

07.2016 | 12.40 EUR

personalmagazin

MANAGEMENT, RECHT UND PERSONALWIRTSCHAFT

www.personalmagazin.de



Entgelt
Saisonarbeit,
Mitbestimmung,
Outsourcing
S. 64

Agilität in Unternehmen

Wie werden Organisationen agil? – Bestandsaufnahme und Konzepte S. 18

IN VORBEREITUNG Experten erarbeiten vier ISO-Normen für das Personalmanagement S. 34

IM TEST Forscher erproben Arbeitsplatzkonzepte und Bürowelten der Zukunft S. 48

IN DER PRAXIS Welche Alternativen zum Betriebsrat rechtlich möglich sind S. 74

glasklar.

Das braucht Arbeitsrecht

Glasklar sind unsere Antworten auf alle arbeitsrechtlichen Fragen. Es braucht erstklassige juristische Expertise, eindeutige Aussagen und gradlinige Kommunikation, um diesem besonderen Anspruch gerecht zu werden. Dies darf jeder Mandant bei seinen arbeitsrechtlichen Problemstellungen erwarten. Leidenschaftlich und konzentriert gestalten wir maßgeschneiderte Lösungen für komplexe Sachverhalte in allen Bereichen des Arbeitsrechts.

fringspartners.
ARBEITSRECHT

Liebe Leserinnen und Leser,

zu seiner Buchvorstellung „Das agile Unternehmen“ hatte Unternehmensberater Kai Anderson in den feinen Frankfurter Hof geladen, um in einer Talkrunde mit CEOs über Agilität zu reden. Dabei stellte sich schnell heraus, dass jeder unter „Agilität“ etwas anderes verstand:

Der Chef der Steigenberger Hotelkette verband damit die schnelle Reaktionsfähigkeit auf Kundenwünsche, der Flughafenchef die Innovationskraft des Unternehmens und der IT-Dienstleister die Entwick-



„Agilität
finden viele
cool und
erstrebens-
wert, weil

bislang jeder etwas ande-
res darunter versteht.“

Reiner Straub, Herausgeber

lungsmethode Scrum. Bei aller Begriffsverwirrung waren sie sich aber einig: Agilität ist etwas Positives, gar ein Leitbild für die Unternehmensentwicklung. Die mangelnde Klarheit des Begriffs zeigt sich auch in der bislang größten Studie zur „Agilität in Unternehmen“, die wir in diesem Heft vorstellen. Die befragten Mitarbeiter ver-

binden mit Agilität die Wahlmöglichkeit von Arbeitszeit und Arbeitsort, die befragten Führungskräfte die Einbindung der Mitarbeiter bei Unternehmensentscheidungen. Fast die Hälfte der Mitarbeiter hat allerdings keinerlei Vorstellung von Agilität, sodass man feststellen muss, dass die Agilitätsdebatte bislang nur kleine Zirkel erreicht. Zu den Vordenkern einer neuen Unternehmensführung gehört zweifellos Managementguru John Kotter. Sein weiterentwickeltes Modell heißt „duales Betriebssystem“, mit dem Stabilität und Agilität von Unternehmen zugleich gesteuert werden können. Er greift damit die Debatte um Agilität auf und integriert das in sein Managementmodell. Wie er sich das vorstellt, erfahren Sie in dem Interview, das mein Herausgeberkollege Randolph Jessl mit ihm geführt hat. Lesenswert!

Reiner Straub



Businesstraining für Fach- und Führungskräfte

- **Sprachentraining** auf Ihren Berufsalltag zugeschnitten
- **Kommunikations- und Businesstraining**
- **Mit Interkulturellem Training** zum internationalen Erfolg



KERN AG Training

Leipziger Straße 51 · 60487 Frankfurt/M.

(0 69) 75 60 73 - 90
info@kerntraining.com

KERN AG Training Schulungszentren in:

Aachen · Augsburg · Berlin · Bielefeld · Bochum · Bonn
Braunschweig · Bremen · Darmstadt · Dortmund · Dresden
Duisburg · Düsseldorf · Essen · Frankfurt am Main · Freiburg
Friedrichshafen · Hamburg · Hannover · Heilbronn · Ingolstadt
Kaiserslautern · Karlsruhe · Kassel · Kiel · Köln · Leipzig
Mainz · Mannheim · Mönchengladbach · München · Münster
Nürnberg · Offenbach · Regensburg · Saarbrücken · Schweinfurt
Stuttgart · Ulm · Weil a. Rh. · Wiesbaden · Wuppertal · Würzburg
International: Amsterdam · Graz · Linz · Lyon · Salzburg · Warschau

www.kerntraining.com

personal magazin

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

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

Mitarbeiterkommunikation per App

Interne Kommunikation und mobiles Intranet: Das Start-up Staffbase hat dafür eine App entwickelt



16

© STAFFBASE

© LINDOWA / THINKSTOCKPHOTOS.DE

18

SZENE

06 News und Events

10 „Nah dran an den Mitgliedern“

Geschäftsführerin Katharina Heuer erläutert, wo die DGFP nach der Restrukturierung steht

12 Das verdienen Top-Personaler

Eine Übersicht über die Gehälter der Dax-Personalvorstände

15 Karrierewege neu gedacht

Mitarbeiter zu binden, ist auch ohne Beförderung möglich

16 Serie HR-Start-ups

Mitarbeiterkommunikation mit der Staffbase-App

TITELTHEMA

18 Agilität in Unternehmen

Wie agil sind deutsche Unternehmen und wie wird eine Organisation eigentlich agil? Eine neue Studie gibt Antworten

24 „Ein völlig neues Spiel“

Change-Management-Guru John Kotter über agile Unternehmen und sein Konzept des „dualen Betriebssystems“

