten.

Keine bKV ohne arbeitsrechtliche Vereinbarungen

Die Einführung einer bKV ist ohne die Begründung von Rechten und Pflichten für Arbeitgeber und Arbeitnehmer nicht möglich. Zweck der bKV ist, dass die Arbeitnehmer für die Inanspruchnahme (in aller Regel) ärztlicher Leistungen eine Kostenerstattung erhalten. Leistungserbringer ist daher eine Versicherungsgesellschaft. Der Arbeitgeber wird Vertragspartner dieser Versicherungsgesellschaft, also Versicherungsnehmer. Er zahlt in den meisten Fällen auch die Beiträge zugunsten der Arbeitnehmer. Die einzelnen Arbeitnehmer sind versicherte Personen, erhalten also die Leistungen, ohne Vertragspartner zu sein. Zur Regelung dieser Beziehungen wird ein Kollektiv- oder Gruppenversicherungsvertrag abgeschlossen.

Dieser Kollektiv- oder Gruppenversicherungsvertrag regelt allerdings lediglich das Verhältnis zwischen den Vertragspartnern, also Versicherungsgesellschaft und Arbeitgeber als Versicherungsnehmer. Trotzdem ergeben sich daraus zahlreiche Verpflichtungen, die den Arbeitgeber im Verhältnis zur Belegschaft und zum einzelnen Arbeitnehmer treffen. So wird der Arbeitgeber zur Benennung der Arbeitnehmer verpflichtet, die von der bKV umfasst werden sollen. Dazu müssen personenbezogene Daten genannt werden (meist vor allem Name, Geburtsdatum, Wohnanschrift). Der Arbeitgeber ist auch verpflichtet, dafür zu sorgen, dass die Arbeitnehmer die behandelnden Ärzte von ihrer Schweigepflicht gegenüber der Versicherungsgesellschaft entbinden, weil anderenfalls eine Abrechnung der Versicherungsleistungen nicht möglich ist.

Die gesetzlichen Regelungen, die sich insbesondere in den §§ 611 ff. BGB finden, beinhalten aber keine ausdrücklichen Regelungen für die bKV. Ein Gesetz, wie es mit dem Betriebsrentengesetz (BetrAVG) für die betriebliche Altersversorgung existiert, gibt es für die bKV nicht. Für die Beurteilung des Verhältnisses zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer und auch für die Entscheidung von Rechtsstreitigkeiten beim Arbeitsgericht müssen daher sowohl die

BUCHTIPP

Weitere Information finden Sie im Buch „Gesundes vom Chef" von Markus Kleffner u.a. Bestelladresse: **www.kleffner-rechts-anwälte.de**

ÜBERBLICK

Genaue Absprachen vermeiden Haftung

Bisher existieren so gut wie keine Urteile zur bKV. Um Risiken zu vermeiden, sollte das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer in Bezug auf die Rechte und Pflichten zur bKV insbesondere für die folgenden Konstellationen klar geregelt sein:

• Gewährt der Arbeitgeber unter bestimmten Voraussetzungen einen Zuschuss oder übernimmt er die bKV-Beiträge vollständig, sollte er klar definieren, wer welche Zuschüsse erhält. Andernfalls könnten auch Arbeitnehmer, die nicht in den Kreis der Begünstigten fallen (sollen), beispielsweise über betriebliche Übung Ansprüche erwerben.

• Der Arbeitgeber muss auch konkret festlegen, welche Mitarbeiter eine bKV nicht erhalten sollen. Macht er das nicht und werden Behandlungsleistungen von Arbeitnehmern in Anspruch genommen, für die die Krankenversicherung gar nicht aufkommt, muss der Arbeitgeber die Kosten eventuell selbst übernehmen.

• Im Gruppenversicherungsvertrag ist geregelt, welche Leistungen die versicherte Person in Anspruch nehmen darf und welche Leistungen durch den Versicherer erfolgen. Da dieser Vertrag aber nur zwischen Arbeitgeber und Versicherer geschlossen wird, müssen die Verpflichtungen, die den Arbeitnehmer betreffen sollen, auch in das Arbeitsverhältnis übertragen werden. Der Arbeitgeber hat daher mit dem Arbeitnehmer zu vereinbaren, welche Leistungen umfasst sein sollen und wie er diese erhalten kann. Der Arbeitnehmer muss verpflichtet werden, sich über den Inhalt der bKV genau zu informieren und bei der Durchführung mitzuwirken. Ohne seine Mitwirkung, zum Beispiel die Entbindung seiner behandelnden Ärzte von der Schweigepflicht, kann der Versicherer die Behandlungsleistung nicht abrechnen, der Arbeitgeber zur Kostenerstattung verpflichtet sein.

• Die Nutzung eines steuerlichen Vorteils (zum Beispiel Vergütung, die nach § 40 EStG versteuert wird) ist nur sicher möglich, wenn dies arbeitsrechtlich zuvor vereinbart wurde. Das gilt in besonderem Maße, seit das Bundesfinanzministerium (BMF) im Schreiben vom 10.10.2013, Az IV C 5 - S 2334/13/1000 festgelegt hat, dass die Qualifizierung der bKV-Beiträge als Sachlohn nur noch dann möglich ist, wenn Arbeitgeber und Arbeitnehmer nicht einfach nur einen Austausch „Versicherungsschutz gegen Geld" vereinbaren.

• Der Arbeitgeber muss den Arbeitnehmer darüber informieren, dass er die Behandlungsleistungen in aller Regel zunächst verauslagen muss und erst danach eine Erstattung von der Krankenversicherung erhält. Hat der Arbeitnehmer diese Information nicht, kann der Arbeitgeber für eine „Zwischenfinanzierung" herangezogen werden, wenn der Arbeitnehmer nicht über die notwendigen Mittel zur Bezahlung verfügt.

allgemeinen gesetzlichen Vorschriften ausgelegt und angewandt als auch die bisher von der arbeitsgerichtlichen Rechtsprechung gefällten Urteile aus anderen Bereichen herangezogen werden.

Ombudsmann als Schlichter bei Streit über den Leistungsanspruch

Gelegentlich kommt es zwischen den Beteiligten zum Streit über die Frage, ob und in welcher Höhe ein Leistungsanspruch gegen den Versicherer besteht. Hier kann es um die Notwendigkeit wichtiger Medikamente gehen oder die Kur nach einer Operation. Gelegentlich kann auch Streit über die Höhe der Fahrtkosten zu einem Klinikaufenthalt entstehen.

In aller Regel hat der Arbeitnehmer als versicherte Person die entsprechenden Aufwendungen gehabt und verlangt nun Ersatz von dem Versicherer, der nicht bereit ist zu zahlen. Die Frage ist, an wen sich der Arbeitnehmer wenden kann. Hier ist zunächst zu empfehlen, den Ombudsmann Private Kranken- und Pflegeversicherung einzuschalten. Der Ombudsmann ist der außergerichtliche Streitschlichter für die private Kranken- und Pflegeversicherung. Er nimmt zu Meinungsverschiedenheiten zwischen Versicherten und ihren Versicherungsunternehmen neutral und unabhängig Stellung. Der Ombudsmann formuliert eine Empfehlung zur Streitbeilegung. Allerdings besteht keine Verpflichtung, die Empfehlung anzunehmen. Ist im Rahmen des Schlichtungsverfahrens eine Streitbeilegung nicht möglich, kann man sich an die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) wenden, wenn der Versicherer gegen Gesetze verstoßen hat. In einen Streitfall mischt sich die BaFin allerdings nicht ein, sie vermittelt auch nicht und gibt keine Empfehlungen ab.

Schließlich ist es immer möglich, gerichtlich überprüfen zu lassen, ob ein Versicherer zur Leistung verpflichtet ist beziehungsweise ob ein Anspruch des Arbeitnehmers zu Recht besteht. Grundsätzlich berechtigt zur Einreichung einer solchen Klage, ist allerdings lediglich der Versicherungsnehmer, also der Arbeitgeber. Nur er kann die Rechte des Arbeitnehmers geltend machen. Da ihm eine mögliche Leistung des Versicherers nicht zusteht, muss er auf Leistung an die versicherte Person klagen. Das Kostenrisiko für das Verfahren trägt er dann allerdings selbst. Die Möglichkeit, dass der Arbeitnehmer selbst Klage zu den ordentlichen Gerichten erhebt, besteht, wenn es sich bei dem Krankenversicherungsvertrag, den der Arbeitgeber abgeschlossen hat, um einen Vertrag „für fremde Rechnung" im Sinne von § 44 Abs. 2 VVG handelt. Dazu ist aber erforderlich, dass der Versicherte selbst im Besitz eines Versicherungsscheins ist oder dass der Versicherungsnehmer seine Zustimmung erteilt. ■

MARKUS KLEFFNER ist Rechtsanwalt und Inhaber der Kanzlei Kleffner Rechtsanwälte in Markkleeberg.

Dienstwagen heute und morgen

ÜBERBLICK. Studien zeigen, dass der Firmenwagen weiterhin bedeutsam bleibt – über den Status quo, die Zukunftsaussichten und ein neues elektronisches Hilfsmittel.

Von **Benjamin Jeub** (Red.)

Elegant können sie sein, staatsmännisch und repräsentativ. Oder schlicht und zweckmäßig bei der Fahrt zum Kundentermin, zum Flughafen oder eben auf dem Weg zum Arbeitsplatz. Dienstwagen sind nach wie vor beliebt und werden es voraussichtlich auch bleiben – auch wenn die voranschreitende Digitaltechnologie manche Neuerung mit sich bringt.

In welchen Branchen die Dienstfahrzeuge im vergangenen Jahr besonders hoch im Kurs standen, geht aus dem „Firmenwagenmonitor" hervor, den die Vergütungsdatenbank Gehalt.de jährlich herausgibt. Für die aktuelle Auswertung zum Jahr 2015 haben die Gehaltsexperten 378.980 Arbeitsverhältnisse in Deutschland analysiert. Das Ergebnis: In der Baubranche (25,6 Prozent) und im Großhandel (24, 9 Prozent) fährt annähernd jeder Vierte einen Firmenwagen. Auch in der Pharmaindustrie (21,9 Prozent), der Gebrauchsgüterbranche (21,8 Prozent) sowie in der Medizintechnik (21,3 Prozent) sind Firmenwagen weit verbreitet – mehr als jeder fünfte Mitarbeiter bekommt hier einen Dienstwagen vom Arbeitgeber gestellt. Demgegenüber scheinen Firmenfahrzeuge bei den Kulturschaffenden eher unüblich zu sein: Bei nur 1,7 Prozent der untersuchten Anstellungsverhältnisse in diesem Bereich war ein Dienstwagen vorgesehen.

Ob die geringe Verbreitung von Firmenwagen im Kulturbereich mit einem niedrigen Mobilitätsbedarf der sogenannten Kopfarbeiter zusammenhängt, geht aus der Untersuchung nicht hervor. Spezielle Arbeitserfordernisse scheinen jedoch offenbar eine gewisse Rolle zu spielen. Der „Firmenwagenmonitor" stellt nämlich ebenfalls fest, dass der Dienstwagen insbesondere für die Fachkräfte in Vertrieb und Verkauf (22,9 Prozent) sowie bei den Vertriebsleitern (75,5 Prozent) ein weit verbreitetes Arbeitsmittel bleibt – und hier gilt es ja bekanntlich, Kunden persönlich und vor Ort zu erreichen.

Geschäftliche Mobilität im Jahr 2025

Wie Berufsgruppen mit hohem Mobilitätsbedarf im Jahr 2025 reisen und ob sich deren Fortbewegungsformen grundlegend verändern werden, hat kürzlich eine Studie der Deutschen Bahn (DB) untersucht: Mit zwei aufeinanderfolgenden Onlinebefragungen unter Mobilitätsexperten aus der Wissenschaft sowie aus Unternehmen der Größen von bis zu 500 und mehr als 10.000 Mitarbeitern richtete das Verkehrsunternehmen den Blick auf die Fortentwicklung der geschäftlichen Mobilität. Der Fokus der Untersuchung lag dabei vor allem auf infrastrukturellen Veränderungen, Nachhaltigkeitsaspekten sowie dem technologischen Fortschritt im Zuge der Digitalisierung.

Als Vergleichspunkt für die kommenden Entwicklungen hat jedoch auch die DB zunächst einmal den Status quo der geschäftlichen Fortbewegungsformen festgestellt: Als derzeit beliebtestes Verkehrsmittel für dienstliche Reisen innerhalb Deutschlands nannten die Studienteilnehmer mehrheitlich den Firmenwagen (87 Prozent) und die Bahn

RECHNER

Der Rechner in der Personalmagazin-App ermittelt den geldwerten Vorteil für die private Dienstwagennutzung. Ein-Prozent-Regelung und Fahrtenbuch-Methode können somit sowohl lohnsteuer- als auch sozialversicherungsrechtlich verglichen werden. Der Rechner umfasst den aktuellen Lohnsteuertarif und berechnet die Lohnsteuer für zurückliegende Jahre bis 2003.

© MARKUS LANGER OBERTHARDING / CORBIS

(84 Prozent), gefolgt vom Flugzeug (65 Prozent) und dem Mietwagen (49 Prozent). Ein Gegenwartsstand, der sich bis zum Jahr 2025 voraussichtlich nur punktuell verändern wird: Wenngleich die DB-Untersuchung darauf verweist, dass der Dienstwagen gerade bei Berufseinsteigern an Popularität verlieren würde, gab dennoch eine knappe Mehrheit (34,78 Prozent) der befragten Mobilitätsexperten an, in zehn Jahren hätte der Firmenwagen gegenüber dem heutigen Stand einen nur leicht geringeren Stellenwert. Dienstwagen werden demnach wohl auch in Zukunft noch eine prominente Rolle in den Mobilitätskonzepten der Unternehmen spielen – dann allerdings primär als Fortbewegungsmittel und weniger in der Funktion als Statussymbol, wie 79 Prozent der von der DB Befragten prognostizieren.

Darüber hinaus gibt die Zukunftsstudie der DB noch einige weitere Hinweise auf Entwicklungen, die für eine längerfristige Mobilitätsplanung relevant sein können: So geht etwa eine Mehrheit der Studienteilnehmer (59 Prozent) davon aus, dass die zu erwartenden digitalisierten Kommunikations- und Arbeitsprozesse der Zukunft lediglich einen geringen Anteil der beruflichen Fahrten ersetzen werden. Knapp ein Drittel der Befragten (29 Prozent) gibt sogar an, dass die Zahl der Dienstreisen trotz der Digitalisierung voraussichtlich eher zunehmen werde. So wird die Technologie wohl also auch in Zukunft den persönlichen Kontakt nicht obsolet machen – eher das Gegenteil scheint zu erwarten.

Die Vorzüge der Technik nutzen – das elektronische Fahrtenbuch

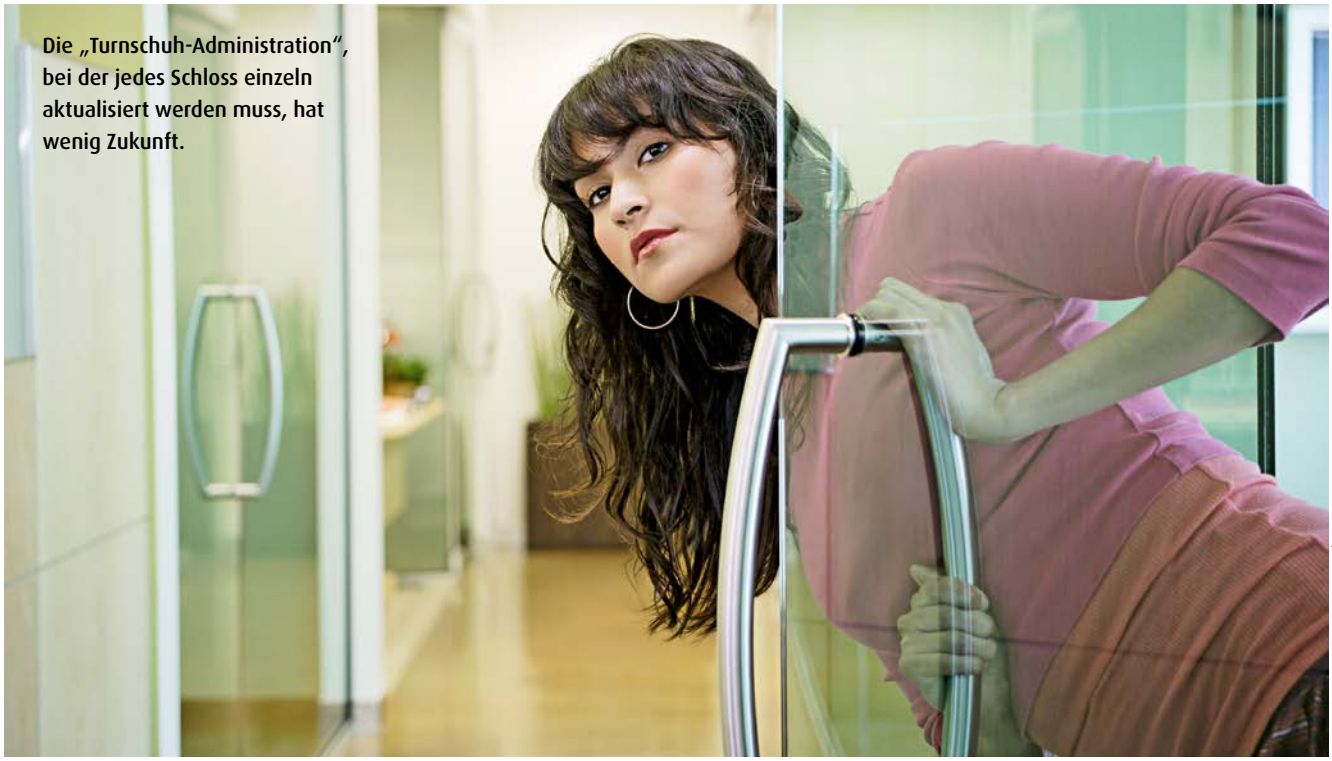
Trotzdem verändert die Digitalisierung Arbeits- und Organisationsprozesse zunehmend. Dieser Wandel erfordert Flexibilität und oft auch hochspezialisierte Fachkenntnis. Zuweilen vereinfacht er die Dinge aber auch. Ein Beispiel hierfür ist das elektronische Fahrtenbuch, mit dem sich die Privatnutzung eines Firmenwagens anteilig nachweisen lässt.

Generell stellt das Fahrtenbuch eine Alternative zur sogenannten Ein-Prozent-Regelung dar, die vorsieht, dass privat genutzte Dienstfahrzeuge bei der Versteuerung als geldwerter Vorteil mit einem Prozent des inländischen Bruttolistenpreises bewertet werden. Da in einem ordnungsgemäßen Fahrtenbuch jedoch für jede Dienstfahrt Datum, Kilometerstand und Fahrtziel dokumentiert werden müssen, war dieses Verfahren bislang sehr aufwendig.

Hier können die Mitarbeiter nun entlastet werden: Da ein elektronisches Fahrtenbuch den Kilometerstand, das Reisedatum sowie die gefahrene Strecke automatisch per GPS dokumentieren kann, wird der Nachweis über den Anteil der privaten Dienstwagennutzung stark vereinfacht – es müssen lediglich der dienstliche Reisezweck beziehungsweise der besuchte Geschäftspartner manuell ergänzt werden. Somit können Personaler mit der Bereitstellung eines elektronischen Fahrtenbuchs ein echtes Benefit schaffen. Doch Vorsicht: Bislang gibt es kein Zertifizierungsverfahren, das die Anerkennung eines speziellen Produkts durch die Finanzbehörden sicherstellen würde. Die Ordnungsmäßigkeit des elektronischen Fahrtenbuchs bleibt daher einer Einzelfallprüfung bei der Lohnsteuer-Außenprüfung vorbehalten. Als Ausweichmöglichkeit kann das elektronische Fahrtenbuch jedoch auch über einen Monat probeweise geführt und den Finanzbehörden anschließend zur Prüfung vorgelegt werden.

Auch bei der Fahrtenbuchmethode bleibt der ermittelte geldwerte Vorteil allerdings beitragspflichtig zur Sozialversicherung. Ob ein Wechsel aus Sicht des Arbeitgebers trotzdem sinnvoll ist, können Sie – die Digitaltechnik macht es möglich – mit dem elektronischen Rechner (siehe Kasten) individuell prüfen. ■

„Fahrn, fahrn, fahrn auf der Autobahn": Auch für künftige Mobilitätskonzepte bleibt die Textzeile der Band „Kraftwerk" wohl vorerst aktuell.



Die „Turnschuh-Administration“, bei der jedes Schloss einzeln aktualisiert werden muss, hat wenig Zukunft.

© HILL STREET STUDIOS/BLEND IMAGES / CORBIS

Mehr Autonomie und Sicherheit

SERIE. Welche Entwicklungen in Zeitwirtschaft und Zutritt sind für die kommenden Jahre zu erwarten? Was wird sich in den kommenden Jahren durchsetzen, was nicht?

Von **Gunda Cassens-Röhrig**

Im Bereich der Zeitwirtschaft spielen die Themen Digitalisierung, flexibles und mobiles Arbeiten sowie mehr Selbstverantwortung und eine aktive Einbindung der Mitarbeiter aktuell und in Zukunft eine wichtige Rolle. Auch neue gesetzliche Anforderungen spielen eine Rolle bei den Entwicklungen innerhalb der Zeitwirtschaft. So steigt beispielsweise die Nachfrage nach intelligenten Zeitmanagement-Konzepten, um die gesetzlichen Bestimmungen zum Mindestlohn zu erfüllen und entsprechende Daten für die verschiedenen Entgeltsysteme bereitzustellen.

Mehr Selbstbestimmung für die Mitarbeiter

Ein Blick auf die aktuellen und für die nächsten Jahre zu erwartenden Entwicklungen zeigt: Die Autonomie des Mitarbeiters steht zunehmend im Fokus. Ebenso liegen die Arbeit in agilen Teams, ein flexibler Personaleinsatz sowie wandelnde Arbeitsorte im Trend. Deshalb werden mobile Lösungen und Portalfunktionen von den Unternehmen verstärkt nachgefragt. Moderne Eingabemedien wie Smartphones oder Tablets, orts- und zeitunabhängige Übersichten sowie mobile Projektzeiterfassung werden von den Unternehmen, aber auch von den Mitarbeitern immer mehr gewünscht. Aber natürlich findet die Zeiterfassung weiterhin auch am PC oder Terminal statt. Um allen Bedürfnissen gerecht zu werden, setzen zahlreiche Unternehmen immer häufiger auf eine Kombination von diversen Möglichkeiten.

SERIE

In Zusammenarbeit mit GFOS IT – inspired by you.

- **Ausgabe 05/2016:** Die humane Gestaltung von Industrie 4.0
- **Ausgabe 06/2016: Entwicklungen in Zeit und Zutritt**
- **Ausgabe 07/2016:** Trends in der Personaleinsatzplanung

In einigen Unternehmen geht die Entwicklung auch wieder ein Stück weit in Richtung Vertrauensarbeit. Da die Arbeitszeit aber erfasst und dokumentiert werden muss, buchen die Mitarbeiter autonom, von wann bis wann sie gearbeitet haben, oder erfassen nur die Dauer der Arbeitszeit gegebenenfalls sogar ohne eine entsprechende Genehmigungsprozedur.

Mehr Employee-Self-Services

Darüber hinaus zeichnet sich immer deutlicher ab, dass die Implementierung von Employee-Self-Services für die Unternehmen essentiell ist. Die Organisationen setzen Workflowsysteme für eine immer größere Anzahl an Anträgen ein.

Nicht nur zur Entlastung der Personalabteilungen ist es sinnvoll, dass Mitarbeiter ihre Personal- und Zeitdaten selbst verwalten. Die Einführung von Employee-Self-Services ist einfach, erfordert nur wenig Aufwand und erspart der Personalabteilung Zeit und Kosten. Die Vorteile für die Mitarbeiter sind, dass ihnen alle Informationen in Echtzeit zur Verfügung stehen. Diese erhöhte Transparenz fördert zusätzlich die Mitarbeitermotivation. Außerdem hat der Mitarbeiter mit einem solchen System einen Zugriffspunkt in einer Optik für sämtliche Anträge – von der Adressänderung über die Anmeldung einer Dienstreise bis zum Urlaubsantrag.

Kaum mobile Zutrittskontrolle

Im Bereich der Zutrittskontrolle in Unternehmen kann sich das Thema Mobilität beziehungsweise die Zutrittskontrolle mithilfe von Smartphones aus Sicherheitsgründen derzeit noch nicht durchsetzen. Anders ist dies im privaten Bereich im sogenannten Smart Home. Für die Zukunft erwarten wir jedoch, dass die Smartphones auch in Unternehmensbereichen Einzug halten werden.

Darüber hinaus beobachten wir, dass die Entwicklung wieder etwas weggeht von digitalen Schließsystemen. Damit kann die sogenannte „Turnschuh-Administration“ vermieden werden, bei der jedes Schloss einzeln aktualisiert werden muss.

Mehr Flexibilität durch Funk

Viele Unternehmen setzen auf eine Kombination aus Online- und Offline-Zutritt, wobei das Thema Funk bei der Online-Zutrittskontrolle eine immer größere Rolle spielt. Auf diese Weise ist eine Online-Zutrittskontrolle ohne aufwendige Verkabelung möglich. Durch die Kombination aus Online- und Offline-Zutritt wird ein hoher Grad an Flexibilität erreicht, da sich unterschiedliche Kontrollmechanismen miteinander verknüpfen lassen, wodurch sich die Zutrittslösung optimal an die Unternehmensgegebenheiten anpassen lässt. Für jede Mitarbeitergruppe kann ein individuelles Berechtigungsprofil hinterlegt werden, das bei Bedarf auch temporär angepasst werden kann. Auch Türen zu speziellen Büros, beispielsweise dem Personal- oder Geschäftsleitungsbüro, können gesondert gesichert werden, sodass nur ein definierter Personenkreis Zutritt hat.

Die Berechtigungen für diese Büros können auf die entsprechenden Terminals gesendet und damit überprüft werden, wobei die Berechtigung für die Zutritte zu diesen offline gesicherten Büros täglich neu validiert und mit einer immer aktuellen Gültigkeit auf den Ausweisen versorgt werden. Hinzu kommt, dass bestimmte sensible Bereiche, beispielsweise ein Rechenzentrum, durch Fingerprint-Leser gesichert werden können.

Mehr Komplettlösungen

Ein wichtiger Trend im Bereich Security ist, dass sich Kunden eine Komplettlösung wünschen, bei der Zutrittskontrolle, Videoüberwachung, Einbruch- oder Brandmeldeanlagen in einem System zusammengeführt und in einem Security-Dashboard überwacht werden.

Diese Kombination birgt große Vorteile. Denn aus der Kombination von Alarmanlage und Videoüberwachungssystem profitieren beispielsweise auch der beauftragte Sicherheitsdienst und die Feuerwehr. So ist es möglich, ab einer definierten Uhrzeit Bilder aus dem Gebäude und vom Außengelände auf einen Bildschirm zum Beispiel im Eingangsbereich zu übertragen.

Auf diese Bilder kann der Sicherheitsdienst zugreifen und im Falle eines Einbruchalarms die Lage bereits von außen beurteilen. Im Brandfall können alle Türen entriegelt sowie die Parkplatzschranke geöffnet, der Alarm aktiviert und die Feuerwehr automatisch benachrichtigt werden. Auch die Feuerwehr kann Zugriff auf die Videoübertragung erhalten. Zudem kann die Brandmeldeanlage anzeigen, wo im Gebäude die Rauchentwicklung erfolgt, indem auf dieser Etage das Licht eingeschaltet wird. So muss die Feuerwehr den Brandherd nicht erst lange suchen, sondern kann sich sehr schnell einen Überblick über die Gesamtsituation verschaffen und handeln. ■

GUNDA CASSENS-RÖHRIG
ist Geschäftsführerin der GFOS mbH mit Sitz in Essen.

Verwaltungsszenarien 4.0

THESEN. Welche Verwaltungsmitarbeiter könnten von Maschinen ersetzt werden? Und welche Aufgaben werden im öffentlichen Dienst zunehmen? Ein Blick in die Zukunft.

Standardisierte Aufgaben werden künftig wohl häufig von Maschinen übernommen.

Von **Manfred Becker**

Die öffentliche Verwaltung wird mit der Implementierung der Arbeitswelt 4.0 radikal verändert werden. Der öffentliche Dienst wird stärker schrumpfen als die Privatwirtschaft, weil die Tätigkeiten normgebunden sind und eine einheitliche Ausführung ermöglichen. Die folgenden Szenarien sollen einen Blick in die Zukunft der Verwaltung gestatten.

Das „Datenumtopfen" beenden

Lokale IT-Lösungen, der kreative Wettbewerb des Föderalismus, Amtsegoismen und datenrechtliche Hürden lassen den öffentlichen Dienst bisher oft als Großgärtnerei erscheinen, dessen Kerngeschäft im Umtopfen von Daten besteht. Das bindet Kräfte, behindert Produktivitätsfortschritte und kostet den Steuerzahler Milliarden. Das Datenumtopfen muss mit der Einführung der Verwaltung 4.0 ein Ende haben. Vorzuschlagen ist ein Bundesdatenamt, das in die Kernbereiche „IT-Standards", „Entwicklung generischer Datenprozesse", „Datensicherheit" und „Föderale Kooperation" gegliedert sein könnte. Die Standardisierung der Datenverfügbarkeit, der Datennutzung, der Preisgestaltung öffentlicher Cloud Services wird dabei durch zwei Aspekte erleichtert: Zum einen wird mit der Einführung der Verwaltung 4.0 der Bürger in weit größerem Maße als gegenwärtig als „inoffizieller Mitarbeiter" in die Erfassung von Daten und die Bearbeitung von Vorgängen einbezogen werden. Diese Verlagerung senkt die Produktionskosten der öffentlichen Verwaltung enorm. Konservativ geschätzt könnten die Bürger auf diese Weise ein Drittel der Verwaltungsarbeiten übernehmen.

Ein zweiter Aspekt tritt hinzu. Das Handeln der öffentlichen Verwaltung ist an gesetzliche Vorgaben geknüpft. Die gesetzlichen Vorgaben können als formalrechtliche Algorithmen viel leichter mit IT-technischen Algorithmen abgebildet werden als dies in der Privatwirtschaft der Fall ist. Die Standardisierung durch gesetzliche Vorgaben erhöht den Anteil der auf cyber-physische Systeme übertragbaren Arbeit im öffentlichen Dienst. Wenn sich Deutschland auf eine nationale Plattform der Digitalisierung einigen könnte, würde der Programmieraufwand, der Service der Systeme et cetera schrumpfen und damit die Produktivität steigen. Das Verfassungsgebot der föderalen Eigenständigkeit würde nicht beschädigt, weil die passgenaue anforderungsspezifische Adaption der digitalisierten Arbeitsprozesse in Kommunen, Ländern, dem Bund und allen Ämtern uneingeschränkt möglich bliebe.

Auswirkungen auf die Beschäftigung

Addiert man die Auswirkungen der Arbeitswelt 4.0 auf die Beschäftigung im öffentlichen Dienst, denn summieren sich die Vorteile aus der Harmonisierung, die „Gesetzesalgorithmen", der Einbezug der Bürger und die Verlage-

© 13/ANDREW BRET WALLIS/OCEAN/CORBIS

rung in die Dunkelverarbeitung auf eine Schrumpfung der Beschäftigung um mindestens ein Drittel der gegenwärtig im öffentlichen Dienst Beschäftigten.

Die Gesamtbeschäftigung im öffentlichen Dienst wird mit der Verwaltung 4.0 also abnehmen. Die Autoren einer Studie der Bank Ing-Diba haben errechnet, dass mit der Arbeitswelt 4.0 in den kommenden Jahrzehnten bis zu 18 Millionen Arbeitnehmer ersetzt werden. Demnach sind besonders Sekretariatskräfte, Sachbearbeiter und Verwaltungsmitarbeiter von der Substitution durch artifizielle Arbeit bedroht. Anstelle von Führungskräften übernehmen Systeme die Koordination der Mitarbeiter in der operativen Verwaltung. Die Bedeutung der „strukturalen Führung“ gewinnt, die „personale Führung“ verliert an Bedeutung. Der zu erwartende Verlust an Arbeitsplätzen entsteht durch:

- die Übertragung von Verwaltungsaufgaben auf den Bürger, indem die Bürger ihre Anliegen elektronisch in den Verwaltungsprozess einbringen
- die Verlagerung von Verwaltungsaufgaben in die Dunkelverarbeitung vollautomatischer Bearbeitungsstraßen wie vollautomatische Bearbeitung und Erstellung von Bescheiden zum Kindergeld
- den Wegfall von Aufgaben im Verwaltungsprozess wie der Abbau von Doppeleingaben, Druckvorgängen, Mailabstimmungen, Verringerung von Wege- und Liegezeiten sowie Doppelarbeiten
- den Wegfall von Koordinations- und Führungsaufgaben wie den Wegfall von Führungsaufgaben, Koordinationsaufgaben, Botendiensten, Schreibarbeiten, standardisierter Sachbearbeitung und Beratung durch systemgebundene strukturale Führung
- das Outsourcing von Verwaltungs- und Gestaltungsaufgaben aus der öffentlichen Verwaltung wie die Fremdvergabe nichthoheitlicher Aufgaben – lediglich die Supervision verbleibt in der Verantwortung der öffentlichen Verwaltung.

Wo Schatten ist, ist auch Licht: In der Verwaltung 4.0 entstehen auch neue und attraktive Jobs. So werden alle personenbezogenen Aufgaben nicht nur erhalten bleiben, sondern zunehmen. Erziehungsaufgaben, Beratungsaufgaben, Personalentwicklung, Bürgerberatung und Begleitung von Bürgern in unterschiedlichen Lebenslagen, werden bedeutsamer und umfangreicher werden, weil Komplexität, Dynamik und Unsicherheit der Lebensbewältigung steigen werden.

> Alle personenbezogenen Aufgaben werden zunehmen, weil Komplexität, Dynamik und Unsicherheit der Lebensbewältigung steigen werden.

Mehr befristete Beschäftigung

Ändern werden sich die Beschäftigungsverhältnisse: Befristete Beschäftigung, Teilzeit, Auszeiten, Bildungszeiten werden zunehmen. Es ist der öffentlichen Verwaltung zu raten, die Praxis der befristeten Beschäftigung nicht nur beizubehalten, sondern auszubauen, weil daraus Flexibilitätsreserven für den digitalen Umbau erwachsen. Das Modell „nine to five“ wird vielfältigen flexiblen Arbeitszeitmodellen weichen; die Arbeitszeit wird insgesamt sinken, die Lebensarbeitszeit wird stark steigen müssen. Wenn die Arbeitszeit künftig auf 30, vielleicht 20 Wochenstunden sinken wird, weil Dunkelverarbeitung und Bürgerarbeit das ermöglichen, dann wird es Aufgabe der Gesellschaft, der Unternehmen, der Personalentwicklung und eines jeden einzelnen sein, die quantitative Reduzierung der Arbeitszeit in qualitative Lebenszeit umzugestalten.

Eine große Erwartung an die Dekompression der Arbeit wird die Verringerung von Stress, Burnout und Depressionen sein. Die Vereinbarkeit von Privatleben und Berufstätigkeit wird erleichtert. Voraussetzung für die Arbeitszeitreduzierung ist die Sicherung des Einkommens. Es wird sicherlich erforderlich werden, eine Maschinensteuer zur Einkommenssicherung einzuführen.

Auftrag an Politik und Gesellschaft

Die öffentliche Verwaltung ist herausgefordert, die Beschäftigungswirkungen der Verwaltung 4.0 zu analysieren. Dazu ist es notwendig, Annahmen zu treffen, Auswirkungen zu berechnen und schließlich Aktivitäten abzuleiten. Allen Aktivitäten vorangestellt ist die politische Willensbildung, eine Digitalisierung des öffentlichen Dienstes „aus einem Guss“ statt eine kostspielige Patchwork-Lösung anzustreben. Als zweiter Schritt sollten Think Tanks auf allen Ebenen des öffentlichen Dienstes gebildet werden, die vor allem die Entwicklung der Aufgaben und Anforderungen, der Beschäftigung, der Fertigungstiefe und der Qualifikation untersuchen. Die erhobenen Variablenwerte sollten dann in Szenarien einer möglichen Entwicklung der Verwaltung 4.0 eingearbeitet und in ein „Wunschszenario“, ein „Extremszenario Worst Case“ und ein „Extremszenario Best Case“ differenziert werden. Auf dem Weg in die Verwaltung 4.0 gilt, dass es gut ist, mit systematischer Planung auf Sicht zu fahren. Es sollte eine plausible Implementierungsstrategie mit klaren Zuständigkeiten, Tempi, Schnittstellen und Verantwortlichkeiten erarbeitet werden.

Schließlich sollten die Sozialpartner unverzüglich in einer Taskforce die digitale Zukunft verhandeln und zu klaren „Dos“ and „Don‘ts“ gelangen. Eine offene Kommunikation mit den Beschäftigten ist für eine breite Akzeptanz des digitalen Umbaus der öffentlichen Verwaltung unverzichtbar. Und schließlich ist sicherzustellen, dass der arbeitende Mensch in der Verwaltung 4.0 „Koch“ und die cyber-physischen System „Kellner“ bleiben. ■

PROF. DR. MANFRED BECKER ist wissenschaftlicher Leiter der Eo Ipso Personal- und Organisationsberatung.

Für mehr Chancengleichheit

PRAXIS. Kein Foto des Bewerbers, keine Angabe von Name, Nationalität, Geschlecht, Geburtsort oder Religion: Die Stadt Monheim praktiziert anonymisierte Bewerbungen.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Gleiche Chancen für alle Bewerber und ein Zeichen gegen Diskriminierung setzen – das sind die erklärten Ziele der Stadt Monheim am Rhein. Im Mai 2013 hat der Rat die Verwaltung beauftragt, ein geeignetes Verfahren auszusuchen. Die Stadtverwaltung hat sich nach entsprechender Marktrecherche im Dezember 2013 dafür entschieden, das auf den öffentlichen Dienst spezialisierte Stellenportal Interamt zu nutzen. Interamt bietet neben einer Plattform für Stellenausschreibungen auch eine E-Recruiting-Lösung an, die ein anonymisiertes Bewerbungsverfahren ermöglicht.

Martin Frömmer, Mitglied im Verwaltungsvorstand der Stadt Monheim und Bereichsleiter Zentraler Service ist überzeugt, dass anonymisierte Bewerbungen funktionieren. „Fast jeder Mensch ist unbewusst voreingenommen, weil er bestimmte Klischees im Kopf hat. Das können Herkunft, Alter, Geschlecht, alleinerziehende Mütter mit Kleinkindern und anderes mehr sein“, sagt er. Dabei geht es Monheim bei der Anonymisierung nicht um eine gezielte Förderung von bestimmten Gruppen, sondern darum, dass alle Bewerber dieselben Chancen im Bewerbungsprozess haben.

Denn eine gute Qualifikation ist nicht gleichbedeutend mit guten Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Mit diesem Irrtum räumen mehrere Studien auf. Sie zeigen, dass es Menschen mit Migrationshintergrund deutlich schwerer haben, eine Stelle zu finden. Eine Erhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW) hat gezeigt, dass zugewanderte Akademiker seltener eine adäquate Arbeit finden als deutsche. Und eine Studie des Instituts zur Zukunft der Arbeit (IZA) in Bonn weist nach, dass allein schon ein türkisch klingender Name bei einer Bewerbung häufig ein Handicap darstellt. Forscher der Universität Konstanz haben in einem Feldversuch über 1.000 Bewerbungen auf Praktikantenstellen für Wirtschaftsstudenten verschickt. Die Bewerbungsunterlagen waren inhaltlich gleichwertig, per Zufallsgenerator wurde den Bewerbungen ein Name eindeutig deutscher oder türkischer Herkunft zugeordnet. Die angeblichen Bewerber hatten nicht nur analoge Qualifikationen, sondern waren zudem ausnahmslos deutsche Staatsbürger und Muttersprachler. Das Ergebnis: Bewerber mit türkischem Namen bekamen 14 Prozent weniger positive Antworten.