28 Impulse schaffen

Wie sich die Daimler-Tochter Moovel agil aufstellt

30 Serie: Agile Tools

Diesmal: Delegation Poker

MANAGEMENT

32 News und Dienstleistungsmarkt

34 Normen ohne Gesetzeskraft

Noch in diesem Jahr werden internationale Standards für das Personalmanagement veröffentlicht

36 Kandidaten auf dem Silber-Tablet

Wie Tablets & Co. die Personalauswahl verbessern können

40 Etwas Handfestes lernen

Wie sich die duale Ausbildung im Zuge der Industrie 4.0 verändert

44 Von Siegeln und Signalen

Eine Studie hat die Wirkung von Arbeitgeberzertifikaten untersucht

SPEZIAL

64 Neues von den HR-Dienstleistern

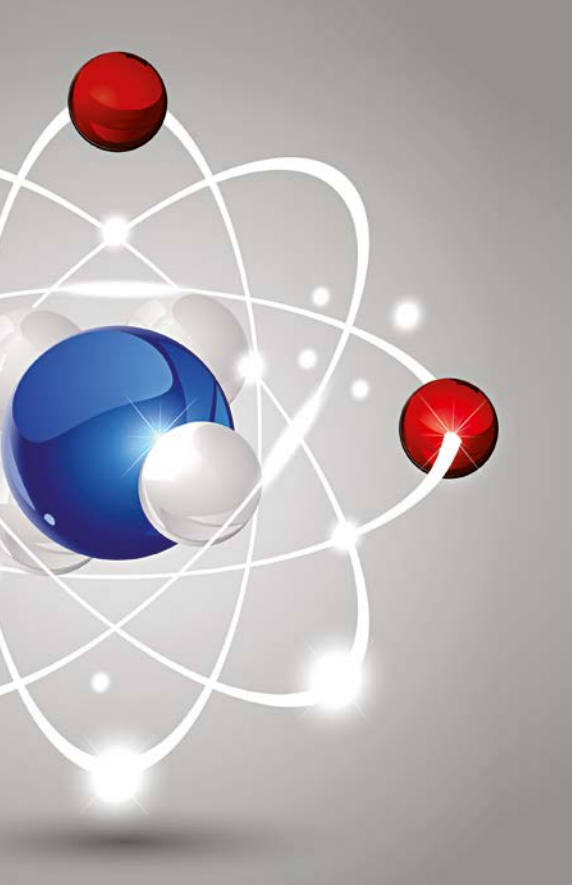
Trends und Marktbewegungen

66 Regelungschancen und -verbote

Welche Spielräume sich für das Mitarbeitergehalt bieten

70 Saisonale Abrechnungsfragen

Was bei der Beschäftigung von ausländischen Saisonarbeitern gilt



Wie wird eine Organisation agil?

Management-Guru John Kotter empfiehlt, über die bestehende Organisationsstruktur ein „zweites Betriebssystem“ zu legen. Mehr über sein Konzept des agilen Unternehmens sowie über die Ergebnisse einer Studie, die den Status quo der Agilität in deutschen Unternehmen untersucht hat, erfahren Sie im Titelthema.

ORGANISATION

46 News und Softwaremarkt

48 Dezentral, divers, verspielt

Arbeitsplatzgestaltung der Zukunft

52 Der Ton macht die Musik

Wie die Firma Gebrüder Heine-
mann Werte und Kultur in ein
Development Center integriert hat

56 Die Digitalisierung als Treiber

Wie sich die Personaleinsatz-
planung im Handel verändert

58 Eine Notlösung etabliert sich

Eine Bestandsaufnahme zum
Outsourcing im Mittelstand

RECHT

72 News und aktuelle Urteile

74 „Kulturrat“ statt Betriebsrat

Eine alternative Form der Mit-
bestimmung in der Praxis

78 „Nur drei dagegen genügen“

Was rechtlich bei Alternativen
zum Betriebsrat zu beachten ist

80 Wo Rauch ist, ist auch Feuer

Neues zu Rauchern im Betrieb

PERSÖNLICH

84 News und Weiterbildung

88 Buchtipps

90 Ganz persönlich

Gitta Blatt, Sky Deutschland,
beantwortet unseren Fragebogen

RUBRIKEN

03 Editorial

89 Impressum

90 Vorschau

Ein
Lohnbuchhalter
weint nie.

Außer vor Freude
über unsere
Software.

Lohnbuchhalter sind Helden.
Geben Sie ihnen einen cleveren Helfer
an die Hand, der die Arbeit einfacher,
angenehmer und rentabler macht.

www.helden-der-lohnbuchhaltung.de

Agenda:

Software für
Lohn- und Gehaltsabrechnung

Stellenwechsel

ASTRID CAETANO

Die neue hauptamtliche Personalchefin der Agenturgruppe Saatchi & Saatchi Deutschland heißt Astrid Caetano. In dieser Funktion gehört die 45-Jährige dem deutschen Managementteam um CEO Christian Rätsch an. Nach dem Weggang von Virginia Sras vor gut einem Jahr war die Personalleitung der Publicis-Tochter interimistisch besetzt. Vom Standort Düsseldorf aus will Astrid Caetano nun vor allem das Recruiting voranbringen. Aber auch Themen wie Unternehmenskultur und Personalentwicklung stehen auf der To-do-Liste der neuen HR-Direktorin. Astrid Caetano, die Marketing und International Business Administration studiert sowie eine Ausbildung zum Management Trainer und Business Coach absolviert hat, bringt bereits Agenturerfahrung mit. Vor ihrem Einstieg bei Saatchi & Saatchi war sie als systemischer Coach und Beraterin tätig.