Auch andere Aspekte wie Alter oder Familienstand spielen bei Personalentscheidungen eine Rolle: Ein Kandidat hat zwar hervorragende Qualifikationen, ist aber älter als 49 Jahre oder eine Bewerberin zieht ihre kleinen Kinder allein groß. Bewerber all dieser Gruppen drohen durch die Raster der Personalchefs zu fallen. „Auch ich habe mich früher bei der Bewerberauswahl unwillkürlich von solchen Aspekten beeinflussen lassen. Dabei dachte ich immer, ich hätte objektiv entschieden. Erst im Nachhinein wurde mir klar, wie schnell man sich

Die Stadtverwaltung hat gute Erfahrungen mit anonymisierten Bewerbungen gemacht.

von unbewussten Mustern leiten lässt“, so Martin Frömmer.

Auch mit Blick auf die Umsetzung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) bietet das anonymisierte Bewerbungsverfahren für Frömmer viele Vorteile: „Uns gelingt es, Menschen anzusprechen, die ansonsten bei einer Bewerbung Wettbewerbsnachteile hätten. Dabei denke ich nicht nur an Menschen mit Migrationshintergrund, sondern etwa auch an Ältere. Sie werden schnell übersehen. Im Wettbewerb um die qualifiziertesten Arbeitskräfte und vor dem Hintergrund des demografischen Wandels können wir es uns nicht dauerhaft leisten, diese Qualifikationspotenziale außer Acht zu lassen.“

Mehr Bewerbungen

Höhere Bewerbungszahlen sind entscheidend, wenn es darum geht, die Qualifikationen des Arbeitsmarkts auszuschöpfen. „Das Verfahren wird gut von den Bewerbern angenommen. Eine statistische Auswertung zeigt, dass unsere Bewerbungsquote seit Einführung des Verfahrens um gut 20 Prozent gestiegen ist. Das ist für uns ein erfreuliches Ergebnis. Denn gerade im kommunalen Bereich konkurrieren wir bei vielen Stellen mit anderen Arbeitgebern, insbesondere für den technischen Bereich“, berichtet Martin Frömmer.

Die Stadt Monheim am Rhein stellt zurzeit viel Personal ein. Zur Umsetzung anstehender Projekte werden Fachkräfte wie Ingenieure, Techniker und Architekten gesucht, aber auch Sachbearbeiter oder Verwaltungsexperten. „Daher war es wichtig, dass wir uns frühzeitig professionell aufgestellt haben und uns heute als moderne Arbeitgebermarke präsentieren. Insofern kam das anonymisierte Bewerbungsverfahren 2014 genau zur richtigen Zeit“, so der Bereichsleiter. Gerade in Zeiten wachsenden Fachkräftemangels sei man auf die Potenziale und Talente aller angewiesen. Seit die Stadt Monheim Interamt nutzt, gab es mehr als 70 Ausschreibungen und über 2.200 Bewerbungen im anonymisierten Verfahren. Für weniger internetaffine Bewerbergruppen, hierunter fallen vor allem gewerbliche Tätigkeiten, nutzt Monheim weiterhin das klassische Bewerbungsverfahren.

Effektive Bewerberauswahl

Und so funktioniert die anonymisierte Bewerbung: Die Stadtverwaltung kann in Interamt das Bewerbungsverfahren für eine Stellenausschreibung auswählen. Fällt die Wahl auf das anonymisierte Verfahren, anonymisiert das Portal automatisch die persönlichen Daten von Bewerbern. Im Bewerbereingang können die Personaler dann nach ihren Auswahlkriterien wie Schulnoten und Berufserfahrung filtern. „Die Daten der Bewerber sind zwar anonymisiert, bieten aber die wesentlichen Elemente für eine effektive Personalauswahl“, ist Martin Frömmer überzeugt. Kontaktaufnahme und Einladung zum Vorstellungsgespräch erfolgen automatisch direkt per E-Mail. Erst nach dem Versenden der Einladung wird die Anonymisierung aufgehoben und der Personalentscheider erhält den vollen Zugang zu den persönlichen Daten des Bewerbers.

Verschlankung interner Prozesse

Ein weiteres wichtiges Kriterium für die Einführung des anonymisierten Bewerbungsverfahrens war für die Stadt Monheim am Rhein die Verschlankung interner Prozesse. Die in Interamt angelegten Prozesse für das Bewerbermanagement sehen die Beteiligung mehrerer Entscheidungsträger und Gremien sowie zahlreiche weitere Optionen vor. Martin Frömmer: „Unsere internen Prozesse haben sich deutlich verbessert: Die Kommunikation mit unseren Dienststellen läuft komplett elektronisch, die Abwicklung interner Prozesse ist einfacher geworden.“ Die Personaler erstellen ihre Auswahllisten jetzt per Mausklick: Wer hat welche Studienabschlüsse, wer verfügt über die entsprechende Erfahrung?

„Uns gelingt es, Menschen anzusprechen, die ansonsten bei einer Bewerbung Wettbewerbsnachteile hätten.“

Martin Frömmer, Mitglied im Verwaltungsvorstand der Stadt Monheim

„Noch vor zwei Jahren waren das alles Excel-Listen“, weiß Martin Frömmer.

Auf Skepsis folgte Akzeptanz

Die Einführung des Verfahrens war kein Selbstläufer, gibt Frömmer zu. Er musste Überzeugungsarbeit auch in den eigenen Reihen leisten: „Viele standen unserem Vorhaben zuerst skeptisch gegenüber. Sie befürchteten, dass die Bewerbungsunterlagen nicht aussagekräftig genug seien. Diese Befürchtungen konnten wir ihnen schnell nehmen.“ Durch das standardisierte Vorgehen – die Bewerber füllen eine vorgegebene Maske aus – wird sichergestellt, dass der Personalentscheider alle erforderlichen Informationen erhält, um beurteilen zu können, ob ein Kandidat die erforderliche Qualifikation und Erfahrung mitbringt.

Anderen Kommunen, die vor der Entscheidung stehen, das anonymisierte Bewerbungsverfahren einzuführen, rät Martin Frömmer: „Es ist einen ernsthaften Versuch wert. Es bleibt ja jedem unbenommen, nach einer Pilotphase zu entscheiden, ob man es fortführen möchte. Meine Kollegen und ich sind mittlerweile überzeugt, dass es für Monheim der richtige Weg ist.“ ■

Wie ein Leitbild lebendig wird

PRAXIS. Durch die Einführung und Evaluation eines neuen Unternehmensleitbilds gestaltet die Dortmunder Stadtwerke AG unternehmerischen Wandel aktiv mit.

Von **Mathias Diebig** und **Jens Rowold**

In einem sich stetig verändernden Umfeld wird es für Unternehmen immer schwieriger sich gegenwärtigen Entwicklungen und Herausforderungen erfolgreich zu stellen. Es ist notwendig, kontinuierlichen unternehmerischen Wandel voranzutreiben. In dieser unsicheren Zeit ist es wichtig, sich auf ein vertrautes Muster, welches dem Handeln aller Personen eines Unternehmens zugrunde liegt und welches Orientierung wie auch Identifikation schafft, verlassen zu können. Dieses Muster wird durch ein agiles Unternehmensleitbild vorgegeben.

Diesen Herausforderungen steht auch die Dortmunder Stadtwerke AG (DSW21) gegenüber. DSW21 hat sich in den letzten Jahren von einem konventionellen Stadtwerk zu einem Infrastrukturunternehmen gewandelt. Die DSW21-Gruppe bietet mit seinen 3.900 Mitarbeitern Dienstleistungen in den Bereichen Mobilität und Logistik, Energie und Wasser, Lebensräume sowie Datennetze an. Im Jahr 2010 startete DSW 21 ein unternehmensweites Projekt zur Unternehmensentwicklung. In Kooperation mit dem Lehrstuhl für Personalentwicklung und Veränderungsmanagement der TU Dortmund sollte im Zuge des Projekts ein neues Unternehmensleitbild für DSW21, welches von allen Mitarbeitern getragen wird, erarbeitet und implementiert werden.

> Das neue Leitbild sollte nicht von oben vorgegeben werden, sondern im Sinne einer gemeinsamen Identität von allen Mitarbeitern erarbeitet und getragen werden.

Erarbeitung des Leitbilds

Im Fokus stand hierbei die Notwendigkeit, den Mitarbeitern unternehmerische Veränderungen bewusst zu machen und die Veränderungsbereitschaft zu erhöhen. Dazu wählte DSW21 ein Vorgehen, welches durch die gemeinsame Erarbeitung von Zielen sowie fortlaufende Transparenz und Kommunikation gekennzeichnet war. Das neue Leitbild sollte nicht von oben vorgegeben werden, sondern im Sinne einer gemeinsamen Identität von allen Mitarbeitern erarbeitet und getragen werden.

Aufbauend auf den Ergebnissen einer detaillierten Ist-Analyse wurden grundlegende Handlungsschwerpunkte für das Unternehmen identifiziert. Jeder Themenbereich dieser Schwerpunkte wurde durch eine neu einberufene Projektgruppe bearbeitet. Das Besondere an den Projektgruppen war, dass alle Mitarbeiter des Unternehmens sich für die aktive Mitarbeit in den Projektgruppen bewerben konnten. So konnten alle Personengruppen des Unternehmens eingebunden und die Verbundenheit mit den Projektergebnissen erhöht werden. Die Ergebnisse der Ist-Analyse und die daraus abgeleiteten Maßnahmen führten unter anderem zu der Erarbeitung des neuen Unternehmensleitbilds für „Führung und Zusammenarbeit“, welches allen Mitarbeitern präsentiert und anschließend in einer Broschüre festgehalten und zugänglich gemacht wurde. Offen blieb zu jenem Zeitpunkt jedoch noch, ob dieses neue Leitbild auch von allen Mitarbeitern verinnerlicht und gelebt werden würde.

Projekt „Führungskräfte-Feedback“

Die Beantwortung dieser Frage stand im Fokus des Projekts „Führungskräfte-Feedback“ im Jahr 2013 (siehe Abbildung Seite 66). Die Grundidee war es, das Verhalten aller Führungskräfte von DSW21 als Maßstab zu nehmen, um zu überprüfen, ob diese sich bereits leitbildkonform verhalten und das Leitbild ins gesamte Unternehmen tragen. Die Evaluierung des neuen Unternehmensleitbilds erfolgte in zwei Projektwellen. In der ersten Welle wurden alle Führungskräfte der Führungsebenen eins und zwei (inklusive des Vorstands) in den Fokus gerückt. Diese Welle startete im Jahr 2013 mit der Durchführung einer 270-Grad-Mitarbeiterbefragung, die das leitbildrelevante Verhalten aller Führungskräfte von DSW21 mittels Fragebogen untersuchte. Im Anschluss an die Befragung erhielt jede Führungskraft einen individualisierten Ergebnisbericht, welcher die Ergebnisse der Befragung zusammenfasste sowie Handlungsempfehlungen zur Verbesserung des Führungsverhaltens beinhaltete. Hierzu wurden die Inhalte des Leitbilds in ein Stärken- und Entwicklungsprofil

Die Dortmunder Stadtwerke haben sich zu einem modernen Infrastrukturunternehmen gewandelt.

© DSW21

überführt. Anschließend fanden persönliche Einzelgespräche zwischen allen teilnehmenden Führungskräften und jeweils einem Mitarbeiter der TU Dortmund statt, um Fragen zu klären und Entwicklungsziele zu setzen. Gleichzeitig wurden Teamworkshops vorbereitet, bei denen jede Führungskraft gemeinsam mit ihren Mitarbeitern die Befragungsergebnisse kritisch diskutierte und daraus weitere Ziele ableitete. Anschließend durchliefen ab dem Jahr 2014 die restlichen Führungsebenen drei und vier die gleichen Projektschritte. Zur erfolgreichen Durchführung des Projekts wurden die folgenden Schritte gewählt.

Erstens: Information der Belegschaft

In mehreren Informationsveranstaltungen wurden alle Mitarbeiter, die aktiv von dem Projekt betroffen waren, über Hintergründe, Ziele und Abläufe informiert. Es konnten Fragen gestellt und Bedenken geäußert werden. Durch die frühzeitige Einbindung aller Interessengruppen – wie unter anderem dem Betriebsrat – konnte ein gemeinsames Grundverständnis erreicht werden. Parallel zu den Informationsveranstaltungen wurden weitere schriftliche Informationen verschickt und im Intranet veröffentlicht.

Zweitens: Mitarbeiterbefragung

Für den Fragebogen der Mitarbeiterbefragung wurden fünf Bereiche des Leitbilds ausgewählt, welche ausschließlich beobachtbares Verhalten im Arbeitskontext widerspiegelten. Diese wurden mit neuesten Erkenntnissen wissenschaftlicher Forschung abgeglichen und stehen in Zusammenhang mit wichtigen wirtschaftlichen Erfolgskriterien. Inhaltlich wurden (1) das Vorleben der Unternehmenswerte, (2) die Wahrnehmung aktiver Führungsaufgaben im Sinne einer positiven Führungskultur, (3) die Förderung von Zusammenarbeit und die Koordinierung von Prozessen, (4) die Etablierung einer offenen Fehlerkultur und (5) die Ermöglichung von Entwicklungschancen für die direkten Mitarbeiter erfragt. Bei der 270-Grad-Befragung schätzten sowohl die im Fokus stehenden Führungskräfte selbst, ihre direkten Mitarbeiter sowie ihre Kollegen auf gleicher Hierarchieebene die einzelnen Aussagen hinsichtlich ihrer Zustimmung ein, das heißt sie gaben an, ob ein bestimmtes Verhalten gezeigt wurde oder nicht.

Die erste Befragungswelle mit den Führungskräften der Führungsebenen eins und zwei wurde online durchgeführt, die zweite Welle mit den Führungskräften der Führungsebenen drei und vier als Papierversion, da die Mitarbeiter im gewerblich-technischen Bereich keinen eigenen Computerarbeitsplatz hatten. Wichtig war, dass das Ausfüllen der Fragebögen während der Arbeitszeit ermöglicht wurde und die Führungskräfte ihre Mitarbeiter direkt ansprachen, um die Teilnahmebereitschaft zu erhöhen. Zur Wahrung der Anonymität wurden die Papierfragebögen beim Betriebsrat in Wahlurnen gesammelt und direkt von Mitarbeitern der TU Dortmund abgeholt. Zusätzlich wurden den Führungskräften nur dann Ergebnisse präsentiert, wenn

PROJEKTPHASEN

Leitbild-Erarbeitung

1. Ist-Analyse
2. Projektgruppenarbeit und Erarbeitung des Leitbilds für „Führung und Zusammenarbeit“
3. Vorstellung und Diskussion mit allen Mitarbeitern des Unternehmens
4. Finale Präsentation und Verabschiedung des neuen Leitbilds

November 2010 – Mai 2013

Leitbild-Evaluierung

1. Information aller Beteiligten
2. Durchführung der Befragung
3. Auswertung der Ergebnisse
4. Verteilung der Ergebnisberichte an alle Führungskräfte
5. Individuelle Feedbackgespräche
6. Teamworkshops zur Vertiefung der Befragungsergebnisse

Oktober 2013 – Dezember 2015

Das neue Leitbild der DSW21 wurde in zwei Projektphasen verankert: Zunächst wurde das Leitbild gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet, dann umfassend evaluiert.

QUELLE: DSW21

mindestens drei Fremdeinschätzungen vorlagen, damit keine Antworten einzelner identifizierbar waren.

Drittens: Feedbackberichte für die Führungskräfte

Nachdem die TU Dortmund die Ergebnisse ausgewertet hatte, wurde jeder Führungskraft in einem individuellen Bericht detailliert erläutert, was genau durch die Befragung erfasst wurde und wie die Ergebnisse zu interpretieren waren. Die Ergebnisse wurden in eine leicht verständliche Prozentskala umgerechnet und anhand von einfachen Balkendiagrammen präsentiert. In den Balkendiagrammen wurde die Selbsteinschätzung der Führungskräfte den Einschätzungen der anderen Befragungsgruppen gegenübergestellt. Dies ist besonders wichtig, um zu überprüfen, ob das, was Führungskräfte denken bei ihren Mitarbeitern zu bewirken, auch tatsächlich so bei ihnen ankommt. Allgemein gilt hier, je näher sich diese Einschätzungen gleichen, desto erfolgreicher und effektiver sind Führungskräfte. Allerdings zeigen sich typischerweise Differenzen zwischen diesen beiden Einschätzungen. Ziel der weiteren Maßnahmen in dem Projekt Führungskräfte-Feedback war es daher, diese Differenzen zu verringern und Ideen und Anstöße für zukünftiges dem Leitbild konformen Verhalten zu geben.

Viertens: Individuelle Feedbackgespräche mit den Führungskräften

Es folgten Einzelgespräche zwischen Mitarbeitern der TU Dortmund sowie allen Führungskräften von DSW21. In diesen vertraulichen Gesprächen konnten alle offenen Fragen geklärt und Inhalte sowie Ergebnisse des Berichts erörtert werden. Zusätzlich wurden Ziele für Verhaltensänderungen abgeleitet, die im jeweiligen spezifischen Arbeitskontext der Führungskräfte umsetzbar waren, und es wurde erörtert, wie diese umgesetzt werden sollten. Gleichzeitig wurden sogenannte Teamworkshops vorbereitet.

Fünftens: Teamworkshops

Hier kamen die Führungskraft, ihre direkten Mitarbeiter sowie ein Moderator seitens der TU Dortmund zusammen. Im Rahmen von circa vier Zeitstunden wurden die Ergebnisse für drei Bereiche des Feedbacks präsentiert und gemeinsam diskutiert. Dies folgte einem festgelegten Muster: Zunächst sollten die Mitarbeiter überlegen, welche positiven Verhaltensweisen der Führungskraft zu dem Ergebnis der Befragung geführt hatten. Anschließend wurden Wünsche und Erwartungen der Mitarbeiter gesammelt, die diese an das Verhalten ihrer Führungskraft hatten. Die Führungskraft notierte zeitgleich in einem abgetrennten Raum, welche Unterstützung sie ihrerseits von den Mitarbeitern benötigte, um sich weiterzuentwickeln. Die Ergebnisse stellte anschließend der Moderator vor, um die Anonymität der Mitarbeiter zu wahren. Abschließend wurde gemeinsam erörtert, welche gesammelten Verhaltensaspekte für die künftige Zusammenarbeit umsetzbar waren. Diese wurden als gemeinsame Vereinbarung fixiert. Neben den Mitarbeitern der TU Dortmund übernahmen Prozessbegleiter von DSW21 die Moderation der Workshops. Dies war für den Erfolg des Projekts wichtig, da die Prozessbegleiter eine unternehmensinterne Perspektive einbrachten, sich sehr gut in die Funktionsweisen der Teams hineinversetzen konnten sowie über die Projektlaufzeit hinaus als Ansprechpartner zur Verfügung standen.

Fazit

Unser Beitrag zeigt, wie ein neugeschaffenes Unternehmensleitbild erfolgreich ausgerollt werden kann. Für DSW21 liegt der Nutzen des Gesamtprojekts in der konsequenten Umsetzung des Leitbilds „Führung und Zusammenarbeit“ sowie der Vereinheitlichung und Stärkung der Führungskultur des Unternehmens. Zusätzlich bewirkte das umfassende Feedback eine Förderung der individuellen Entwicklung der Führungskräfte, welche sich in der Regel in positiven Verhaltensänderungen widerspiegelt. Das Projekt kann somit als eine Vorbereitung auf künftige Herausforderungen betrachtet werden. ■

MATHIAS DIEBIG ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Technischen Universität Dortmund und beschäftigt sich mit den Themen Führung und Gesundheit.
PROF. DR. JENS ROWOLD lehrt Personalentwicklung und Veränderungsmanagement an der Technischen Universität Dortmund.