© SAATCHI

ANGELA TITZRATH

Die ehemalige Personalchefin der Deutschen Post übernimmt zum 1. Januar 2017 den Vorstandsvorsitz der Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA). Sie folgt auf Klaus-Dieter Peters, der das Unternehmen Ende 2016 verlässt. Die Wirtschaftswissenschaftlerin und romanische Philologin Angela Titzrath hatte 2012 die Nachfolge von Personalvorstand und Arbeitsdirektor Walter Scheurle angetreten und ihr Amt im Juli 2014 niedergelegt. Für die neue Position bei der HHLA war sie laut der Zeitung „Die Welt“ von der Personalberatung Egon Zehnter vorgeschlagen worden. Die HHLA betreibt in Hamburg drei Containerterminals und beschäftigt über 5.000 Mitarbeiter.



© HHLA PICTURE-ALLIANCE OLIVER BERG

KATHRIN POGRZEBA

Bereits Mitte März hat Kathrin Pogrzeba die Geschäftsleitung des Ressorts Personal und Organisation der Wago-Gruppe mit Sitz in Minden übernommen. Die Diplom-Sozialwissenschaftlerin folgte auf Tordis Eulenberg, die sich aus dem operativen Geschäft zurückzog. Kathrin Pogrzeba war seit Januar 2015 als Personalleiterin für den Mindener Stammsitz des Familienunternehmens tätig. Zuvor war die 33-Jährige acht Jahre im Eon-Konzern beschäftigt, wo sie Erfahrungen im nationalen und internationalen HR-Geschäft sammelte. Die Wago-Gruppe, die in der elektrischen Verbindungs- und Automatisierungstechnik tätig ist, zählt weltweit rund 6.700 Mitarbeiter.



© OBS-WAGO GRUPPE-CHRISTIAN SCHWIER

KATRIN BECKER-OLIGMÜLLER

Seit April ist Katrin Becker-Oligmüller Director Human Resources für Zentral- und Südeuropa bei der Rezidor Hotel Group. Zuvor arbeitete sie als HR Director Europe bei der Innocean Worldwide Europe GmbH.

SASCHA DORSCH

Seit Anfang Mai leitet Sascha Dorsch den Personalbereich beim Pharmaunternehmen Dr. R. Pfleger. Zuvor war er vier Jahre lang als Personalreferent für das Unternehmen tätig und davor Director Human Resources der CIP Group, einem Unternehmensbereich der Adidas AG.

ISABELL HAMETNER

Seit April leitet Isabell Hametner als Senior Vice President den Bereich Human Resources bei OMV. Zuvor war die studierte Betriebswirtin für

General Electric und Mondelez International unter anderem in Österreich, Norwegen und der Schweiz tätig.

CHRISTINA LUGER

Das Familienunternehmen Friedr. Dick hat mit Christina Luger eine neue Personalleiterin. Sie will das Personalmanagement, -marketing und die Personalentwicklung weiter ausbauen. Christina Luger war zuvor Forschungsreferentin bei der Baden-Württemberg Stiftung gGmbH.

STEFFEN WURST

Seit Juni 2015 arbeitete Steffen Wurst als Interims-Personalchef des Windenergieanlagenbauers Senvion. Seit Kurzem ist er in einem dauerhaften Vertrag als Executive Vice President Human Resources im Unternehmen tätig. Zuvor war er Personalleiter von SR Technics.

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

GABY HAMPPEL ist Leiterin Marketing und PR bei der Perbit Software GmbH. Sie empfiehlt HR, eine eigene Identität aufzubauen, um so den internen wie externen Kunden Orientierung zu verschaffen und einen Identifikationsanker zu bieten.



Drei Fragen an ...

... Gaby Hampel zum Thema HR Identity

Frage eins: Unternehmen geben sich häufig eine Corporate Identity. Warum brauchen sie zusätzlich eine HR Identity?

Gaby Hampel: Der technologische, ökologische und soziokulturelle Wandel fordert von HR mehr denn je, sich zu positionieren und einen Mehrwert zu schaffen. Dabei sollte HR einen individuellen Ansatz verfolgen, die eigene Identität gestalten und so Orientierung schaffen. Nur wenn die Mitarbeiter und externen Kunden von HR wissen, wofür die Personalarbeit des Unternehmens steht, verstehen sie, wo die Reise hingehen soll. Wenn Personaler allerdings ihre HR Identity nicht gestalten, entsteht Identität von selbst – oftmals nicht in der gewünschten Ausprägung.

Frage zwei: Was gehört für Sie zur HR Identity?

Hampel: Im Grundsatz stellt HR Identity die unverwechselbaren Merkmale der Personalarbeit dar. Organisationen sind heterogen und benötigen einen individuellen HR-Lösungsansatz. „One size fits all“ ist keine Lösung für hochwertige Personalarbeit. Gerade jetzt müssen Personalmanager die Identität und Nachhaltigkeit ihrer Arbeit wahren und die Organisation gleichzeitig fit für die Zukunft machen. Das erfordert in der Praxis die schrittweise Anpassung der HR-Prozesse und der Software.

Frage drei: Fördert eine eigene Identität von HR nicht das Silodenken?

Hampel: Nein. Im digitalen Transformationsprozess hat HR die Treiberrolle von strategischer Personal- und Kompetenzplanung, Digitalisierung von HR und Change Management. HR sollte eine ganzheitliche Lösung einführen, die sich auf Strukturen, Prozesse und Kompetenzen bezieht und digitale Arbeitsformen ermöglicht. HR Identity schafft dabei den Identifikationsanker für die internen und externen Kunden von HR. Mitarbeitern, Führungskräften und dem Management vermittelt sie ein verlässliches Bild der Personalarbeit. Bewerbern, Kandidaten im Talentpool und der Öffentlichkeit signalisiert sie Nachhaltigkeit und einen unverwechselbaren Kommunikationscharakter.



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

Innovationen erarbeiten

Innovationen anhand von konkreten Beispielen selbst erarbeiten – das steht am zweiten Veranstaltungstag des Vision-Forum 2016 auf dem Programm. In fünf parallelen Hubs beschäftigen sich die Teilnehmer mit einem der Themen „Leadership“, „Democracy“, „Business“, „Learning“ und „Sustainability“ und können nach einer Session zu einem anderen Thema wechseln. Der erste Tag des Vision-Forums 2016 liefert in Vorträgen und Diskussionen Denimpulse rund um technische, digitale und soziale Innovationen. Den Abendvortrag hält Autor Christoph Keese zum Thema „Silicon Leadership: Wie Führungskräfte umdenken müssen, um die digitale Transformation zu schaffen“. Das Forum findet unter dem Motto „Innovation Valley statt Industrie 4.0“ am 14. und 15. September im Allianz-Forum in Berlin statt.

www.vision-forum.de

Abschied von Joachim Sauer

Als sich Joachim Sauer vor einem Jahr aus der Personalszene verabschiedete, freute er sich auf seine neue Aufgabe beim DIN-Institut. Daraus ist leider nichts geworden, seine anvisierte Aufgabe konnte er krankheitsbedingt nicht wirklich wahrnehmen. Am 30. Mai 2016 ist er nach langer Krankheit im Alter von 55 Jahren verstorben.

Joachim Sauer war eine prägende Figur im deutschen HR-Management, die das Personalmagazin zu den „40 führenden Köpfen im Personalwesen“ zählte. Nach Stationen bei IG Metall, Treuhandanstalt und Bahn gründete der damalige Arbeitsdirektor von Airbus zusammen mit sechs Mitstreitern 2009 den Bundesverband der Personalmanager (BPM), den er bis 2015 als Präsident führte und maßgeblich prägte. Gegen massive Widerstände aus dem etablierten Personalmanagement setzte Sauer die Verbandsgründung durch und sorgte damit für eine Modernisierung im Personalmanagement. Sauer kämpfte für ein besseres Image der Personalmanager in der Öffentlichkeit, mischte sich in die politische Debatte ein. Zuletzt stritt er für die Erneuerung der Führungskultur in Deutschland.

www.haufe.de



BPM-Gündungspräsident Joachim Sauer ist nach schwerer Krankheit im Alter von 55 Jahren gestorben.

HR-Start-ups auf Roadshow

Von Juni bis November touren mehr als 20 HR-Start-ups durch ganz Deutschland und stellen sich und ihre Produkte, Lösungen und Dienstleistungen vor. Veranstalter der „HR Innovation Roadshow“, die in diesem Jahr zum ersten Mal stattfindet, ist der Bundesverband Deutsche Startups (BVDS) und die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) – unterstützt vom Personalmagazin. Die vorgestellten HR-Innovationen reichen von Recruiting über Personal- und Organisationsentwicklung bis hin zu Administration, Gesundheitsmanagement und Compensation & Benefits. Start der Roadshow war am 14. Juni in München. Die nächsten Stationen sind am 28. Juni in Nürnberg, am 6. Juli in Hamburg und am 13. Juli in Frankfurt/Main. Weitere Stationen folgen. Aktuelle Infos, Termine und Anmeldung unter

www.hr-roadshow.de

TERMINE

6. bis 7. Juli, München
Sicherheitsexpo 2016
Tel. 089 88949370
www.sicherheitsexpo.de

7. Juli, Frankfurt
HR Executive-Konferenz 2016
Tel. 069 1505-5117
www.willistowerswatson.com

13. Juli, Hamburg
Fachkonferenz „Fachkräfte gewinnen und entwickeln – Führung und Vielfalt im Unternehmen“
Tel. 040 334241-415
www.demographie-netzwerk.de

Jetzt ab
€ 440,- zum
Frühbuchertarif
anmelden!

Herausforderung für HR

Innovation Valley statt Industrie 4.0

Industrie 4.0 darf kein technisches System werden.

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



Veranstalter


**ZUKUNFTSALLIANZ
ARBEIT & GESELLSCHAFT**
Die ÜbermorgenMacher

Foto credit: Miguel A. Padriñan | pixels.com

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

Premium-Partner

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

 **ALNATURA**®  **HR pepper**
 **Jobware**  **VOITH**  **XING**

 **managerSeminare**
 **PERSONALintern**
 **personalmagazin**

„Nah dran an den Mitgliedern“

INTERVIEW. Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung musste vor einem Jahr eine Restrukturierung einleiten. Wo steht die DGFP heute? Wo sieht sie ihre Zukunft?

personalmagazin: Die DGFP ist in eine wirtschaftliche Schieflage geraten und hat vor etwa einem Jahr eine Restrukturierung eingeleitet. Die Regionalstellen wurden geschlossen und der Hauptsitz nach Frankfurt am Main verlegt. Daneben besteht ein Hauptstadtbüro in Berlin. Wie sieht Ihre Zwischenbilanz aus?

Katharina Heuer: Wir haben zum 1. Januar 2016 alle unsere Kräfte in Frankfurt gebündelt und sind mit dem Aufbau des neuen Teams fast fertig. Wir sind in Frankfurt arbeitsfähig und ein neuer Spirit ist im Entstehen. Die Kosteneinsparungen, die eins der Ziele der Restrukturierung waren, werden wir aller Voraussicht nach Ende des Jahres erreicht haben.

personalmagazin: Wie viele Mitarbeiter sind aus den alten Standorten mit nach Frankfurt gekommen, wie viele wurden neu eingestellt?

Heuer: Wir sind 20 aus Düsseldorf, Hamburg und Frankfurt und inzwischen haben wir 18 Mitarbeiter in Frankfurt neu eingestellt, also eine gute Mischung aus Erfahrungswissen und frischem Wind.

personalmagazin: Welche Geschäftsbereiche werden von Frankfurt aus gesteuert?

Heuer: Alle Vereins- und Geschäftsaktivitäten werden aus Frankfurt gesteuert,

ob Mitglieder- und Netzwerkmanagement, die Akademie, die Zeitschrift Personalführung oder die kaufmännischen Funktionen. Nur das Hauptstadtbüro als Brückenkopf zu Politik, Verwaltung und Verbänden ist in Berlin.

personalmagazin: Früher war die regionale Präsenz eine der Stärken der DGFP. Ist diese Stärke nach der Schließung der Niederlassungen nicht in Gefahr?