Vergütung mit System

PRAXIS. Binnen eines halben Jahres setzten die Stadtwerke Jena ein Eingruppierungs- und Vergütungssystem um, das die bisherige Regelung außerhalb des TVÖD ersetzt.

Von **Nadine Horn, Aniane Oelsner** und **Niko Lymberopoulos**

Die Stadtwerke Jena Gruppe bündelt als kommunaler Unternehmensverbund mit etwa 1.600 Beschäftigten Dienstleistungen und Kompetenzen rund um Energie, Mobilität, Wohnen, Freizeit und Services. Für vier Gesellschaften der Unternehmensgruppe und den Zweckverband Jena-Wasser mit insgesamt etwa 450 Mitarbeitern werden die Beschäftigungsbedingungen in gleicher Form und Ausprägung entwickelt und umgesetzt. Diese sind – da für die Gesellschaften keine Tarifbindung besteht – in einer Regelungsabrede festgehalten, die in regelmäßigen Abständen im Dialog zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretungen weiterentwickelt wird.

Das Ziel: Ein transparentes und nachvollziehbares Gesamtsystem

Ein Kernthema bei den Verhandlungen im Jahr 2015 war die Modernisierung des Eingruppierungs- und Vergütungssystems. Bisher ergab sich die Grundvergütung aus der Zuordnung zu einer von neun Vergütungsgruppen, bei denen Unter- und Obergrenze des jeweiligen Gehaltsbands festgelegt waren. Die Stellenbewertung und Eingruppierung beschränkte sich auf kurze qualifikationsbasierte Textbeschreibungen zu den Vergütungsgruppen. Beschäftigte konnten deshalb die Zuordnung schwer nachvollziehen und empfanden sie zum Teil als ungerecht. Eine externe Analyse durch die HR-Strategieberatung Lurse AG zeigte zudem Handlungsbedarf im Hinblick auf die systematische Gestaltung der Eingruppierungskriterien und Gehaltsbänder.

Gemeinsames Ziel der Arbeitgeber und der Arbeitnehmervertretungen war es, ein transparentes und nachvollziehbares System zur Eingruppierung und Vergütung der Mitarbeiter zu gestalten. Es sollte Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen und flexible Leistungsanreize ermöglichen. Allen Beteiligten war dabei die Einheitlichkeit für alle Gesellschaften und den Zweckverband Jena-Wasser wichtig. Die Berücksichtigung der Kultur der Stadtwerke Jena Gruppe und der Besonderheiten im kommunalen Umfeld waren zusätzliche Rahmenbedingungen. Der Projektzeitraum umfasste März bis November 2015. Das Projektteam bestand aus Mitarbeitern des Personalbereichs, Mitgliedern der Arbeitnehmervertretungen und Vertretern der HR-Strategieberatung Lurse AG.

Eingruppierungssystem und Vergütungsmodell in zwei Schritten

Das Projekt wurde in zwei Teile unterteilt: Zunächst wurde ein neues Ein-

© STADTWERKE JENA

Stadtwerke Jena Gruppe: Seit Beginn 2016 gilt hier für vier Gesellschaften ein neues Vergütungsmodell.

gruppierungsmodell konzipiert, das zweite Teilprojekt beschäftigte sich mit der Gestaltung des Vergütungsmodells. Basierend auf den festgelegten Zielen wurde dem Betriebsrats- und Personalratsgremium im Mai 2015 das erste Grobkonzept des Eingruppierungsmodells vorgestellt.

Mit den Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretungen wurden die Elemente Funktionsgruppe, -familie und -level sowie entsprechende Bewertungskriterien diskutiert und Alternativen verglichen. Die Entscheidung fiel auf ein Modell, das bezüglich der spezifischen Differenzierungsmöglichkeiten einerseits und einer pragmatischen Anwendbarkeit für die Stadtwerke andererseits am ausgewogensten ist.

Ab Juni 2015 wurden in Workshops mit den Bereichsleitungen auf Basis des Stellenkonzepts und eines abgestimmten Eingruppierungsrahmens alle bestehenden Stellen und Stelleninhaber den Funktionsgruppen und -leveln zugeordnet. Gleichzeitig begann die Entwicklung der Funktionsfamilien und der fachlichen Beschreibungen. Der zukünftige Prozess für Neu- und Umgruppierungen und das Vorgehen bei der Veränderung von Anforderungen entstand parallel. Ab September 2015 stand die Konzeption des Vergütungsmodells im Fokus der Arbeitsgruppe. Neben internen Analysen waren Marktinformationen ein wichtiger Bestandteil der Projektarbeit. Auf Basis eines Grobkonzepts für die neuen Gehaltsbänder wurde mithilfe von Ausreißeranalysen und unter Berücksichtigung von Kostenauswirkungen in unterschiedlichen Szenarien das Detailkonzept zur Überführung in das neue Modell entwickelt.

Die Schwerpunkte des neu geschaffenen Gesamtsystems

Das seit dem 1. Januar 2016 geltende neue Eingruppierungsmodell umfasst drei Funktionsgruppen (Fachkräfte, Fachspezialisten, Leiter) mit insgesamt neun Leveln (Wertigkeitsstufen „A“ bis „I“). Für alle drei Funktionsgruppen existieren summarisch beschriebene Eingruppierungsmatrizen. Die Zuordnung der bestehenden Stellen zu den Funktionsgruppen und –leveln erfolgte in mehreren Schritten.

Die Eingruppierung erfolgte auf der Soll-Stelle, also den geplanten Anforderungen an die überwiegend auszuführenden Tätigkeiten. Im Mittelpunkt steht hier das Anforderungsniveau der Stelle, nicht die individuellen Leistungen des Stelleninhabers. Ergänzende fachliche Beschreibungen der Level für unterschiedliche Funktionsfamilien (Beispiele sehen Sie in der Abbildung Seite 71) erleichtern die inhaltliche Abgrenzung zwischen den Leveln, da sie jeweils typische Tätigkeitsinhalte abbilden. Auch die Betitelung der Stellen wurde sinnvoll vereinheitlicht.

Bei der Entwicklung des neuen Vergütungsmodells wurden neben den internen Gehältern auch Markt- und Tarifinformationen berücksichtigt. Im Vergleich zum vorherigen Modell wurden die Spannweiten der Gehaltsbänder deutlich reduziert und die Abstandssteigerung marktkonform angehoben. Die Effekte dieser technischen Veränderung für die Beschäftigten sind einerseits realistische Vergütungsperspektiven innerhalb eines Gehaltsbandes für gleichwertige Funktionen und andererseits höhere Einkommenschancen für höherwertige Funktionen. Dem Anspruch einer nachvollziehbaren und zudem leistungsorientierten Vergütungsstruktur wurde mit der neuen Systematik entsprochen. Die Gruppierung in den Funktions-Leveln erfolgt gemäß der Anforderungen an die Aufgaben der Stelle. Mit dem Spielraum der Gehaltsbänder je Gruppe und Level bleibt die Flexibilität erhalten, individuelle Leistungen zu honorieren.

Zielgruppenbezogene Kommunikation als wesentlicher Erfolgsfaktor

Zentrale Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung des Projekts waren sowohl der partizipative Entwicklungsprozess als auch die kontinuierliche, zielgruppenbezogene Projektkommunikation.

Die Führungskräfte wurden frühzeitig über die Bereichsleiterrunden und eine spezielle Informationsreihe eingebunden, zudem waren sie über bereichsspezifische Workshops bereits bei der Entwicklung des Eingruppierungsmodells einbezogen. In einer Betriebsversammlung im Mai 2015 wurden das Projekt „Vergütungsmanagement“ und die zeitliche Planung den Mitarbeitern vorgestellt. Nach Abschluss des ersten Teilprojekts wurden über die Mitarbeiterzeitschrift im September 2015 wesentliche Ergebnisse kommuniziert. Details zum neuen Eingruppierungsmodell erschienen in zwei Newslettern im Oktober und November 2015. Parallel dazu konnten sich die Beschäftigten laufend im Intranet zum Projekt informieren. Nach Abschluss des zweiten Teilprojekts fand im November 2015 eine Mitarbeiterinformations-Veranstaltung statt. Darüber hinaus standen Führungskräfte, Ansprechpartner der Personalabteilung und der Arbeitnehmervertretungen für persönliche Gespräche zur Verfügung.

Das neue Eingruppierungs- und Vergütungsmodell wird zusammen mit den anderen verhandelten Verbesserungen der Beschäftigungsbedingungen nur mit der einzelvertraglichen Zustimmung der Mitarbeiter wirksam. Hier zeigte sich der Vorteil der engen Einbindung der Interessenvertretungen: Die Beschlussfassungen zum neuen Vergütungssystem wie auch zu jeder einzelnen Umgruppierung war in kurzer Zeit erfolgreich abgeschlossen.

In persönlichen Gesprächen erläuterten die Führungskräfte jedem Beschäftigten, welche Änderungen sich für den Einzelnen ergeben. Unterschiedliche Wahrnehmungen der Stellenwertigkeit wurden im Dialog offengelegt und die gegenseitigen Erwartungen an Stelle und Aufgaben abgeglichen. Vor den Gesprächen gab es für die Führungskräfte Workshops, um inhaltliche und prozessuale Fragen zu klären und typische

Gesprächssituationen anhand von Fallbeispielen zu simulieren. Die Übergabe der arbeitsvertraglichen Anpassungen an die Beschäftigten erfolgte ab Ende November 2015. Bis Ende März 2016 hatten mehr als 95 Prozent der Beschäftigten das Vertragsangebot angenommen.

Vergütungsmanagement mit stetiger Weiterentwicklung

Die hohe Annahmequote unterstreicht die Attraktivität des neuen Eingruppierungs- und Vergütungssystems für die Mitarbeiter. Es ist deutlich differenzierter als das bisherige System, benennt klare Kriterien und lässt Entwicklungen zu. Damit bietet es eine bessere Nachvollziehbarkeit, warum eine Stelle in der jeweiligen Vergütungsgruppe eingeordnet ist. Umgekehrt bietet es den Beschäftigten die Möglichkeit, zu erkennen, wie sie sich in eine höhere Gruppe entwickeln können. Die Führungskräfte können deutlichere Leistungsanreize setzen und honorieren. Lutz Güttich, Vorsitzender des Gemeinschaftsbetriebsrats der Stadtwerke Jena Gruppe, fasst die Vorteile des neuen Vergütungssystems aus Sicht der Arbeitnehmervertretungen zusammen: „Das neue System bedeutet nicht automatisch, dass jeder mehr Geld bekommt. Aber es wird deutlicher, was er dafür tun muss."

Aus Arbeitgebersicht war für den Erfolg des Projekts die Einbindung aller relevanten Interessengruppen im Unternehmen entscheidend: Die aktive Unterstützung des Projekts durch die Geschäftsführungen und Werkleitung, die kooperative Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretungen in der Konzeptions- und Umsetzungsphase, die fachliche Mitgestaltung und das Engagement der Führungskräfte sowie die stetige Kommunikation gegenüber den Beschäftigten. Die Begleitung durch die HR-Strategieberatung beinhaltete das Einbringen von Projekterfahrungen und fachlicher Expertise sowie Unterstützung bei der Entwicklung, Gestaltung und Bewertung eines kulturkompatiblen Systems und der zugehörigen Prozesse. So war es möglich, ein Eingruppierungs- und Vergütungssystem zu entwickeln, das die Besonderheiten der Stadtwerke Jena Gruppe berücksichtigt und gleichzeitig systematisch und marktkonform gestaltet ist.

Das Projekt ist nun mit Inkrafttreten des neuen Systems erfolgreich abgeschlossen. Das Thema Vergütungsmanagement wird zukünftig in regelmäßigen Abständen geprüft und weiterentwickelt. Zudem bedürfen die fachlichen Beschreibungen innerhalb der Funktionsfamilien einer fortlaufenden Anpassung und Ergänzung. Perspektivisch sollen auch variable Vergütungsbestandteile sowie das Prämiensystem einer Neuausrichtung unterzogen werden. Die Effekte der Leistungsdifferenzierung werden dabei im Fokus sein. ■

EINGRUPPIERUNGSMODELL

	Funktion		
Entgeltgruppe	Fachkräfte	Fachspezialisten	Leiter
A	Basisfachkraft 1	--	--
B	Basisfachkraft 2	--	--
C	Fachkraft 1	--	--
D	Fachkraft 2	--	--
E	Fachkraft 3		--
F	Fachkraft 4	Fachspezialist 1	Leiter 1
G		Fachspezialist 2	Leiter 2
H	--	Fachspezialist 3	Leiter 3
I	--	Fachspezialist 4	Leiter 4

Die Abbildung zeigt das neue Eingruppierungsmodell der drei Funktionsgruppen (Fachkräfte, Fachspezialisten, Leiter). Insgesamt gibt es hier neun Level in der Entgeltgruppe.

QUELLE: STADTWERKE JENA GRUPPE

LEVELBESCHREIBUNGEN

Fachkraft 1	Fachkraft 2	Fachkraft 3
• Bedienung, Wartung, Instandsetzung sowie Störungsbeseitigung von/bei Anlagen/Netzen **unter Anleitung** • Durchführung von Montagearbeiten an Anlagen/Netzen **unter Anleitung** • ...	• **selbstständige** Bedienung, Wartung, Instandsetzung sowie Störungsbeseitigung von/bei Anlagen/Netzen • **selbstständige** Durchführung von Montagearbeiten an Anlagen/Netzen • ...	• selbstständige Bedienung, Wartung, Instandsetzung, Störungsbeseitigung sowie **Steuerung** von Anlagen/Netzen • Installation, Inbetriebnahme, Prüfung von **Spezialmesstechnik** • ...

Die Beispiele, hier aus der Funktionsfamilie „Netz- und Anlagenbetrieb", zeigen die fachlichen Beschreibungen, die die Abgrenzung der Funktionslevel unterstützen.

QUELLE: STADTWERKE JENA GRUPPE

NADINE HORN ist Bereichsleiterin Personal Service, Stadtwerke Jena GmbH.
ANIANE OELSNER ist Referentin strategische Personalarbeit, Stadtwerke Jena GmbH.
NIKO LYMBEROPOULOS ist Projektmanager, Lurse AG.

© DIGITAL VISION. / THINKSTOCKPHOTOS.DE

Das Integrationsgesetz soll die Eingliederung von Asylbewerbern in den Arbeitsmarkt erleichtern.

Vorschlag für Integrationsgesetz

Jetzt geht es flott: Bereits zwei Wochen nach dem Beschluss der Koalitionsspitzen, ein Integrationsgesetz anzugehen, steht der erste Referentenentwurf dazu. Wie so häufig fallen auch im Zusammenhang mit diesem Gesetzesvorhaben die Stichworte „fordern und fördern". Konkret sollen die Vorschriften die Ausbildungsförderung verbessern sowie für Rechtssicherheit beim Aufenthaltsstatus während und nach einer Ausbildung sorgen. Die sogenannte Vorrangprüfung ist ebenfalls Teil des Gesetzes. Das behördliche Zustimmungsverfahren soll für drei Jahre ausgesetzt werden. Auch bereits im Eckpunktepapier angekündigte Sanktionen sind im gemeinsamen Entwurf von Arbeits- und Innenministerium vorgesehen: Beispielsweise soll es die Verpflichtung zur Mitwirkung bei der Integration und Wohnsitzzuweisungen geben.

pm NACHGELESEN

Neun Monate Stillstand

Kein Ruhmesblatt für Gerichte ist ein Verfahren, in dem die Klägerin vor dem Amtsgericht (AG) zunächst 3.800 Euro gepfändete Vergütung verlangte — später erweiterte sie ihre Klage um 3.000 Euro. Da der Streitwert nun die 5.000-Euro-Marke überschritt, stellte sich die Frage nach der Zuständigkeit des AG. Die Klägerin verlangte die Verweisung „an das zuständige Gericht (Arbeits- oder Landgericht)", der Startschuss für eine Freifahrt durch den Zuständigkeitsdschungel. Denn zunächst verwies das AG an das Landgericht (LG). Dieses sandte die Akten aber zurück, da es um gepfändeten Arbeitslohn ginge und vielleicht eher das Arbeitsgericht (ArbG) zuständig sei. Das AG nahm sich diesen Hinweis zu Herzen und verwies daraufhin an das ArbG, was jedoch erst nach mehreren Anläufen formell wirksam gelang. Das ArbG wiederum sah die Zuständigkeit beim LG und befragte das Bundesarbeitsgericht (BAG). Das sprach nun ein Machtwort: Die erste Verweisung war bindend, das LG muss übernehmen. Nach neun Monaten Zuständigkeitsgerangel scheint nun eine Sachentscheidung nahe.

NEWS DES MONATS

Versorgungsbezüge Das Zahlstellen-Meldeverfahren unterliegt einem ständigen Optimierungsprozess, auch aufgrund von Impulsen aus der Praxis. Nun stehen weitere Änderungen an. Um das Meldevolumen zu reduzieren, werden die Meldungen zum „maximal beitragspflichtigen Versorgungsbezug" (VBmax) ab 2017 nur noch abgegeben, sofern die Beitragsbemessungsgrenze (BBG) überschritten wird.

Dienstfahrrad Auch wenn zunehmend dafür geworben wird: Noch ist die Gestellung von Elektro-Bikes, die durch Gehaltsumwandlung finanziert werden können, durch den Arbeitgeber die Ausnahme. Dennoch: Bereits seit einigen Jahren existiert ein Verwaltungserlass, der die Anwendung der vom Pkw bekannten Ein-Prozent-Regelung auch für (Elektro-)Fahrräder erlaubt.

Bestandsprüfung Anstatt, wie ursprünglich geplant, jede Meldung, die nicht mit dem Bestand der Krankenkasse oder des Rentenversicherungsträgers übereinstimmt, rigoros abzuweisen, wird nun das Verfahren neu aufgesetzt. Die Krankenkassen sollen Fehlermeldungen in Absprache mit dem Arbeitgeber verändern – und diese zusätzlich maschinell informieren. Gestartet wird ab 2017 im AAG-Verfahren.

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

URTEIL DES MONATS

Kein separater Internetzugang für Betriebsräte

Arbeitgeber haben ihren Betriebsräten einen Internet- und Telefonanschluss in erforderlichem Umfang zur Verfügung zu stellen. Dafür genügt jedoch die Anbindung an das Firmennetzwerk, wie nun das Bundesarbeitsgericht (BAG) entschieden hat. Eines eigens für den Betriebsrat eingerichteten Internetzugangs – unabhängig vom Proxy-Server des Arbeitgebers – bedarf es im Regelfall nicht. Die abstrakte Gefahr, dass der Arbeitgeber technische Kontrollmöglichkeiten missbräuchlich ausnutzt, begründe eine solche Forderung nicht, argumentierten die Richter

Ein Betriebsrat kann nach § 40 Abs. 2 Betriebsverfassungsgesetz einen Telefonanschluss und – sofern berechtigte Belange des Arbeitgebers nicht entgegenstehen – die Eröffnung eines Internetzugangs sowie die Einrichtung eigener E-Mail-Adressen verlangen. Deren Erforderlichkeit zur Wahrnehmung konkret anstehender betriebsverfassungsrechtlicher Aufgaben müssen die Arbeitnehmervertreter grundsätzlich nicht darlegen. Allerdings, das stellten die BAG-Richter nun in einem Beschluss klar, genügt es, dem Betriebsrat im Rahmen des im Betrieb bestehenden Informations- und Kommunikationssystems einen Telefonanschluss zur Verfügung zu stellen. Auch für den Internetzugang und E-Mail-Verkehr ist das einheitlich genutzte Netzwerk ausreichend. Der Arbeitgeber ist grundsätzlich also nicht dazu verpflichtet, dem Betriebsrat unabhängig vom betrieblichen Netzwerk einen Zugang zum Internet zur Verfügung zu stellen. Auch muss er keinen von seiner Telefonanlage unabhängigen Telefonanschluss für den Betriebsrat einrichten, entschieden die obersten Arbeitsrichter.

Im konkreten Fall verlangte der Betriebsrat die Einrichtung eines vom Proxy-Server des Arbeitgebers unabhängigen Internetzugangs sowie eines von seiner Telefonanlage unabhängigen Telefonanschlusses. Die abstrakte Gefahr einer missbräuchlichen Ausnutzung der technischen Kontrollmöglichkeiten durch den Arbeitgeber genügt für eine solche Forderung jedoch nicht, argumentierte das BAG. Mit dieser Begründung dürfe der Betriebsrat einen separaten Telefonanschluss sowie Internetzugang nicht für erforderlich halten, ergänzten die Erfurter Richter.

Der Betriebsrat kann keinen eigenen Server beanspruchen.

Quelle BAG, Beschluss vom 20.4.2016, Az. 7 ABR 50/14

FRAUEN AN DIE MACHT

ZUSAMMENFASSUNG „Frauen an die Macht“ titelte ein Autohaus in seiner Stellenanzeige, um offensiv Verkäuferinnen anzuwerben. Die Entschädigungsklage eines abgelehnten männlichen Bewerbers scheiterte vor Gericht: Die Benachteiligung des Mannes sei zulässig.

RELEVANZ Das Urteil reiht sich nahtlos in die schier unendliche Galerie der AGG-Fälle ein, die dem Leser bei der Lektüre der Urteile ein Schmunzeln ins Gesicht zaubern. Dabei war der Bedarf des Arbeitgebers ernst: Er beschäftigte ausschließlich männliche Verkäufer, wollte jedoch auch Kundinnen – von denen sich einige bereits nach Verkäuferinnen erkundigt hätten – eine gleichgeschlechtliche Verkaufsberatung ermöglichen. Ob das Anliegen auch in einer möglichen Berufung die Diskriminierung rechtfertigt, bleibt abzuwarten.

Quelle ArbG Köln, Urteil vom 10.2.2016, Az. 9 Ca 4843/15

SONNTAGS NICHT ZU AMAZON

ZUSAMMENFASSUNG Auch ein deutlich höheres Bestellvolumen in der Vorweihnachtszeit rechtfertigt keine Ausnahme zur Sonntagsarbeit. Das hat nun für Amazon in Augsburg das Verwaltungsgericht entschieden – und die Entscheidung des Eilverfahrens bestätigt.

RELEVANZ Das Verfahren beantwortete zwei Fragen. Zunächst jene nach der Ausnahme vom grundsätzlichen Beschäftigungsverbot an Sonntagen. Hier entschied das Gericht wie im Eilverfahren: Das Weihnachtsgeschäft sei ein regelmäßig wiederkehrendes Ereignis. Darauf könne sich Amazon rechtzeitig einstellen, indem es den zu erwartenden Personalbedarf durch Einstellungen ausgleiche. Bei der zweiten Frage hielt das Gericht die Gewerkschaft für befugt zur Klage, da sie in spezifisch gewerkschaftlichen Rechten betroffen sei.

Quelle VG Augsburg, Urteil vom 14.4.2016, Az. 5 K 15.1834

Behörden und Gerichte uneins

ÜBERBLICK. Die Erlaubnis oder das Verbot der privaten Internetnutzung im Betrieb kann rechtlich gravierende Folgen haben. Wie Arbeitgeber den Spagat meistern.

Von **Philipp Byers**

Die Kontrolle von Internet- und E-Mail-Nutzung am Arbeitsplatz stellt ein stark umstrittenes Problemfeld im Bereich des Beschäftigtendatenschutzes dar. Regelmäßig besteht große Unsicherheit darüber, ob der Arbeitgeber die Internetnutzungsaktivitäten und E-Mail-Korrespondenz seiner Mitarbeiter rechtmäßig kontrollieren darf. Unternehmen haben häufig ein Interesse an einer Überwachung. Die Kontrollmotive des Arbeitgebers können dabei vielfältig sein.

E-Mail und Internet: Die Motive für Kontrollen des Arbeitgebers

Der Arbeitgeber bezweckt mit einer Überwachung der betrieblichen Telekommunikation häufig, einer unangemessen hohen privaten Nutzung von Internet und E-Mail durch die Arbeitnehmer wirkungsvoll entgegenzusteuern. Eine private Nutzung der Telekommunikationsmittel kann erhebliche Arbeitszeit binden. Zudem erhöht eine Privatnutzung das Risiko, dass dadurch Viren oder Spam eingeschleppt und die Funktionsfähigkeit des betrieblichen IT-Systems beeinträchtigt werden.

Zur Aufklärung von Compliance-Verstößen (zum Beispiel bei Korruptionsverdacht) kann ein Screening der E-Mail-Postfächer ein erfolgsversprechendes Mittel zu Überwachung darstellen. Auch in betrieblichen Alltagssituationen kann ein arbeitgeberseitiger Zugriff auf den E-Mail-Account der Arbeitnehmer nötig sein. Insbesondere ist es im Fall einer krankheits- oder urlaubsbedingten Abwesenheit des Mitarbeiters oft erforderlich, dass geschäftliche E-Mails von Kollegen bearbeitet und beantwortet werden.

Trotz dieser oft nachvollziehbaren Motive sind Kontrollen von Internet und E-Mail am Arbeitsplatz problematisch. Bei Überwachung der betrieblichen Telekommunikation greift der Arbeitgeber in das Persönlichkeitsrecht der Mitarbeiter ein. Ein solcher Eingriff ist nur dann zulässig, wenn der Arbeitgeber dabei auf eine datenschutzrechtliche Rechtfertigungsgrundlage zurückgreifen kann.

Datenschutzbehörden: Kontrollen des Arbeitgebers nach TKG beurteilen

Nach Auffassung der Datenschutzaufsichtsbehörden soll es für die Reichweite der Kontrollmöglichkeiten entscheidend sein, ob der Arbeitgeber die private Nutzung von Internet und/oder E-Mail am Arbeitsplatz erlaubt hat. Ist die Privatnutzung verboten, ist das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) zu beachten, das dem Arbeitgeber erweiterte Kontrollmöglichkeiten einräumt.

Dagegen soll nach den Aufsichtsbehörden im Fall einer erlaubten Privatnutzung das Telekommunikationsgesetz (TKG) – und damit das Fernmeldegeheimnis – im Arbeitsverhältnis Anwendung finden. Durch die Gestattung der Privatnutzung würde der Arbeitgeber seinen Mitarbeitern die Telekommunikationsmittel „Internetanschluss“ und „E-Mail-Account“ für private Zwecke zur Verfügung stellen und wäre sogenannter Diensteanbieter im Sinne des TKG.

ARBEITSHILFE

Muster Betriebsvereinbarung zur Nutzung von Telekommunikationsmitteln (HI435946)

Die Arbeitshilfe finden Sie im Haufe Personal Office (HPO). Internetzugriff:
www.haufe.de/hi435946

Privat mailen oder surfen im Betrieb: Wie Arbeitgeber die private Internetnutzung regeln sollten.

Für die Stellung als Diensteanbieter soll bereits die nachhaltige Erbringung von Telekommunikationsdiensten ausreichend sein, ohne dass es dabei auf eine Gewinnerzielungsabsicht ankommt. Daher soll der Arbeitgeber auch in die Stellung als Diensteanbieter rücken, wenn er den Mitarbeitern die Privatnutzung unentgeltlich erlaubt, was den betrieblichen Regelfall darstellen dürfte.

Die Datenschutzbehörden vertreten zudem die Auffassung, dass der Arbeitgeber durch das Bereitstellen von Internet- und E-Mail-Zugang für private Zwecke nicht im eigenen, sondern im fremden Interesse handelt. Aus diesen Gründen soll der Mitarbeiter im Verhältnis zum Arbeitgeber als „Dritter" im Sinne des TKG gelten und es würde ein gesondertes Telekommunikationsnutzungsverhältnis zwischen den Arbeitsvertragsparteien entstehen. Dies wäre für die Anwendbarkeit des TKG im Arbeitsverhältnis ausreichend. Die Ansicht der Aufsichtsbehörden wird von der überwiegenden Meinung in der Fachliteratur geteilt.

Folgen: Arbeitgeber Diensteanbieter, Kontrollen nur eingeschränkt möglich

Eine Anwendbarkeit des TKG schränkt die Kontrollmöglichkeiten des Arbeitgebers erheblich ein. Faktisch steht der Arbeitgeber dann auf derselben Stufe wie zum Beispiel die kommerziellen Telekommunikationsanbieter Telekom oder Vodafone. Solchen kommerziellen Diensteanbietern ist eine Kontrolle der Internetnutzung und E-Mail-Korrespondenz ihrer Kunden nur in engen Ausnahmefällen erlaubt.

Nach den Aufsichtsbehörden hat dies auch für den Arbeitgeber zu gelten. Bei erlaubter Privatnutzung ist dem Arbeitgeber grundsätzlich der Zugriff auf das E-Mail-Postfach des Arbeitnehmers verwehrt. Aufgrund der überragenden Bedeutung des Fernmeldegeheimnisses soll dies regelmäßig auch für dienstliche Nachrichten gelten. Im betrieblichen Alltag kann dies für den Arbeitgeber erhebliche nachteilige Auswirkungen haben. Ist der Mitarbeiter krank oder im Urlaub, kann der Arbeitgeber während des Abwesenheitszeitraums nicht auf das Postfach zugreifen und geschäftliche Nachrichten bearbeiten. Zudem wäre ein Screening des E-Mail-Accounts zur Aufklärung von Pflichtverstößen des Arbeitnehmers unzulässig.

© SUEDHANG|IMAGE SOURCE / CORBIS

Auch eine Auswertung der Verbindungsdaten der Internet- und E-Mail-Nutzung (zum Beispiel zur Dauer von Internetsitzung, Protokollierung aufgerufene Webseiten oder Angaben über E-Mail-Absender) ist bei Anwendbarkeit des TKG nur eingeschränkt möglich. So können die Verbindungsdaten durch Antivirusprogramme rechtmäßig ausgewertet werden, sofern dies zur Abwehr von Viren und Spam erforderlich ist. Allerdings müssen technische Fehler bei der Virenerkennung nahezu ausgeschlossen sein. Wird eine E-Mail unberechtigt als Virus oder Spam „ausgefiltert", stellt dies einen unzulässigen Eingriff in den Fernmeldeverkehr dar. Dies kann sogar eine Strafbarkeit des Arbeitgebers nach § 206 II Nr. 2 StGB begründen. Weiter darf durch den Zugriff auf Verbindungsdaten nicht kontrolliert werden, wie häufig der Arbeitnehmer private E-Mails schreibt oder im Internet surft und welche Webseiten er dabei aufruft. Solche Verhaltenskontrollen sind nach dem TKG ausgeschlossen.

Führt der Arbeitgeber Kontrollen von Internet und E-Mail durch, die gegen das TKG verstoßen, kann dies gravierende

Folgen haben. Verstöße gegen das Fernmeldegeheimnis sind nach § 206 StGB strafbar. Greift der Arbeitgeber widerrechtlich auf eine E-Mail zu und teilt den Inhalt einer anderen Person mit, begründet dies bereits eine Verletzung des Fernmeldegeheimnisses. Gleiches gilt, wenn ein eingesetztes Antivirusprogramm fehlerhaft E-Mails ausfiltert und dadurch löscht beziehungsweise verzögert zustellt.

Aufgrund der eingeschränkten Kontrollmöglichkeiten sowie strafrechtlichen Risiken sind Arbeitgeber bisher gut beraten gewesen, die Privatnutzung von Internet und E-Mail am Arbeitsplatz zu verbieten. Nur auf diese Weise können Unternehmen der Anwendbarkeit des TKG nach Ansicht der Aufsichtsbehörden entgehen.

Gerichte: Keine Anwendung des TKG auf Kontrollen des Arbeitgebers

Die Arbeitsgerichte haben sich mehrheitlich gegen die Aufsichtsbehörden gestellt. In der jüngeren Rechtsprechung haben das Landesarbeitsgericht (LAG) Niedersachsen (Urteil vom 31.5.2010, Az. 12 Sa 875/09) sowie das LAG Berlin (Urteil vom 16.2.2011, Az. 4 Sa 2132/10) vielmehr die Auffassung vertreten, dass der Arbeitgeber auch bei einer erlaubten Privatnutzung nicht die Stellung eines Diensteanbieters im Sinne des TKG einnimmt. Dies hat zur Folge, dass das BDSG im Arbeitsverhältnis Anwendung findet, was die Kontrollmöglichkeiten erweitert. Eine nähere Begründung, warum das TKG keine Anwendung finden soll, erfolgte allerdings in beiden Urteilen nicht.

Neue Dynamik in die rechtliche Diskussion kam durch zwei aktuelle Gerichtsentscheidungen. Zunächst hat der Europäische Gerichtshof für Menschenrechte (EGMR, Urteil vom 12.1.2016, Az. 61496/08) festgestellt, dass die Kontrolle der privaten Kommunikation eines Mitarbeiters durch den Arbeitgeber keinen Verstoß gegen Art. 8 der Europäischen Menschenrechtskonvention (Recht auf

PRAXISTIPP

Alternative zum strikten Internet-Verbot

Ein Verbot der Privatnutzung vermeidet die Anwendung des TKG. Dies kann jedoch häufig dem Anliegen der Mitarbeiter widersprechen. Welche Lösungen bleiben.

Damit sich Unternehmen erweiterte Kontrollmöglichkeiten hinsichtlich der Internet- und E-Mail-Nutzung am Arbeitsplatz erhalten können, ist ein vollständiges Verbot der Privatnutzung empfehlenswert. Nur auf diese Weise wird die Anwendbarkeit des TKG rechtssicher vermieden. Ein solch striktes Verbot kann sich allerdings im Zeitalter des Internet nachteilig auf das Betriebsklima auswirken.
Alternativ kann es sich anbieten, dass der Arbeitgeber die Privatnutzung des Internet im geringfügigen Umfang erlaubt, dagegen der geschäftliche E-Mail-Account nur dienstlich genutzt werden darf. In diesem Fall gilt der Arbeitgeber im Hinblick auf das E-Mail-Postfach nicht als Diensteanbieter nach dem TKG. Auf diese Weise können Unternehmen leichter Zugriff auf dienstliche E-Mail-Postfächer nehmen und die Bearbeitung der geschäftlichen Korrespondenz im Abwesenheitsfall des Arbeitnehmers sicherstellen. Für den Mitarbeiter hätte ein solches Verbot keine erheblichen Auswirkungen. Seine private E-Mail-Korrespondenz kann der Arbeitnehmer problemlos über private Anbieter wie „gmx“ abwickeln, deren Webseiten er über den dienstlichen Internetzugang aufrufen kann. In Unternehmen mit einer jungen Belegschaft ist davon auszugehen, dass die meisten Mitarbeiter über ein privates Smartphone verfügen. In solchen Fällen stellt ein absolutes Verbot der Privatnutzung von Internet und E-Mail keine besondere Härte dar. Der Arbeitnehmer kann über sein eigenes Smartphone privat surfen, ohne auf den dienstlichen Rechner angewiesen zu sein. Letztlich muss ein Arbeitgeber immer im konkreten Einzelfall entscheiden, ob sich ein Verbot der Privatnutzung sämtlicher betrieblicher Kommunikationsmittel im Unternehmen durchsetzen lässt. Ein derart striktes Verbot ist allerdings nach wie vor die rechtssicherste Lösung.

MITBESTIMMUNG

Die Rechte des Betriebsrats

Im Zusammenhang mit der privaten Nutzung von E-Mail-Account und Internet stellt sich häufig auch die Frage nach den Rechten des Betriebsrats. Ein Überblick.

Bei dem Verbot der Privatnutzung von Internet und E-Mail besteht kein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats. Es ist alleinige Entscheidung des Arbeitgebers, ob die Mitarbeiter Betriebsmittel privat nutzen dürfen. Ist die Privatnutzung dagegen erlaubt, soll aber zeitlich (zum Beispiel: Privatnutzung nur in der Mittagspause) oder inhaltlich (Blockierung des Aufrufs bestimmter Webseiten wie Facebook) beschränkt werden, wird dem Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG eingeräumt. Will der Arbeitgeber die E-Mail- und Internetnutzung der Mitarbeiter technisch kontrollieren, ist das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats aus § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG zu beachten. Bei Abschluss einer Betriebsvereinbarung über technische Kontrollen haben die Betriebsparteien die Persönlichkeitsrechte der Arbeitnehmer nach § 75 Abs. 2 BetrVG zu wahren. Dies bedeutet, dass keine schrankenlosen Kontrollen geregelt werden können. Der Mindestschutzstandard des BDSG ist zu gewährleisten.

Achtung des Privat- und Familienlebens) begründet. Unter Berücksichtigung des EGMR-Urteils lässt sich schwer argumentieren, dass der Arbeitgeber bei Zugriffen auf das dienstliche E-Mail-Postfach gegen das Fernmeldegeheimnis verstoßen soll, sofern die Privatnutzung erlaubt ist. Weiter hat der EGMR festgehalten, dass es dem Arbeitgeber freisteht, die Privatnutzung von Internet und E-Mail zu erlauben. Der Mitarbeiter verfügt über keinen Anspruch auf private Nutzung.

Auch das LAG Berlin (Urteil vom 14.1.2016, Az. 5 Sa 657/15) hat sich kürzlich wieder mit der Kontrolle der Internetnutzung auseinandergesetzt. Auch hier lehnte das LAG Berlin die Anwendbarkeit des TKG im Arbeitsverhältnis bei erlaubter Privatnutzung ab. Diesmal hat das Gericht seine Auffassung näher begründet. Nach dem LAG Berlin liegt in einem Arbeitsverhältnis kein Angebot von Telekommunikation an einem Dritten vor, da ein Mitarbeiter nicht außerhalb des Unternehmens steht. Für die Stellung als Diensteanbieter nach dem TKG ist es gemäß § 3 Nr. 10 TKG erforderlich, dass Telekommunikation nachhaltig einem Dritten angeboten wird. Diese Voraussetzung für die Anwendbarkeit des TKG fehlt nach dem LAG Berlin im Arbeitsverhältnis. Daher sollen die Kontrollen des Arbeitgebers an den Vorgaben des BDSG zu messen sein.

Folgen: Kontrollen des Arbeitgebers nach Datenschutzgesetz bewerten

Nach dem BDSG kann der Arbeitgeber auf das dienstliche E-Mail-Postfach stichprobenartig zugreifen. Auf diese Weise kann kontrolliert werden, wie häufig der Mitarbeiter den E-Mail-Account privat nutzt. Im Fall eines konkreten Tatverdachts (zum Beispiel bei Compliance-Verstößen) kann der Arbeitgeber das Postfach lückenlos für einen begrenzten Zeitraum kontrollieren. Die E-Mail-Überwachung ist dann einzustellen, wenn der Verdacht aufgeklärt wird oder es sich zeigt, dass die Kontrolle erfolglos bleibt. Ist der Mitarbeiter wegen Urlaub oder Krankheit abwesend, ist es nach dem BDSG zulässig, dass ein Vertreter sich um das betreffende E-Mail-Postfach kümmert und dienstliche Korrespondenz bearbeitet. Auch kann der Arbeitgeber bei Anwendbarkeit des BDSG die Verbindungsdaten von Internet- und E-Mail-Nutzung zur Antivirus- und Spamabwehr schrankenlos auswerten. Technische Fehler bei der Ausfilterung von E-Mails haben hier keine Auswirkung.

Weiter kann der Arbeitgeber die Verbindungsdaten stichprobenartig erheben, um eine übermäßige Privatnutzung zu kontrollieren. Eine lückenlose Auswertung des Internetnutzungsverhaltens des Arbeitnehmers – wie Kontrolle der aufgerufenen Webseiteninhalte – kann dagegen nur bei konkretem Tatverdacht eines Pflichtverstoßes erfolgen. Dies kann dann der Fall sein, wenn konkrete Anhaltspunkte dafür vorliegen, dass der Mitarbeiter auf verbotene pornografische oder extremistische Inhalte aus dem Internet zugreift.

> Urteile zur Anwendung des TKG im Arbeitsverhältnis sind mit Vorsicht zu genießen, denn das BAG hat dazu noch nicht entschieden und Behörden wenden das TKG an.