Heuer: Die regionale Präsenz bleibt unsere Stärke! Wir sind weiterhin mit unseren Veranstaltungen vor Ort präsent. Der einzige Unterschied ist, dass wir keine eigenen Räumlichkeiten und Personal in den Regionen haben. Heute organisieren wir die Veranstaltungen ganz eng mit unseren Mitgliedsunternehmen und konnten damit die Dezentralität sogar weiter ausbauen. Das gilt insbesondere für unsere Erfahrungsaustausch-Gruppen (die sogenannten Erfa-Gruppen) und Dialog- und Netzwerkveranstaltungen in den Regionen.

personalmagazin: Manche Veranstaltungen finden in Hotels und Tagungshäusern, manche in den Räumlichkeiten der Mitgliedsunternehmen statt – was für diese mit einem zusätzlichem Aufwand verbunden ist. Wird das akzeptiert?

Heuer: Insbesondere unsere Akademie-Veranstaltungen finden in Hotels und Tagungshäusern unserer Mitglieder statt. Das empfinden viele nicht als Last, sondern als Freude und Ehre. Unsere Mitglieder sind gerne Gastgeber von DGFP-Veranstaltungen. Wir sind zum Beispiel mit fünf Veranstaltungen zum

Thema Integration von Flüchtlingen durch die Republik getourt, und da kamen einige Anfragen von den Mitgliedern, die nächste Veranstaltung selber ausrichten zu dürfen. Unsere Stärke der Verbundenheit der Mitglieder mit der DGFP wollen wir weiter ausbauen.

personalmagazin: Wie hat sich die Mitgliederzahl der DGFP in den letzten zwölf Monaten entwickelt?

Heuer: Bereits vor der Restrukturierung war die Mitgliederanzahl leicht rückläufig und dies hat sich durch die Restrukturierung nochmals verstärkt. Bei kleineren Unternehmen sind die Austritte angestiegen, bei den großen Unternehmen und Mittelständlern haben wir zum heutigen Zeitpunkt nur vereinzelt Austritte zu verzeichnen. Im Saldo haben wir einen Mitgliederrückgang von circa 100 Mitgliedern. Und es freut uns besonders, dass wir trotz oder gerade wegen der Restrukturierung auch neue Mitglieder gewinnen konnten.

personalmagazin: Als Kern der DGFP gelten die Erfa-Gruppen, in denen sich die Mitglieder treffen. Welche Änderungen gab es in diesem Bereich?

Heuer: Die festen Erfahrungsaustausch-Gruppen, in denen sich die Mitglieder regelmäßig über Jahre auf Augenhöhe über aktuelle Themen austauschen, bilden nach wie vor das Herzstück der DGFP, das wir inhaltlich und organisatorisch auffrischen. Diesen „klassischen“ Erfahrungsaustausch erweitern wir um hierarchieübergreifenden Erfahrungsaustausch zu Ad-hoc-Themen, für die sich unsere

BILDERGALERIE

Bilder von der DGFP-Housewarming-Party und den neuen Räumlichkeiten in Frankfurt am Main sehen Sie in der App.

Mitglieder interessieren. Zum Thema Integration von Flüchtlingen beispielsweise hatten wir bereits fünf Erfa-Gruppen an unterschiedlichen Standorten mit über 200 Teilnehmern innerhalb eines halben Jahres. Das kommt sehr gut an, weil das ein schnelles Format ist und dem Prinzip des Erfahrungsaustauschs gerecht wird. Wir haben jetzt auch angefangen, Austauschforen mit der Politik zu bilden. Wir wollen den Dialog zwischen Wirtschaft und Politik voranbringen und bei anstehenden gesetzlichen Änderungen die Politik dafür sensibilisieren, welche Folgen mögliche Vorhaben für die betriebliche Personalpolitik haben.

personalmagazin: Warum haben Sie den Begriff Fachorganisation aufgegeben?

Heuer: Bei unserem Selbstverständnis haben wir uns wieder daran erinnert, wo wir herkommen. Die DGFP war und ist das Kompetenz- und Karrierenetzwerk für HRler. Wenn ich Geschäftsführer und Vorstände frage, was sie mit der DGFP verbinden, bekommen sie leuchtende Augen und erzählen mir, wie die DGFP ihre Karriere begleitet hat. Natürlich in sehr unterschiedlichen Facetten. Die DGFP als Netzwerk heißt für uns, Menschen in dieses Netzwerk hineinzuziehen und sie untereinander zusammenzubringen und daraus auch die Themen aufzunehmen und voranzutreiben, die für das Netzwerk und für unsere Mitgliedsunternehmen wichtig sind. Diese Philosophie gilt für die Dialogformate wie DGFP-Kongress, DGFP-Lab oder unsere zahlreichen Jahrestagungen für die Fach-Communities, aber auch für das Akademieprogramm. Dabei spielt auch die Fachlichkeit eine Rolle, da wir die HR-Profession voranbringen wollen, um den heutigen und zukünftigen Herausforderungen von HR gerecht zu werden. Aber in erster Linie sind wir ein Netzwerk für und von unseren Mitgliedern.

personalmagazin: Die wirtschaftliche Entwicklung der DGFP-Akademie war einer der Auslöser der Schieflage. Konnte die



KATHARINA HEUER ist seit Anfang 2013 Geschäftsführerin der Deutschen Gesellschaft für Personalführung.

negative Umsatzentwicklung gestoppt und das Geschäft stabilisiert werden?