Führt der Arbeitgeber unzulässige Kontrollen von Internet und E-Mail durch, kann er sich bei Anwendbarkeit des BDSG nicht wegen einer Verletzung des Fernmeldegeheimnisses nach § 206 StGB strafbar machen. Allerdings stellen rechtswidrige Kontrollen der betrieblichen Telekommunikation eine Ordnungswidrigkeit nach § 43 Abs. 2 Nr. 1 BDSG dar, die mit einer Geldbuße von bis zu 300.000 Euro sanktioniert werden kann.

Erlangt der Arbeitgeber aus einer unzulässigen Kontrolle Erkenntnisse, mit denen er eine Kündigung begründen will, besteht regelmäßig ein prozessuales Beweisverwertungsverbot. Dem Arbeitgeber ist es im Regelfall verwehrt, Beweise zu verwerten, die zugleich eine Verletzung des Persönlichkeitsrechts des Arbeitnehmers nach sich ziehen. Arbeitgeber sind auch bei Anwendbarkeit des BDSG gut beraten, Kontrollen von Internet und E-Mail nur nach sorgfältiger Prüfung durchzuführen.

Praxis: Wie mit den unterschiedlichen Rechtsauffassungen umzugehen ist

Als Fazit sollten Unternehmen die dargestellten Gerichtsentscheidungen nur mit Vorsicht genießen. Das Bundesarbeitsgericht hat sich bisher noch nie mit der Anwendbarkeit des TKG im Arbeitsverhältnis auseinandergesetzt. Daher lässt sich zu Fragen aus diesem Bereich keine höchstrichterliche Rechtsprechung heranziehen.

Weiter ist zu berücksichtigen, dass die Aufsichtsbehörden bislang an der Anwendbarkeit des TKG festhalten. Der Arbeitgeber sollte daher davon ausgehen, dass die Bestimmungen des TKG bei erlaubter Privatnutzung weiterhin gelten und seine Vorgehensweise danach ausrichten. Die überzeugende Gegenansicht, wonach das TKG im Arbeitsverhältnis keine Anwendung findet, sollte offensiv vertreten werden, wenn Unternehmen mit möglichen Datenschutzverstößen durch die Aufsichtsbehörden konfrontiert werden. ■

DR. PHILIPP BYERS ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner der Kanzlei Lutz Abel Rechtsanwaltsgesellschaft mbH am Standort München.

„Vergütungssysteme prüfen“

INTERVIEW. Das BAG hat zuletzt klare Kriterien für Nachtzuschläge genannt. Erfüllen Arbeitgeber diese nicht, kann es teuer werden, meint Arbeitsrechtler Christian Bitsch.

personalmagazin: *Das Bundesarbeitsgericht hat im Dezember 2015 die gesetzliche Regelung zur Vergütung von Nachtarbeit konkretisiert und hielt einen regelmäßigen Nachtzuschlag von 25 Prozent für angemessen. Welche Auswirkungen hat die Entscheidung für Arbeitgeber?*

Christian Bitsch: Das Arbeitszeitgesetz regelt die Nachtarbeit, also die Zeit zwischen 23 und sechs Uhr, und legt in § 6 Absatz 5 fest, dass Arbeitgeber diese Zeit gesondert und angemessen vergüten oder in Freizeit ausgleichen müssen. Alles Weitere ist den Tarifvertragsparteien und – soweit diese nichts geregelt haben – den Arbeitsvertragsparteien vorbehalten. Das BAG hat nun in der aktuellen Entscheidung ausführlich dargestellt, wie es diese Norm einschätzt und vor allem, wie für etwaige Verfahren die wechselseitige Darlegungs- und Beweislastverteilung sein soll. Insofern sind für Unternehmen, die auf Nachtarbeit angewiesen sind, zum Beispiel im Speditions- oder Wachgewerbe oder für Krankenhäuser, klare Kriterien geschaffen. Zwar müssen Arbeitgeber die vorhandenen Vergütungssysteme eventuell anpassen, was mit Schwierigkeiten verbunden sein kann. Dennoch: Bei der Vertrags- und Vergütungsgestaltung haben Arbeitgeber nun eine Orientierung, mit der sie gut umgehen können.

DR. CHRISTIAN BITSCH ist Rechtsanwalt und Partner bei Beiten Burkhardt in Frankfurt am Main.

personalmagazin: *Sie sprachen von klaren Kriterien, die das BAG aufgestellt hat. Welche sind das?*

Bitsch: Zunächst gilt unabhängig von der aktuellen Entscheidung: Der Arbeitgeber kann prinzipiell frei entscheiden, ob er einen Nachtzuschlag zahlen, durch Freizeitausgleich abgelten oder ob er beide Optionen kombinieren möchte. Diese grundlegende Weichenstellung hängt natürlich von der Kostenkalkulation und von der Arbeits- oder Dienstzeitplanung im jeweiligen Unternehmen ab. Oft haben Arbeitgeber in Zeiten des Fachkräftemangels beispielsweise gar nicht die Option, mit Freizeitausgleich zu arbeiten. Im Falle des finanziellen Ausgleichs der Nachtarbeit gibt nun das BAG die Marschrichtung vor, dass der Mindestzuschlag zehn Prozent sein soll. Weniger ist nach der Entscheidung kaum vorstellbar. Zudem haben die Richter jetzt erstmals festgestellt, dass 25 Prozent Nachtzuschlag die Regel ist und jede darüber oder darunter liegende Ausnahme gesondert begründet werden muss.

personalmagazin: *In dem entsprechenden Urteil hat das BAG dem Arbeitnehmer sogar 30 Prozent Nachzuschlag zugesprochen. Wie hat es diese Ausnahme begründet?*

Bitsch: Im konkreten Fall ging es um einen Lkw-Fahrer, der Dauernachtarbeit zu leisten hatte. Er war regelmäßig im Einsatz und ohne größere Ruhezeiten die komplette Nachtschicht durchgefahren. In diesem Fall entschied das BAG: Bei Dauernachtarbeit liege eine solche körperliche Belastung vor, dass ein höherer Zuschlag erforderlich sei. Im Allgemeinen lässt sich also sagen, dass bei besonders anstrengender Nachtarbeit ein Zuschlag von mehr, bei weniger belastender Arbeit von weniger als 25 Prozent infrage kommt. Das bedeutet aber auch, dass beispielsweise weniger als 25 Prozent Nachtzuschlag nicht per se unzulässig sind. Vielmehr müssen Arbeitgeber darlegen und nachweisen, weshalb im konkreten Fall eine Abweichung nach unten gerechtfertigt ist. Umgekehrt, wenn der Arbeitnehmer auf einen höheren Nachtzuschlag besteht, muss er diese Abweichung ebenfalls darlegen und nachweisen.

personalmagazin: *Welche Argumente können für die Differenz zum regelmäßigen Nachtzuschlag herangezogen werden?*

Bitsch: Indizien wären, wie etwa im Fall beim BAG, ob der Arbeitnehmer die gesamte Nacht konzentriert arbeiten muss

Das BAG hat erstmals festgestellt, dass 25 Prozent Nachtzuschlag die Regel ist. Jede darunter oder darüber liegende Ausnahme muss gesondert begründet werden.

oder ob und in welchem Umfang Ruhephasen zur Verfügung stehen. Auch die Art der Arbeit oder die zu tragende Verantwortung kann, wie beispielsweise bei Ärzten, die nachts operieren müssen, ein Faktor sein – ebenso wie die konkrete Stressbelastung oder auch die Häufigkeit, in der Mitarbeiter zur Nachtarbeit herangezogen werden.

personalmagazin: *Zählt Bereitschaftsdienst auch als weniger belastende Arbeit?*
Bitsch: In Bereichen, in denen häufig Bereitschaftsdienst abzuleisten ist, kann ein Zuschlag von weniger als 25 Prozent genügen. Nehmen wir das Beispiel eines IT-Unternehmens, das Rechenzentren betreut. Im Nachtdienst werden die Mitarbeiter nur zur Arbeitsleistung herangezogen, wenn ein Computersystem ausfällt. Faktisch können sie also häufig im Bereitschaftszimmer schlafen, sodass in diesem Fall weniger als 25 Prozent Nachtzuschlag genügen können. Ob der Arbeitgeber die Grenze beispielsweise bei zehn oder 20 Prozent zieht, hängt dann wieder vom Einzelfall und von den genannten Indizien ab. Da gibt es allerhand Überlegungen, die man anstellen kann. Für einige Branchen gibt es allerdings bereits eine gefestigte Rechtsprechung der Landesarbeitsgerichte, an der man sich orientieren kann.

personalmagazin: *Welche Branchen sind dies beispielsweise?*
Bitsch: Neben dem aktuellen BAG-Urteil im Speditionsbereich hielt ein Landesarbeitsgericht etwa im Wachgewerbe einen Nachtzuschlag von unter 25 Prozent für zulässig. Im Bereich der Rettungsdienste hat zuletzt das LAG Hamm sogar einen Nachtzuschlag von zehn Prozent für ausreichend angesehen, weil die Mitarbeiter dort häufig Arbeitsbereitschaft haben. Denn trotz der Nachtzeit bestünden in diesen Fällen Ruhephasen und die Mitarbeiter seien nicht einer ständigen körperlichen Belastung ausgesetzt. Bereits 2004 hat dagegen das LAG Köln bei Zeitungszustellern für Dauernachtarbeit – also genau den Fall, für den das BAG nun sogar 30 Prozent Zuschlag zugestanden hat – entschieden, dass 12,4 Prozent genügen. Das zeigt auch, dass man eventuell den konkreten Einzelfall anhand der jetzigen Maßstäbe des BAG nochmals überprüfen muss.

personalmagazin: *Angenommen, die Vergütung ist höher als branchenüblich. Sind Nachtzuschläge dann anzurechnen?*
Bitsch: Laut BAG können Nachtzuschläge durchaus anzurechnen sein. Letztlich wird dies der Tatsache gerecht, dass beim Gehalt häufig Gesamtpakete verhandelt werden. Allerdings genügt der alleinige Hinweis nicht, dass der Stundenlohn über dem Branchenschnitt liegt. Vielmehr müssen auch konkrete Hinweise vorliegen, dass Nachtzuschläge im Gehalt bereits enthalten sein sollen.

personalmagazin: *Gelten die Vorgaben des BAG auch für ein Unternehmen, in dem ein Tarifvertrag oder eine Betriebsvereinbarung mit entsprechenden Regeln zum Nachtzuschlag anwendbar ist?*
Bitsch: Grundsätzlich ist eine Betriebsvereinbarung zu dieser Thematik möglich, sie schließt jedoch die gesetzlichen Vorgaben ebenso wie jene des BAG nicht aus. Konkret bedeutet dies: Es ist zu prüfen, ob im Arbeitsvertrag oder über eine Betriebsvereinbarung Regelungen zum Ausgleich existieren. Sind die Nachtzuschläge nicht hoch genug, muss der Arbeitgeber die Differenz bezahlen. Gilt dagegen eine tarifvertragliche Regelung, so ist nur diese anzuwenden. In Unternehmen, in denen keine Tarifverträge anwendbar sind, könnte jedoch ein Blick in das jeweilige Tarifwerk sinnvoll sein. Bei einer entsprechenden tarifvertraglichen Regelung könnte sich eine Anwendung durch einzelvertragliche Inbezugnahme lohnen. Dann finden nämlich die gesetzlichen Regelungen sowie die nun vom BAG gemachten Vorgaben keine Anwendung. Das ist ein Gestaltungsspielraum für nicht tarifgebundene Arbeitgeber, der eventuell sogar zu geringeren Zuschlägen führen kann.

personalmagazin: *Zu Beginn sprachen Sie von möglichen Schwierigkeiten, ein bestehendes Vergütungssystem an die Vorgaben des BAG anzupassen. Was meinten Sie damit?*
Bitsch: Für Unternehmen, die ein Vergütungssystem neu einführen, hat das BAG klare Regeln vorgegeben. Allerdings dürften bereits in vielen Betrieben teils komplexe Vergütungssysteme bestehen, zum Beispiel mit Boni, Gehaltsbandbreiten und Zuschlägen. Hier ist jedem Arbeitgeber zu raten, sein Vergütungssystem und seine Dienstplangestaltung unter die Lupe zu nehmen. Es gilt zu überprüfen, ob das Vergütungssystem die aktuelle Rechtsprechung des BAG abbildet. Sollte dies nicht der Fall sein und ist zum Beispiel eine Insellösung über Tarifverträge nicht möglich, müssen Unternehmen nachbessern. Das ist bei bestehenden Systemen häufig – beispielsweise aufgrund der damit verbundenen Kosten, der Dienstplangestaltung oder auch eines Mitbestimmungsrechts des Betriebsrats – nicht so leicht. Ohne Anpassungen kann es jedoch teuer werden, wenn eine Mehrzahl von Arbeitnehmern, wie im aktuellen BAG-Fall geschehen, das Unternehmen in Anspruch nehmen und die Auszahlung eines höheren Nachtzuschlags verlangen. Ganz zu schweigen von der daraus resultierenden Unzufriedenheit der Mitarbeiter und der damit einhergehenden Belastung für das Arbeitsverhältnis. ■

Das Interview führte **Michael Miller.**

Von Amts wegen vergleichbar?

GRUNDLAGE. Das Arbeitsrecht unterscheidet zwischen deutschen und ausländischen Arbeitnehmern nicht. Eigenheiten für Arbeitsverträge mit Flüchtlingen gibt es jedoch.

© PAULCOWAN / THINKSTOCKPHOTOS.DE

Vertragssprache Deutsch? Es kann sinnvoll sein, Vereinbarungen in der Heimatsprache des Flüchtlings abzufassen.

Von **Thomas Muschiol**

Das Thema „Flüchtlinge in Deutschland“ hat viele Facetten und birgt unendlich Diskussionsstoff. Medien und internetbasierte Kommunikationsplattformen überschwemmen denjenigen, der sich über eine Frage zu Flüchtlingen informieren will. Auch dazu, was denn die öffentlich-rechtlichen Voraussetzungen für eine Beschäftigung von Flüchtlingen sind, gibt es eine Fülle an Informationen (siehe Personalmagazin, Ausgabe 1/2016, Seite 22ff.). Bei alledem ist zu beachten, dass rechtlich der Begriff des Flüchtlings wenig hilft (siehe Kasten zur „Definition“).

Erstaunlich wenige Fundstellen befassen sich jedoch mit Hinweisen zur allgemeinen arbeitsrechtlichen Gestaltung von Verträgen mit Flüchtlingen – eine Erlaubnis im Sinne der öffentlich-rechtlichen Beschäftigungsaufnahme einmal unterstellt. Auf diese Situation soll im Folgenden eingegangen werden.

Ein Plädoyer für die (freiwillige) Schriftform

Arbeitsverträge bedürfen zur Wirksamkeit nicht der Schriftform. Rechtlich gesehen trifft dies auch für die Beschäftigung von Flüchtlingen zu. Nach dem Nachweisgesetz gibt es jedoch die zwingende Verpflichtung, wesentliche Vertragsbedingungen eines Arbeitsverhältnisses spätestens einen Monat nach Beginn der Beschäftigung aufzuzeichnen und den Mitarbeitern zu übergeben. Bei behördlichen Kontrollen, beispielsweise durch den Zoll, wird oft als erstes nach den Un-

terlagen im Sinne des Nachweisgesetzes gefragt. Alleine dies sollte Grund genug sein, die Schriftform von Arbeitsverträgen zum unternehmerischen Grundsatz zu erheben. Dazu kommt: Bei der Beantragung einer Arbeitserlaubnis verlangt die Bundesagentur neben einer Jobbeschreibung auch Aussagen über die vertraglichen Beschäftigungsbedingungen, sodass in diesem Verfahren der beabsichtigte Arbeitsvertrag schon im Entwurfsstadium vorliegen sollte.

Bundesagentur prüft Vergleichbarkeit der Arbeitsbedingungen

Der Mangel an Hinweisen, wie Arbeitsverträge mit beschäftigten Flüchtlingen zu gestalten sind, könnte oberflächlich betrachtet einen einfachen Grund haben: Das Arbeitsrecht unterscheidet nicht zwischen ausländischen und deutschen Arbeitnehmern und darf dies auch nicht. In der Praxis ist diese Aussage jedoch nicht ganz richtig. Denn man könnte sagen: Es existiert ein spezielles Flüchtlingsrecht deswegen, weil das Thema „Gleichbehandlung“ von Amts wegen geprüft wird. Der Unterschied zum allgemeinen Arbeitsrecht liegt darin, dass hier der allgemeine zivilrechtliche Grundsatz „Wo kein Kläger da kein Richter“ nicht gilt. Die aktive Pflicht darzulegen, dass bei der Beschäftigung von Flüchlingen keine ungünstigeren Arbeitsbedingungen als für vergleichbare deutsche Arbeitnehmer vereinbart werden, ist insoweit bereits eine Verfahrensbedingung – bei der Beantragung einer Arbeitserlaubnis. Eine laufende Kontrolle der Einhaltung dieses speziellen Gleichbehandlungsgrundsatzes ist aufgrund des Schwarzarbeitsbekämpfungsgesetzes gegeben (siehe Kasten „Gesetzestext“).

Die Sprache im Arbeitsvertrag ist Deutsch – eigentlich

Bei der Abfassung eines Arbeitsvertrags oder einer Stellenbeschreibung besteht keine rechtliche Pflicht zur Übersetzung von Schriftstücken in die jeweilige Landessprache des Flüchtlings. Gleichwohl ist es im Hinblick auf die öffentlichrechtlichen Voraussetzungen einer Beschäftigung zumindest zu empfehlen, Flüchtlingen in ihrer Heimatsprache eine Information über die Folgen des Wegfalls der Aufenthaltserlaubnis beziehungsweise der Arbeitserlaubnis an die Hand zu geben, etwa mit folgendem Text:

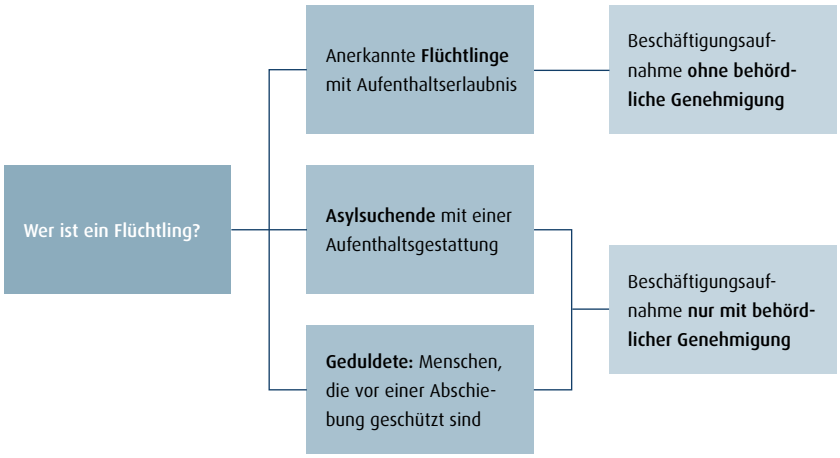
„Die Beschäftigung ist nur mit eine gültigen Aufenthaltserlaubnis/Arbeitserlaubnis möglich. Ein Wegfall führt zu einem Beschäftigungsverbot. Der Arbeitnehmer/die Arbeitnehmerin ist verpflichtet, den Wegfall oder Änderungen bei der Aufenthaltserlaubnis/Arbeitserlaubnis ohne besondere Aufforderung anzuzeigen.“

In den gesetzlich vorgeschriebenen Fällen der Unterweisung in arbeitsschutzrechtlichen Angelegenheiten kann es im Einzelfall dagegen zur Pflicht für Arbeitgeber werden, dem Flüchtling eine übersetzte Fassung auszuhändigen. So heißt es in § 12 des Arbeitsschutzgesetzes, dass der Arbeitgeber die Beschäftigten über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit während ihrer Arbeitszeit ausreichend und angemessen zu unterweisen hat. Hier hat der Arbeitgeber aktiv dafür zu sorgen, dass der Mitarbeiter diese auch verstehen muss. Ergänzend weist beispielsweise die Betriebssicherheitsverordnung darauf hin, dass bei der Unterrichtung der Beschäftigten der Arbeitgeber die erforderlichen Vorkehrungen zu treffen hat, damit Betriebsanweisungen für die bei der Arbeit benutzten Arbeitsmittel für sie „in verständlicher Form und Sprache“ zur Verfügung stehen.

Eine Befristung und Probezeit richtig vereinbaren

In erster Linie bieten sich bei der Beschäftigung von Flüchtlingen die sachgrundlosen Erstbefristungen an. Die Laufzeit kann dabei innerhalb von zwei Jahren auch in Abschnitte aufgeteilt werden. Insgesamt können derartige Verträge dreimal verlängert werden. Damit ist eine Anpassung an entsprechende Befristungen von Arbeitserlaubnissen oder Aufenthaltstiteln in der Regel möglich. Nicht möglich ist es dagegen,

DEFINITION



Der allgemeine Flüchtlingsbegriff hilft bei der Frage, ob und unter welchen Voraussetzungen diese Menschen beschäftigt werden können, nicht weiter. Es muss nach drei Fallgruppen und dem jeweiligen Asylstatus differenziert werden.

eine Sachgrundbefristung ohne Enddatum mit der Bedingung abzuschließen, dass das Arbeitsverhältnis befristet ist und mit dem Wegfall eines Aufenthaltstitels automatisch endet.

Auch die Vereinbarung einer Probezeit ist bei der Beschäftigung von Flüchtlingen eine sinnvolle und für beide Seiten faire Vertragsgestaltung. Im herkömmlichen Sinne wird sie meist als sogenannte „vorgeschaltete Probezeit“ genutzt. Die praktische Bedeutung dieser Probezeit liegt darin, dass die Mindestkündigungsfrist eines Arbeitsverhältnisses während einer vereinbarten Probezeit bis auf zwei Wochen verkürzt werden kann.

Kann auf einen Tarifvertrag der einschlägigen Branche Bezug genommen werden, in dem eine noch kürzere Kündigungsfrist während der Probezeit vorgesehen ist, so kann auch für nichttarifgebundene Verträge diese kürzere Frist durch sogenannte „Bezugnahme“ eingeführt werden. Möglich ist aber auch eine andere Variante der Probezeit, nämlich eine echte Befristung zur Probe. Diese stellt sogar einen anerkannten Sachgrund dar. Im Ergebnis kann man eine Befristung zur Probe aber dadurch erreichen, dass man im Rahmen einer sachgrundlosen Erstbefristung zunächst einen kurzen Anfangsabschnitt vereinbart.

Ein mögliches Beschäftigungsverbot und die entsprechenden Folgen

Auch folgende Situation lässt sich nicht von vornherein ausschließen: Im Laufe einer Beschäftigung stellt sich heraus, dass die Angaben eines Flüchtlings zu den Voraussetzungen seines Aufenthaltstitels und/oder seiner Arbeitserlaubnis nicht den tatsächlich zugrunde gelegten Voraussetzungen entsprachen oder nicht mehr entsprechen. Arbeitsrechtlich gesehen hat das immer ein sofortiges Beschäftigungsverbot zur Folge. Hat der Flüchtling selbst den Mangel seiner „Papiere“ nicht zu vertreten, so besteht gleichwohl das Arbeitsverhältnis zunächst weiter, denn das Auslaufen oder der Wegfall des Aufenthaltstitels oder der Arbeitserlaubnis hat keine automatische Beendigung des Arbeitsvertrages zur Folge. Eine Lohnzahlungspflicht durch „Annahmeverzug“ besteht während eines Beschäftigungsverbots jedoch nicht, da den Arbeitgeber im Regelfall kein Verschulden treffen wird. Im Rahmen einer Kündigung ist dann zu prüfen, ob in absehbarer Zeit mit der Wiedererteilung der Arbeitserlaubnis beziehungsweise einer weiteren Aufenthaltserlaubnis oder Gestattung zu rechnen ist und der Arbeitsplatz bis dahin ohne erhebliche betriebliche Beeinträchtigungen offengehalten werden kann.

Anders ist die Lage, wenn der Flüchtling vorsätzlich mit Täuschungsabsicht seine Einstellung erschlichen hat. Hier hat der Betrieb die Möglichkeit, das Arbeitsverhältnis wegen arglistiger Täuschung anzufechten. Dies hat die Folge, dass der Vertrag von Anfang an nichtig ist. Eine Kündigung braucht dann nicht zu erfolgen, allenfalls rein vorsorglich, für den Fall, dass die Anfechtung nicht greifen sollte.

Sofern der Flüchtling – bevor die Täuschung an das Licht kam – tatsächlich beschäftigt wurde, ist diese nach den Grundsätzen des faktischen Arbeitsverhältnisses zu bezahlen. ■

GESETZESTEXT

Sanktionen bei ungleichen Bedingungen

Verstöße gegen die Verpflichtung, Flüchtlinge nicht zu ungünstigeren Arbeitsbedingungen als für vergleichbare deutsche Arbeitnehmer zu beschäftigen, werden aufgrund des Schwarzarbeitsbekämpfungsgesetzes (SchwarzArbG) kontrolliert und sanktioniert.

Der entsprechende § 10 SchwarzArbG lautet:
(1) Wer vorsätzlich eine in § 404 Abs. 2 Nr. 3 des Dritten Buches Sozialgesetzbuch bezeichnete Handlung begeht und den Ausländer zu Arbeitsbedingungen beschäftigt, die in einem auffälligen Missverhältnis zu den Arbeitsbedingungen deutscher Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen stehen, die die gleiche oder eine vergleichbare Tätigkeit ausüben, wird mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe bestraft.
(2) In besonders schweren Fällen des Absatzes 1 ist die Strafe Freiheitsstrafe von sechs Monaten bis zu fünf Jahren. Ein besonders schwerer Fall liegt in der Regel vor, wenn der Täter gewerbsmäßig oder aus grobem Eigennutz handelt.

Noch einen Schritt weiter geht das Gesetz in den Fällen, in denen ein Betrieb Flüchtlinge als Leiharbeitnehmer einsetzt, was nur in Ausnahmefällen möglich ist. Der Entleiher wird hier verpflichtet, auch auf die Bedingungen des Leiharbeitsverhältnisses zu achten.
Der entsprechende § 15a Arbeitnehmerüberlassungsgesetz lautet:
„Wer als Entleiher einen ihm überlassenen Ausländer, der einen erforderlichen Aufenthaltstitel nach § 4 Abs. 3 des Aufenthaltsgesetzes, eine Aufenthaltsgestattung oder eine Duldung, die zur Ausübung der Beschäftigung berechtigen, oder eine Genehmigung nach § 284 Abs. 1 des Dritten Buches Sozialgesetzbuch nicht besitzt, zu Arbeitsbedingungen des Leiharbeitsverhältnisses tätig werden lässt, die in einem auffälligen Missverhältnis zu den Arbeitsbedingungen deutscher Leiharbeitnehmer stehen, die die gleiche oder eine vergleichbare Tätigkeit ausüben, wird mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe bestraft. In besonders schweren Fällen ist die Strafe Freiheitsstrafe von sechs Monaten bis zu fünf Jahren; ein besonders schwerer Fall liegt in der Regel vor, wenn der Täter gewerbsmäßig oder aus grobem Eigennutz handelt.“

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

Von BYOD zu CYOD

KOLUMNE. Arbeiten auf privaten Endgeräten scheint attraktiv für Arbeitnehmer, birgt jedoch ungeklärte Rechtsfragen für Arbeitgeber. Eine Alternative könnte sich lohnen.

Von **Manteo Eisenlohr**

Mobilität ist heutzutage beinahe ein Lebensgefühl. Daher haben Arbeitnehmer längst Möglichkeiten gefunden, die Bürokommunikation auf ihre privaten mobilen Geräte mit Push-Funktionen weiterzuleiten, um die private Zeitgestaltung mit den beruflichen Erfordernissen in Einklang zu bringen. Viele Arbeitgeber gestatten die Weiterleitung von E-Mails und Dokumenten auf private mobile Endgeräte, damit Arbeitnehmer ihre Arbeitszeit flexibel gestalten können und der Grad ihrer Zufriedenheit steigt. Manche Arbeitgeber gestatten sogar den Zugriff auf Server oder Cloud durch jedwede Art privater Geräte.

Bei der Nutzung privater Geräte zu beruflichen Zwecken („Bring Your Own Device“, BYOD) ergeben sich jedoch technische wie juristische Herausforderungen: Die Vielzahl der von Arbeitnehmern verwendeten Geräte zwingt Arbeitgeber dazu, eine breite Palette technischer Lösungen zur Verfügung zu stellen, damit der Datentransfer auf Android oder IOS funktioniert. Technisch können jederzeit Viren oder Systemabstürze die Nutzung der Endgeräte, aber auch die Unternehmens-IT gefährden. „Network Access Control“ (NAC) kann hier zwar die wesentlichen technischen Probleme minimieren, oft jedoch nur auf Kosten der Funktionalität und Nutzerfreundlichkeit.

Rechtlich stellen sich bei der Zulassung der BYOD-Praxis fast unüberschaubar viele Fragen: Neben software-lizenzrechtlichen Fragen bestehen insbesondere Herausforderungen in Zusammenhang mit dem Schutz von Unternehmensgeheimnissen. Der effektive Schutz dieser Geheimnisse betrifft Aspekte des Arbeitnehmerdatenschutzes, wenn sich der Arbeitgeber Zugriff auf die privaten Geräte verschaffen möchte, um mögliche Verletzungen zu untersuchen. Und die NAC-Einführung ruft Beteiligungsrechte des Betriebsrats auf den Plan. Die Frage bleibt, ob all diese Aspekte mittels des allgemeinen Arbeitsvertragsrechts befriedigend gelöst werden können. Aus diesen Gründen verliert BYOD für viele Unternehmen an Reiz. Arbeitgeber greifen allenthalben darauf zurück, Arbeitnehmern die Nutzung privater mobiler Endgeräte beruflich zu untersagen.

Außerhalb Deutschlands etabliert sich zunehmend eine Praxis, die als „Choose Your Own Device“ (CYOD) bezeichnet wird. Hierbei stellt der Arbeitgeber eine Auswahl von Endgeräten zur Verfügung. Der Arbeitnehmer entscheidet, welches Gerät er für berufliche Zwecke nutzen will. Diese Geräte dürfen sie zum Teil auch für private Zwecke wie etwa Telefonie oder das Herunterladen von Apps verwenden. Die Rechte am Gerät verbleiben jedoch beim Arbeitgeber, der somit auch jederzeit Zugriff auf die auf den Endgeräten gespeicherten oder empfangenen Daten hat. CYOD stellt somit eine rechtlich robuste Lösung dar, um die Interessen des Arbeitgebers an der mobilen Erreichbarkeit des Arbeitnehmers zu gewährleisten. Zugleich räumt sie dem Arbeitnehmer die Möglichkeit ein, über ein mobiles Gerät zu verfügen, gewährleistet hinreichende Flexibilität und räumt ihm in weitem Umfang Nutzungsmöglichkeiten ein.

Arbeitgebern, die den Einsatz mobiler Geräte im Betrieb in Betracht ziehen, sei daher geraten, im Interesse erhöhter Rechtssicherheit CYOD statt BYOD zu erwägen. CYOD löst die in der digitalen Arbeitswelt bei der Nutzung mobiler Endgeräte aufgeworfenen Fragen mit größerer Rechtssicherheit. ■

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

© MACROVECTOR / ADOBE STOCK

Netzwerk für Senior-Experten

Das Online-Netzwerk Masterhora hat seinen Fokus auf Fach- und Führungskräften 50-plus und einen Pool von rund 1.500 Senior-Experten aufgebaut. Die Mitgliedschaft für Senior-Experten ist kostenfrei. Wer auf die Projekte der Unternehmen sowie auf die Weiterbildungsangebote zugreifen will, muss sich lediglich registrieren und ein Profil erstellen. Das Netzwerk enthält eine Projektbörse mit Interimsjobs und Pro-Bono-Engagements und stellt Artikel, Studien und Arbeitshilfen bereit. Angesprochen sind Personen, die langjährige Berufserfahrung aufweisen und sich in Altersteilzeit oder im Ruhestand befinden oder sich selbstständig gemacht haben. **www.masterhora.de**

© LMU

HR-Master an der LMU München: Noch bis zum 15. Juli sind Bewerbungen möglich.

Masterstudiengang in neuer Runde

Bis zum 15. Juli können sich Studieninteressierte noch für die nächste Runde des berufsbegleitenden Masterstudiengangs „Executive Master of Human Resource Management“ an der Ludwig-Maximilians-Universität München bewerben. Einen Blick hinter die Kulissen des Studiengangs ermöglicht die LMU am 31. Mai ab 16.30 Uhr. Nach Begrüßung und kurzer Programmvorstellung durch Professor Ingo Weller, Leiter des Instituts für Personalwirtschaft, folgt eine moderierte Gesprächsrunde mit Thomas Marquardt, Global Head of HR bei Infineon Technologies und Vorsitzender des HR-Master-Beirats, und HR-Veteran Thomas Sattelberger. Der Masterstudiengang, der mittlerweile fünf Jahre besteht, zählt bislang 81 Studierende, rund 30 beteiligte Professoren und 44 Abschlüsse. **www.hrmaster.de**

Hohe Lücken in der Vergütung

Auch in Branchen mit Top-Gehältern herrschen große Entgeltlücken, fand Compensation Partner heraus. Die größten Gehaltsunterschiede zwischen Männern und Frauen stellten die Vergütungsberater in der Rechtsbranche fest. Hier beträgt die Differenz knapp 40 Prozent. Auch das Alter spielt eine relevante Rolle. So beträgt die Entgeltlücke bei unter 20-jährigen Fachkräften 13 Prozent, bei 50- bis 59-Jährigen 33 Prozent. Bei jungen Führungskräften zwischen 20 und 29 Jahren liegt die Differenz bei 19 Prozent und steigt bis auf 34 Prozent bei über 60-Jährigen an. **www.compensation-partner.de**

SEMINARE

13. bis 15. Juni, München	**Basiswissen Betriebliches Gesundheitsmanagement** Tel. 0761 898-4422 www.haufe-akademie.de
14. bis 16. Juni, Berlin	**Altersteilzeit – Früher in den Ruhestand** Tel. 0251 1350-1221 www.poko.de
15. Juni, Giengen bei Ulm	**Für immer aufgeräumt: 20 Prozent mehr Effizienz mit Büro-Kaizen** Tel. 07322 950-243 www.tempus.de
16. Juni, Düsseldorf	**HR als Partner bei der digitalen Transformation von Unternehmen** Tel. 069 713785-0 www.dgfp.de

ONLINE-SEMINARE

13. Juni	**Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz in der betrieblichen Praxis**
16. Juni	**Die wichtigsten Beendigungsgründe im TVöD, TV-L**
29. Juni	**Anpassung des Rechnungszinses für Pensionen: Entlastung oder zusätzliche Belastung?**
27. Juni	**Compliance: Anforderungen und effiziente Lösungsansätze im Mittelstand**

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

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

Das verdient ein Personalberater

Im „Vergütungs-Check“ stellt das Personalmagazin in Zusammenarbeit mit dem Gehaltsexperten Compensation Partner die Gehälter zentraler Tätigkeitsfelder im Personalwesen vor. Das Durchschnittsgehalt eines Personalberaters reicht je nach Unternehmensgröße von 39.270 Euro (Q1) bis 88.037 Euro (Q3) inklusive Zusatzleistungen. Überstunden werden im Mittel mit 1.112 Euro vergütet. Rund 34 Prozent der Berufsgruppe erhalten Prämien und 18 Prozent eine betriebliche Altersvorsorge. Einen Firmenwagen gibt es für acht Prozent.

VERGÜTUNGS-CHECK

Firmengröße (in Mitarbeitern)	**Q1**	**Median**	**Q3**
< 21	39.270 Euro	48.895 Euro	62.650 Euro
21–50	40.606 Euro	48.317 Euro	66.938 Euro
51–100	42.802 Euro	48.450 Euro	67.469 Euro
100–1.000	44.363 Euro	53.408 Euro	66.326 Euro
> 1.000	58.975 Euro	73.018 Euro	88.037 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: Personaldisponent
Aug.: Branchenvergleich

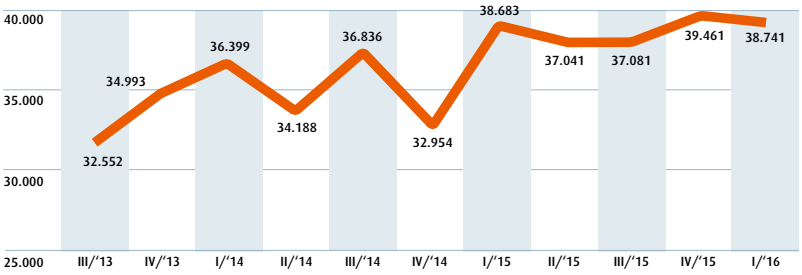
Q3: oberes Quartil (25 Prozent aller Personen mit dieser Funktion verdienen mehr)
Q1: unteres Quartil (25 Prozent unterschreiten diesen Betrag). Veränderungen gegenüber dem Vorjahr (über alle Firmengrößen): plus 1,1 Prozent.

QUELLE: COMPENSATION PARTNER, 2016

Weiter auf hohem Niveau

Zwar hat der HR-Stellenmarktindex HR-Stix im ersten Quartal 2016 im Vergleich zum vierten Quartal 2015 mehr als 700 Job-Offerten eingebüßt. Aber verglichen mit den Werten aus den vergangenen Jahren zeichnet sich weiter ein sehr erfreuliches Bild des Stellenmarkts für HR-Experten: Mit insgesamt 38.741 Angeboten bewegt sich der HR-Stix – ein Kooperationsprojekt von Salesjob und dem Personalmagazin – weiter auf hohem Niveau und liegt auch knapp über dem ersten Quartal des Vorjahrs. Der Stellenmarktindex, für den regelmäßig 77 Print- und Online-Stellenmärkte ausgewertet werden, weist für die ersten drei Monate des Jahres 2016 den größten Bedarf an HR-Experten in der Personalberatung und -vermittlung (14.666 Vakanzen) auf. Regional betrachtet besteht die höchste Nachfrage im Postleitzahlengebiet 6, dicht gefolgt von den Postleitzahlengebieten 2 und 8.

HR-STIX



Personalexperten bleiben hoch begehrt. Im ersten Quartal 2016 liegt der Bedarf an HR-Experten knapp über dem ersten Quartal des Vorjahres.

QUELLE: SALESJOB, 2016

ANZEIGE

„HR, bitte helfen Sie uns!“

PRAXIS. Personalmanager sind für Mitarbeiter Vertrauenspersonen und Anlaufstelle für heikle Themen. Wie verhalten sie sich, wenn Mitarbeiter ihr Herz ausschütten?

Von **Ursula Wawrzinek**

Im Team gibt es seit Monaten nur noch ein Gesprächsthema: Das unmögliche Verhalten des Chefs. Er ist kaum ansprechbar und wenn man dringend eine Entscheidung von ihm braucht, verzögert er die Abläufe. Zusagen, die er gemacht hat, vergisst er, Anfragen bleiben unbeantwortet. Das nervt und behindert die Arbeit. Die Mitarbeiter haben den Eindruck, dass er sich nicht für ihre Anliegen interessiert und keine Ahnung hat, was im Team vor sich geht.

Täglich werden neue „Typisch-Chef-Geschichten“ ausgetauscht. Inbrünstig wird hinter seinem Rücken darüber geschimpft. Die Mitarbeiter haben ihm bereits signalisiert, dass die Zusammenarbeit nicht passt. Doch geändert hat sich nichts. Was tun? Jedem ist klar: Es ist nicht ungefährlich, den Chef zu kritisieren. Letztendlich sitzt er am längeren Hebel. Die Mitarbeiter beschließen, im Schutz der Gruppe eine Beschwerde bei der Personalabteilung vorzutragen.