Heuer: Die Restrukturierung wurde nicht nur durch die wirtschaftliche Entwicklung ausgelöst. Mindestens genauso wichtig war die Notwendigkeit einer neuen, von den Mitgliedern eingeforderten, inhaltlichen Ausrichtung, um attraktiv zu bleiben. Hier mussten wir investieren: Ich möchte auf den DGFP-Kongress, das DGFP-Lab oder die Jahrestagungen verweisen. Mir ist wichtig, diese beiden Seiten zu betrachten. Wir sehen in diesem Jahr, dass sich diese Investitionen lohnen und rechnen.

Bei der Akademie haben wir die Professionalisierungsprogramme, die ein Alleinstellungsmerkmal darstellen, auch in dieser schwierigen Phase der Restrukturierung auf einem guten Niveau stabilisieren können, wir konnten sogar leicht wachsen. Im offenen Seminargeschäft ist die Nachfrage – wie bei vielen anderen Anbietern – zurückgegangen. Wir beobachten starke Veränderungen bei der Nachfrage, beispielsweise steigt der Bedarf nach kompakten, kurzen Formaten. Wir überarbeiten deshalb unser Portfolio und entwickeln auch neue Formate, mit denen wir in den nächsten Wochen in Teilen schon an den Markt kommen.

personalmagazin: Die Restrukturierung ist weitgehend vorbei. Wie schalten Sie von

der Innen- auf die Außenorientierung um? Was haben Sie sich für die nächsten zwölf Monate vorgenommen?

Heuer: Wir haben bereits von der Innen- auf die Außenorientierung umgestellt, das Geschäft und unsere Mitglieder zwingen uns täglich dazu. Nehmen Sie beispielsweise den DGFP-Kongress im April, auf den wir hervorragendes Feedback bekommen haben. Ich glaube, dass wir uns hier sehr gut nach außen dargestellt haben.

Die wichtigsten Punkte mit Blick auf die kommenden Monate sind, wieder stärker am Markt präsent zu sein und für unsere Mitglieder greifbar zu sein. Wir starten mit unserer Offensive für das 2. Halbjahr. In der konkreten Vorbereitung sind neben dem DGFP-Lab am 29. und 30. September unter anderem zahlreiche Jahrestagungen und Kompetenzforen zu Mobilem Arbeiten, Diversity, Vergütung, Personalentwicklung. Bei den Erfa-Gruppen sind wir ein ganzes Stück vorangekommen. Das Prinzip der regionalen DGFP-Repräsentanten aus den Reihen der DGFP-Mitglieder als Betreuer unserer regionalen Erfa-Gruppen vor Ort funktioniert. Hier gilt es für das verbleibende Drittel noch engagierte Köpfe zu finden. Unser Ziel ist die noch stärkere inhaltliche Aufladung der Erfas: Das ist uns mit dem Thema Flüchtlinge schon gut gelungen, da ist aber noch Luft nach oben.

personalmagazin: Für Sie selbst waren natürlich die letzten zwölf Monate besonders hart. Hoffen Sie auch darauf, jetzt mal wieder ein bisschen Luft zum Durchatmen zu haben?

Heuer: Dieses Jahr wird nicht weniger anstrengend als das vergangene. Es steht uns ein Jahr bevor, in dem wir uns viel vorgenommen haben. Momentan sind wir alle viel unterwegs, um im engen Austausch mit den Mitgliedern zu sein. Das tut gut und gibt uns viele Impulse für unser Netzwerk und unsere Arbeit. ■

Das Interview führte **Reiner Straub**.



Dr. Jürgen Götz (Fresenius) führt die Gehaltsliste 2015 der HR-Vorstände an, gefolgt von Dr. Kai Beckmann (Merck) und Wilfried Porth (Daimler).

Das verdienen Top-Personaler

ANALYSE. Was verdienten die Dax-Personalvorstände 2015? Eine Auswertung der Geschäftsberichte 2015 zeigt neben Zahlen auch Zusammenhänge und Hintergründe.

Von **Katharina Schmitt** (Red.)

Die durchschnittliche Gesamtvergütung der obersten Personaler in den Dax-30-Unternehmen ist im Geschäftsjahr 2015 auf 2,5 Millionen Euro gesunken. Im Jahr 2014 kamen die Personalvorstände der größten börsennotierten Unternehmen in Deutschland noch auf ein Jahresgehalt von durchschnittlich 2,8 Millionen Euro. Das zeigt die Dax-Geschäftsberichtsenauswertung 2015 – Fokus Personalvorstand der Unternehmensberatung HKP Group. Die Analyse stützt sich auf die quantitativen und qualitativen Angaben der 30 Dax-Unternehmen zu ihrer Vorstandsvergütung.

Die Gesamtbetrachtung zeigt, dass sich die wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmen im abgelaufenen Geschäftsjahr auch in der Vergütung niederschlägt, erklärt Regine Siepmann, Senior Manager bei HKP Group. So sei die variable Vergütung der Vorstände der Deutschen Bank infolge der hohen wirtschaftlichen Verluste 2015 komplett entfallen. Auch VW-Personalchef Professor Horst Neumann, der allerdings bereits zum Dezember 2015 aus dem

Unternehmen ausschied, musste mit rund 4,16 Millionen Euro Gehaltseinbußen von mehr als einem Drittel im Vergleich zu 2014 hinnehmen. Fast eine halbe Million Euro mehr dagegen gab es infolge des persönlichen Rekordjahres der Lufthansa für ihre HR-Chefin Bettina Volkens.

Mehr Transparenz, weniger kurzfristige Bonuszahlungen

Nach der großen Kritik der letzten Jahre an überzogenen Vorstandsgehältern und zu kurzfristigen Anreizen beurteilt Siepmann die Entwicklung bei den variablen Vergütungen heute als positiv: „Die jährlichen Boni sind seit 2006 deutlich auf dem Rückmarsch und wurden zunehmend durch langfristige Ver-

BILDERGALERIE

In der Personalmagazin-App sehen Sie die Personalvorstände der Dax-30-Unternehmen und ihr Gehalt 2015.



Nur vergleichsweise niedrig bezahlt: Frank Annuscheit (Commerzbank), Melanie Kreis (Deutsche Post) und Zhengrong Liu (Beiersdorf).

gütungselemente abgelöst. Vorstände schauen damit vermehrt auf die langfristige Entwicklung ihrer Unternehmen und nicht nur auf das Jahresergebnis“, erklärt die Vergütungsexpertin.

Die Angaben der Dax-Unternehmen zu den Vergütungen ihrer Vorstände stützen sich auf die durch den Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) für den Vergütungsausweis entwickelte Zuflusstabelle. Diese soll alle im Geschäftsjahr dem Vorstandsmitglied zugeflossenen Vergütungen, also auch Zuflüsse aus mehrjährigen variablen Vergütungen, ausweisen und so für mehr Transparenz und Kontrollmöglichkeiten sorgen. Wie bereits im Vorjahr kommen mit Ausnahme von Merck und BMW alle Dax-Unternehmen dieser DCGK-Empfehlung nach (weitere Einzelheiten zum DCGK finden Sie in unserer Vergütungsübersicht der Personalvorstände 2014 in Personalmagazin 8/2015).

Das Spitzengehalt in der Personalerwelt: 7,58 Millionen Euro

Doch Transparenz bedeutet nicht Gleichheit: In den Bezügen der Personalvorstände zeigen sich große Unterschiede: Der Spitzenverdiener in der Personalerwelt Dr. Jürgen Götz, Ar-

beitsdirektor bei Fresenius, verdiente im letzten Geschäftsjahr über 7,58 Millionen Euro. Exakt 6,854 Millionen Euro mehr als sein Kollege Zhengrong Liu, Arbeitsdirektor bei Beiersdorf. Die weiteren Top-Verdiener unter den Personalvorständen: Dr. Kai Beckmann, Chief Administration Officer bei Merck (5,98 Millionen Euro), Wilfried Porth, Arbeitsdirektor bei Daimler (5,54 Millionen Euro) und die Arbeitsdirektorin bei BMW Milagros Caña Carreiro-Andree (4,32 Millionen Euro).

Am unteren Ende der Gehaltsliste der Personalvorstände finden sich neben Liu die Personalchefin der Deutschen Post Melanie Kreis (928.000 Euro) und Frank Annuscheit, Chief Operation Officer Human Resources bei der Commerzbank (1,33 Millionen Euro).

Diese Unterschiede lägen, so Siepmann, zum einen in der generellen Gehaltsstruktur des Unternehmens, zum anderen aber auch in personenindividuellen Besonderheiten wie beispielsweise einer individuell herausgehobenen Position im Vorstand, einer langjährigen Vorstandszugehörigkeit oder – im entgegengesetzten Fall – einer Erstbestellung mit reduzierter Eingangsstufe.

Auch die unterschiedlichen Ressortzu-

schnitte begründen Unterschiede in der Vergütung, erklärt Nina Grochowitzki, Manager bei HKP Group. In 24 der 30 Dax-Unternehmen liegt, so ihre Analyse, die Verantwortung für das Personal-Ressort bei einem Ordentlichen Vorstandsmitglied. Bei Allianz, Eon, Heidelberg Cement, Infineon, SAP und Vonovia hingegen liegt die Personal-Verantwortung beim Vorstandsvorsitzenden, meist mit einer in der Regel entsprechend höheren Vergütung.

Nur sechs Unternehmen haben eine Vorstandsposition, die allein für das Personal-Ressort verantwortlich ist: BMW, Continental, Deutsche Post, Deutsche Telekom, Siemens und Volkswagen.

Im überwiegenden Teil der Unternehmen haben die ordentlichen Vorstandsmitglieder mit Verantwortung für das Personal-Ressort zusätzliche Aufgabengebiete. In drei Fällen, nämlich bei Adidas, der Deutschen Börse und Linde ist der Finanzvorstand gleichzeitig Personalvorstand, bei der Deutschen Bank, der Deutschen Lufthansa und Fresenius bestehen kombinierte Verantwortlichkeiten für die Bereiche Recht und Personal.

Die Übersicht „Vergütung ganzjährig tätiger Vorstände“ finden Sie auf der folgenden Seite.