Bis eine Gruppe von Mitarbeitern in der Personalabteilung an der Tür klopft und sich über ihren Chef beschwert, ist bereits viel passiert. Der Konflikt befindet sich in einem fortgeschrittenen Stadium. Ist die Personalabteilung überhaupt die richtige Adresse für ein solches Anliegen? Personalmanager sind Dienstleister und Berater der Führungskräfte, nicht disziplinarische Vorgesetzte. Sie haben nicht die Macht, einer Führungskraft vorzuschreiben, wie sie sich zu verhalten hat. Deshalb passieren im Alltag häufig diese fünf Fehler:

- Aufzeigen, dass HR der falsche Ansprechpartner ist und die Gruppe wegschicken – damit ist niemandem geholfen.
- Die Gruppe auffordern, das Anliegen direkt mit dem Chef zu klären – wäre das möglich, so hätte sie es bereits getan.
- Der Gruppe empfehlen, sich mit dem Fehlverhalten des Chefs zu arrangieren – der Konflikt wird weiter eskalieren.
- Den Mitarbeitern schlechte Absichten unterstellen – das Gegenteil ist der Fall, denn die Gruppe engagiert sich aktiv dafür, den Konflikt zu beseitigen.

Stattdessen sollte HR in die Verantwortung gehen und sich der Sache annehmen. Die Mitarbeiter sind auf der Suche nach einer kompetenten Person, die sie versteht und ihnen helfen kann.

Wie nehme ich das Anliegen auf?

Mithilfe der unten genannten Fragen zur Konfliktvorklärung können Sie das Problem umfassend erheben. Dabei gilt es, Bewertungen und Vorverurteilungen zu vermeiden. Anstatt Partei zu ergreifen und die Beschreibungen zu kom-

FRAGEN ZUR KONFLIKTVORKLÄRUNG

- Was genau ist das Problem?
- Wie ist es entstanden?
- Wer ist beteiligt?
- Was wurde im Vorfeld unternommen, um den Konflikt zu lösen?
- Warum kommen die Mitarbeiter gerade jetzt auf Sie zu?
- Was möchten sie erreichen?
- Welche Unterstützung wünschen sie sich?
- Wer ist über dieses Gespräch oder Problem informiert?

SOFORTHILFE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

In einem Selbstlernkurs von Ursula Wawrzinek (www.konfliktberaterin.de) können Führungskräfte, die in der Kritik der Mitarbeiter stehen, lernen, die Situation zu reflektieren. Sie bekommen Know-how vermittelt, wie sie die Krise als Chance für Veränderungen nutzen, damit sie am Ende gestärkt und zufrieden aus der Situation hervorgehen. Personalmanager können mit diesem Kurs der Führungskraft ein hilfreiches Instrument zur Bewältigung der Krise anbieten.

mentieren, nehmen Sie die Aussagen der Mitarbeiter neutral zur Kenntnis, stellen ausschließlich Verständnisfragen und machen sich umfangreiche Notizen. Damit signalisieren Sie, dass Sie sich der Sache professionell annehmen.

Zu diesem Zeitpunkt brauchen Sie noch keine Lösungsidee. Stattdessen würdigen Sie das Engagement der Mitarbeiter und bestätigen ihnen, ohne Partei zu nehmen, dass aus Ihrer Sicht dringender Handlungsbedarf besteht. Bitten Sie die Gruppe um Geduld und zeigen Sie auf, dass Sie sich zunächst Gedanken darüber machen werden, wie Sie die Sache angehen. Klären Sie außerdem, über welchen Ansprechpartner Sie mit der Gruppe kommunizieren können.

Die Mitarbeiter konnten ihr Problem platzieren. Sie fühlen sich ernst genommen und wertgeschätzt. Die Emotionen beruhigen sich. Es entsteht die Hoffnung, aber auch die Erwartung, dass sich nun etwas ändern wird. Nun ist zügiges Handeln angesagt. Zunächst stehen einige vertrauliche Gespräche auf der Liste. Bis diese terminiert sind und stattfinden, geht Zeit ins Land. Bei den Mitarbeitern entsteht dann schnell der falsche Eindruck, dass sich „wie immer“ nichts tut.

Wo gehört das Problem hin?

Im Augenblick liegt das Problem wie ein Päckchen, das Sie für jemand anderen entgegengenommen haben, auf Ihrem Tisch. Nun gilt es herauszufinden, wer der richtige Adressat ist. Geben Sie das Päckchen bei der betroffenen Führungskraft ab, besteht die Gefahr, dass der Konflikt nicht gelöst wird. Das Päckchen muss an jemanden übergeben werden, der sich zuverlässig und verantwortungsvoll der Sache annimmt und eine nachhaltige Lösung sicherstellt. Grundsätzlich ist das der Vorgesetzte der betroffenen Führungskraft. Häufig liegt jedoch auch dort eine Führungsschwäche vor. Dann ist es ratsam, den nächsthöheren Vorgesetzten miteinzubeziehen.

Wie übergebe ich das Problem?

Sie werden zum Überbringer einer schlechten Nachricht und benötigen nun Fingerspitzengefühl, Rollenklarheit und den richtigen Ton. Würden Sie sich gleich an den Adressaten wenden, würde die betroffene Führungskraft sich nicht nur von den Mitarbeitern, sondern auch von Ihnen hintergangen fühlen. Das ist eine schlechte Basis für Ihre beratende Rolle. Wie können Sie das Vertrauen dieser Führungskraft erhalten, während Sie trotzdem das Päckchen an ihr vorbei zur höheren Führungskraft tragen?

Der Kniff ist, das Päckchen bei der betroffenen Führungskraft abzugeben und dafür zu sorgen, dass diese es selbst nach oben weiterleitet. Hierfür nehmen Sie Kontakt mit der Führungskraft auf: „Herr Maier/Frau Müller, einige Ihrer Mitarbeiter haben das Gespräch mit mir gesucht und ich möchte Sie gern darüber informieren. Wann haben Sie eine Stunde Zeit dafür?“ Die Führungskraft wird Sie fragen, worum es geht. Nun zeigen Sie, dass Sie nicht der Ankläger sind, sondern beratend an der Seite der Führungskraft stehen: „Es gibt offensichtlich ein paar Störungen in der Zusammenarbeit. Ich möchte das aufzeigen und mit Ihnen gemeinsam überlegen, wie wir damit umgehen.“

Nehmen Sie Ihrer Aussage den Schrecken: „Herr Maier/Frau Müller, es ist nicht ungewöhnlich, dass es zwischen Mitarbeitern und Führungskraft zu Problemen in der Zusammenarbeit kommt. Wichtig ist nur, dass man solche Themen aufgreift und ernst nimmt, damit sie nicht im Verborgenen schwelen und irgendwann größeren Schaden anrichten.“ Machen Sie der Person Mut: „Wir haben gute Erfahrungen gemacht, wie man solche Themen gut lösen kann.“

Im Gespräch gewinnen Sie die Führungskraft dafür, ihren eigenen Vorgesetzten darüber zu informieren: „Inwieweit ist Ihr Vorgesetzter über dieses Thema informiert? Ich fände es wichtig, dass er das von Ihnen erfährt und nicht über die Gerüchteküche. Außerdem sollten Sie seine Unterstützung in dem Thema einholen. Was meinen Sie dazu?“

Wie bleibe ich am Thema dran?

Ursprünglich sind Sie unfreiwillig zum Anwalt der Mitarbeiteranliegen geworden. Nun können Sie sich als Berater der Führungskräfte profilieren, indem Sie zum Beispiel einen erfahrenen Konfliktexperten vermitteln. Mit dessen Hilfe wird ein gemeinsamer Lösungsweg bestimmt und beschritten. Holen Sie sich nach einiger Zeit Rückmeldung ein, inwieweit das Problem bewältigt ist und steuern bei Bedarf nach. ■

© CLARISSA LEAHY/CULTURA/CORBIS

Wenn Mitarbeiter sich bei Ihnen beschweren, gilt es zu handeln.

URSULA WAWRZINEK ist Unternehmensberaterin und Expertin für strategische Konfliktlösung

Praxistaugliche Maßnahmen für den demografischen Wandel

PERSONALMANAGEMENT. Die meisten Unternehmen sind sich der Risiken der demografischen Entwicklung zwar bewusst, aber sie leiten daraus keine Konsequenzen für sich ab. Andere Unternehmen setzen zwar schon Maßnahmen um, aber sie können dabei nicht auf eine erprobte Analyse- und Gestaltungsgrundlage zurückgreifen. Daher hat es sich das Buch „Demografie Exzellenz“ zur Aufgabe gemacht, mittelgroße Unternehmen mit praxisbezogenen Hilfestellungen zu unterstützen. Die Autoren – Wissenschaftler und Praktiker – erläutern die Grundlagen demografieorientierten Personalmanagements, beschreiben ein konkretes Vorgehen zur Konzeption und Einführung eines Demografiemanagements und geben Tipps für die Umsetzung in der Praxis. Einen Schwerpunkt setzen sie auf die Intergenerativität, den parallelen Einsatz von jungen und älteren Menschen. Sie gehen aber auch darauf ein, wie Big Data innerhalb des Demografiemanagements eingesetzt werden kann, und präsentieren die Ergebnisse der Studie „Demografie Excellenz“ aus dem Jahr 2015. Dass Demografiemanagement keine unlösbare Angelegenheit darstellt, zeigen die Autoren anhand zahlreicher Praxisbeispiele. Im Anhang wird eine Age-Kultur-Analyse zur Verfügung gestellt.

BEWERTUNG: Das Buch nimmt die Angst vor der „Herausforderung Demografiemanagement“ und liefert praxistaugliche Hilfestellungen. Es richtet sich an Personalmanager, Geschäftsführer sowie andere Personen, die sich mit der Umsetzung eines demografieorientierten Personalmanagements befassen. *(dfu)*

Uwe Schirmer (Hrsg.): Demografie Exzellenz. 275 Seiten. Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2016. 39,99 Euro. **www.springer.com**

Mit Unternehmenskultur kann man arbeiten

ORGANISATION. Ziel dieses Buchs war es, eine praktische Theorie über Unternehmenskultur zu entwickeln, die für die Reflexion verschiedener Situationen und Fragestellungen nützlich ist. Manager und andere mit Organisationsentwicklung betraute Personen sollen mit dem Versuch aufhören, Unternehmenskultur direkt zu beeinflussen und gezielt zu verändern. Stattdessen will die Autorin die Aufmerksamkeit auf andere Möglichkeiten der Unternehmensentwicklung lenken, die eine indirekte Veränderung der Unternehmenskultur mit sich bringen. Sie erläutert die „Gestaltungsillusion“ – den Denkfehler vieler Manager, dass Unternehmenskulturen direkt steuerbar sind – und erklärt, welche Möglichkeiten es dennoch gibt, Kultur zu verändern. Zum Schluss des Buchs liefert sie „Zehn Gebote des erfolgreichen Arbeitens mit Unternehmenskultur“.

BEWERTUNG: Ein Vorwissen über Systemtheorie wird bei Lesern des Buchs nicht vorausgesetzt. Es hilft aber, die komplexen Ausführungen nachzuvollziehen. *(dfu)*

Christina Grubendorfer: Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur. 124 Seiten, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg, 2016. 14,95 Euro. **www.carl-auer.de**

Das Betriebssystem der Gesellschaft updaten

DIGITALISIERUNG. Das gesellschaftliche Betriebssystem beschreibt, wie wir als Gemeinschaft Probleme lösen. Eine seiner wichtigsten Aufgaben ist es, Knappheiten zu antizipieren, zu priorisieren und zu überwinden. In einer Wissensgesellschaft sind diese vermehrt immaterieller Natur. Doch das Betriebssystem ist überfordert, wenn es die Komplexität seiner Umwelt nicht abbilden kann. Das ist eine Folge der Digitalisierung: Sie steigert die Komplexität des Handelns. In der Folge wird die Komplexität der Hilfsmittel der Komplexität der Probleme nicht mehr gerecht. Joël Luc Cachelin zeigt in diesem Buch Reformideen auf, um die heutige Gesellschaft fit für die digitale Transformation zu machen.

BEWERTUNG: Der Autor beschäftigt sich in seinem Buch mit dem gesellschaftlichen Kontext des digitalen Wandels. Sein Aufruf „Das Gesellschaftssystem upzudaten, ist die Pflicht von uns allen“, richtet sich indirekt auch an Personalmanager, denn jeder prägt mit seinen Handlungen die Zukunft, so Cachelin. *(dfu)*

Joël Luc Cachelin: Update! Warum die digitale Gesellschaft ein neues Betriebssystem braucht. 61 Seiten, Stämpfli Verlag, Bern, 21016. 19,90 Euro. **www.staempfliverlag.com**

Praxisnahe Ideen für mehr Arbeitgeberattraktivität

MANAGEMENT. „Mit drei bis fünf Jahren konsequenter Projektarbeit kann es jedes Unternehmen in die Champions League schaffen“, so die Autoren. Sie stellen 30 Unternehmen vor, die zu den besten ihrer Branche gehören und erläutern, wie diese es geschafft haben, die besten Mitarbeiter zu finden und zu binden. Dazu gehören nicht nur bekannte Namen wie Google oder Festo. Auch das Sozialunternehmen Domino-World findet sich darunter, das ein Coaching für Pflegebedürftige einführte. Der 30 Mitarbeiter zählende Dachdeckerbetrieb von Lars Thullesen, der Problemschülern mit einem Nachhilfeprojekt auf die Sprünge hilft, wird ebenfalls vorgestellt.
BEWERTUNG: Ein praxisnahes Buch, das Ideen für eigene Projekte liefert. *(dfu)*

Jörg Knoblauch, Benjamin Kuttler: Das Geheimnis der Champions. 280 Seiten, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 2016. 34,00 Euro. **www.campus.de**

Zehn Erfolgsfaktoren für ein funktionierendes Mentoring

AUS UNSEREM VERLAG. Viele Mentoring-Programme werden ohne emotionale Kompetenz und Erfahrung durchgeführt. Dabei besteht die Gefahr, dass die Projektverantwortlichen schnell an ihre Grenzen stoßen. Deshalb haben Ursula Liebhart und Daniela Stein die Erfolgsfaktoren für funktionierendes Mentorin herausgearbeitet und liefern gemeinsam mit Praktikern und Beratern Beispiele aus der Praxis. Nach einer Einführung werden die zehn zentralen Faktoren für erfolgreiches Mentoring vorgestellt. Jedes Kapitel schließt mit Kernfragen zur Umsetzung, die Entscheidungsträger für ein Mentoring-Programm beantworten sollten. Zum Abschluss werfen die Autoren einen Blick in die Zukunft des Mentorings. *(dfu)*

Ursula Liebhart, Daniela Stein: Professionelles Mentoring in der betrieblichen Praxis. 366 Seiten, Haufe-Lexware, Freiburg, 2016. 69,00 Euro.
www.haufe.de

IMPRESSUM

VERLAGSLEITUNG / HERAUSGEBER
Reiner Straub, Randolf Jessl

ERSCHEINUNGSWEISE
Monatlich, in der Regel am letzten Freitag eines Monats, 18. Jahrgang

REDAKTION
Reiner Straub (str) (v.i.S.d.P.)
E-Mail: reiner.straub@personalmagazin.de
Daniela Furkel (dfu) (Chefreporterin)
E-Mail: daniela.furkel@personalmagazin.de
Katharina Schmitt (ks)
E-Mail: katharina.schmitt@personalmagazin.de
Melanie Rößler (mer)
E-Mail: melanie.roessler@personalmagazin.de
Kristina Enderle da Silva (end)
E-Mail: kristina.enderle@personalmagazin.de
Michael Miller (mim)
E-Mail: michael.miller@personalmagazin.de
Andrea Sattler (ak)
E-Mail: andrea.sattler@personalmagazin.de
Benjamin Jeub (bej)
E-Mail: benjamin.jeub@personalmagazin.de

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

GRAFIK / LAYOUT Ruth Großer

ANZEIGEN Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2016
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung
Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales,
Im Kreuz 9, D-97076 Würzburg

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ganz persönlich

JÖRG RABE VON PAPPENHEIM verantwortet das Vorstandsressort Personal, Recht, Gebäude und Umwelt bei der Datev eG. Zuvor leitete der Jurist den Personalbereich der Rodenstock Gruppe in München. Von 1993 bis 1996 war er für Siemens im Zentralbereich Personal für die Konzernfunktionen Personalentwicklung und Personalorganisation verantwortlich.

Was machen Sie gerade?
Eine Reihe von strategischen Personalprojekten erlangen gerade Entscheidungsreife. Dazu gehören das Redesign von Potenzialanalyse- und Auswahlverfahren, die Überarbeitung unseres unternehmensweiten Bonussystems und die Förderung der agilen Organisation. Hierzu steuere ich meine Sicht bei.

Was sind Ihre aktuellen Herausforderungen in HR?
Vorstand und Geschäftsleitung haben eine Strategie 2025 erarbeitet. Auf dieser Basis sind die Eckpfeiler der Personalstrategie aufzustellen. Das heißt, HR muss den Transformationsprozess des Unternehmens mit personalen Maßnahmen unterstützen.

Welches Projekt würden Sie gern umsetzen, wenn Ihnen ein verdoppeltes HR-Budget zur Verfügung stünde?
Ich würde die Manager in den Fachbereichen ertüchtigen – mit Know-how und IT –, die Personalarbeit komplett selbst zu übernehmen. Mit Ausnahme der Entgeltabrechnung.

Eine wichtige Tugend für einen Personalmanager ist...?
Weitblick und Kreativität, denn dies sind die wichtigsten Managementtugenden überhaupt.

Welche berufliche Entscheidung war Ihre schwierigste?
Meine Wechsel von Unternehmen und Branchen, von Siemens zu Rodenstock und schließlich zu Datev, vom Großkonzern zum Familienunternehmen zu einer Genossenschaft.

Was war Ihr bislang schönstes Projekt?
Ein Buch über nachhaltige Unternehmensführung zu schreiben. Schade nur, dass es so lange dauert, bis meine Annahmen Realität werden.

Wie halten Sie es mit der Work-Life-Balance?
Morgens Laufen, mittags Salatbar, abends – soweit möglich – Familiengespräche.

Wann haben Sie im Job zum letzten Mal geschwänzt?
Schwänzen? Gibt es das noch? Wir haben doch flexible Arbeitszeiten und -orte. Doch: Als meine Frau Anfang April am Tag der Vorstandssitzung Geburtstag hatte, habe ich das übliche Abendessen mit den Vorstandskollegen geschwänzt.

Wie kam es, dass Sie sich für eine HR-Laufbahn entschieden haben?
Wo kann man einen Juristen gebrauchen? Letztendlich waren es Zufall und ein gutes Angebot.

Wie haben Sie sich zuletzt weitergebildet?
Ein Kongressbesuch an der TU München im März und im vergangenen Jahr ein General-Management-Seminar an einer International Business School.

Wer inspiriert Sie?
Meine Familie.

VORSCHAU AUSGABE 07/16

TITEL	Das agile Unternehmen
MANAGEMENT	Faires Trennungsmanagement
ORGANISATION	Das Büro der Zukunft
RECHT	Vertragsgestaltung im Interim-Management
PERSÖNLICH	Kundenorientierung in HR

Das nächste Personalmagazin erscheint am 20. Juni 2016

HAUFE. AKADEMIE | Alles wird leicht.

EINFACH DAS RICHTIGE TUN!

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.

Das neue Programm.
Gleich anfordern unter
Tel.: 0761 898-4422
www.haufe-akademie.de

- Seminare und Trainings
- e-Learnings
- Qualifizierungsprogramme und Lehrgänge
- Tagungen und Kongresse
- Unternehmenslösungen
- Consulting

HILFT
IHRE BAV EFFIZIENT ZU GESTALTEN.
Schafft Freiräume, schont Ressourcen: das HDI bAVnet
Mit dem neuen HDI bAVnet wird die bAV-Verwaltung in Zukunft kinderleicht. Die digitale Plattform steht rund um die Uhr kostenlos zur Verfügung und vereinfacht die Prozesse der bAV-Administration. Das spart Unternehmen Zeit und Kosten – und schont nicht zuletzt wertvolle Ressourcen. So unterstützt das HDI bAVnet Arbeitgeber – einfach, elektronisch, effizient.
Mehr auf www.hdi.de/bavnet
HDI
Das ist Versicherung.
In Kooperation mit
xbAV