VERGÜTUNG GANZJÄHRIG TÄTIGER HR-VORSTÄNDE

Unternehmen	Name CHRO	Titel	Gesamtvergütung CHRO	CHRO/VV	CHRO/Ø OVM (OHNE CHRO)
Adidas	Robin J. Stalker	Finanzvorstand, Arbeitsdirektor	1.574.288 €	-53%	+11%
Allianz	Oliver Bäte (CHRO seit 01.09.2015)	Vorstandsvorsitzende/r hat Ressort Personal inne	n/a	n/a	n/a
BASF	Margret Suckale	Engineering & Maintenance, Environment, Health & Safety, European Site & Verbund Management, Human Resources, Arbeitsdirektorin	2.079.000 €	-70%	-27%
Bayer	Michael König	Personal, Technologie, Nachhaltigkeit, Arbeitsdirektor	2.230.000 €	-76%	-29%
Beiersdorf	Zhengrong Liu	Personal, Konzernkommunikation, Nachhaltigkeit, Arbeitsdirektor	728.000 €	-78%	-57%
BMW	Milagros Caiña Carreiro-Andree	Arbeitsdirektorin, Personal- und Sozialwesen	4.319.072 €	n/a	+1%
Commerzbank	Frank Annuscheit	Chief Operating Officer, Human Resources	1.326.000 €	18%	-12%
Continental	Dr. Ariane Reinhart	Personal, Arbeitsdirektorin, Nachhaltigkeit	2.537.000 €	-64%	-40%
Daimler	Wilfried Porth	Personal, Arbeitsdirektor, IT, Mercedes-Benz Vans	5.536.000 €	-61%	+9%
Deutsche Börse	Gregor Pottmeyer	Financial Accounting & Controlling, Chief Risk Officer, Chief Compliance Officer, Strategic Finance, Investor Relations, Treasury, Group Organisational Services, Human Resources	2.846.600 €	n/a	+16%
Deutsche Lufthansa	Dr. Bettina Volkens	Arbeitsdirektorin, Ressort Personal und Recht	1.811.000 €	-30%	+0%
Deutsche Post	Melanie Kreis	Ressort Personal	928.459 €	-89%	-83%
Eon	Dr. Johannes Teyssen	Vorstandsvorsitzende/r hat Ressort Personal inne	n/a	n/a	n/a
Fresenius	Dr. Jürgen Götz	Recht, Compliance und Personal/Arbeitsdirektor	7.582.000 €	-45%	-15%
Fresenius Medical Care	Dominik Wehner	Region Europa, Naher Osten und Afrika, Arbeitsdirektor	1.664.000 €	-71%	-60%
Heidelberg Cement	Dr. Bernd Scheifele	Vorstandsvorsitzende/r hat Ressort Personal inne	n/a	n/a	n/a
Henkel	Kathrin Menges	Personal, Infrastruktur-Services	3.753.718 €	-40%	-1%
Infineon	Dr. Reinhard Ploss	Vorstandsvorsitzende/r hat Ressort Personal inne	n/a	n/a	n/a
K+S	Dr. Thomas Nöcker	Arbeitsdirektor, Corporate HR, K+S Transport GmbH, Corporate IT, Business Center	1.620.300 €	-38%	-5%
Linde	Georg Denoke	Group Accounting & Reporting, Group Information Services, Group Insurance, Group M & A, Group Procurement, Group Risk Management, Group Tax, Group Treasury, Operational Finance, Controlling & Investments, Real Estate sowie für Finance/Controlling, Arbeitsdirektor	2.427.672 €	-34%	+28%
Münchener Rück	Dr. Joachim Wenning	Arbeitsdirektor, Life, Human Resources	2.623.449 €	-52%	-1%
Merck	Dr. Kai Beckmann	Group Human Resources	5.982.000 €	-37%	-9%
RWE	Uwe Tigges	Personalvorstand, Arbeitsdirektor, Konzernsicherheit und -einkauf, Personal- und Führungskräftemanagement Konzern, Tarif- /Mitbestimmungs-Steuerung Konzern	1.787.000 €	-52%	-5%
SAP	Bill McDermott	Vorstandsvorsitzende/r hat Ressort Personal inne	n/a	n/a	n/a
Thyssen-Krupp	Oliver Burkhard	Arbeitsdirektor, Human Resources Strategy, People Development & Executive Management, Regional Services Germany, Corporate Services, zuständig für Regionen Deutschland/Österreich/Schweiz/Liechtenstein, Mittlerer Osten & Afrika und Indien	2.201.000 €	-62%	+35%
Vonovia	Rolf Buch	Vorstandsvorsitzende/r hat Ressort Personal inne	n/a	n/a	n/a
Durchschnitt			2.514.000 €	-53 %	-13 %

VV = Vorstandsvorsitzende/r CHRO = Personalvorstand OVM = Ordentliches Vorstandsmitglied ■ positive Abweichung > 2% ■ keine Abweichung ■ negative Abweichung > 2%

Grundlage aller Werte außer bei BMW und Merck ist die Gesamtvergütung nach dem Deutschen Corporate Governance Kodex (Grundvergütung, Nebenleistungen, ausbezahlter Jahresbonus, ausbezahlte Langfristvergütung und Dienstzeitaufwand für bAV). BMW und Merck weisen die Vergütung nach HGB aus. Rechts die Abweichungen vom Durchschnittsgehalt der Vorstandskollegen.

GASTKOMMENTAR



ANDRÉ FORTANGE verantwortet als Managing Director das Gesamtgeschäft von CEB in der DACH-Region sowie das EMEA HR-Consulting-Geschäft.

Weitere Informationen zu Best Practice Cases und Insights erhalten Sie unter www.cebglobal.com/de



Karriererepfade neu denken

TIPPS. Auch wenn Sie nicht befördern können, können Sie Mitarbeiter binden – indem Sie Transparenz schaffen, Erfahrungen ermöglichen und Entwicklungswege aufzeigen.

Häufig konzentriert sich die berufliche Laufbahn auf das Erklimmen der Karriereleiter. Da Unternehmen Hierarchieebenen gestrichen haben, um Kosten zu senken, kommt es für den durchschnittlichen Arbeitnehmer aktuell nur noch alle sechs Jahre zu einer bedeutenden Beförderung.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass lediglich 30 Prozent der Arbeitnehmer mit der Entwicklung ihrer beruflichen Laufbahn zufrieden sind. CEB-Daten belegen, dass ein Mangel an Aufstiegsmöglichkeiten der häufigste Grund für das Ausscheiden von Mitarbeitern ist. Unternehmen, die trotz mangelnder Beförderungsmöglichkeiten erfolgreich attraktive Karriererepfade konzipieren und kommunizieren, berücksichtigen folgende drei Dinge.

1. Erfahrungen bieten, nicht nur Positionen

CEB-Daten über Millennials deuten darauf hin, dass sie planen, im Laufe ihrer Karriere bei 13 verschiedenen Unternehmen tätig zu werden. Dabei möchten Millennials nicht zwingend häufig ihre Arbeitsstelle wechseln; vielmehr möchten sie viele verschiedene Erfahrungen sammeln. Ein Unternehmen, das genau dies bietet, ist beispielsweise National Grid. Durch die Implementierung von Karrierelandkarten wird dort eine hohe Transparenz über Jobanforderungen hergestellt. Zudem wird gezeigt, in welchen Positionen notwendige Erfahrungen für den nächsten Karriereschritt gesammelt werden können.

2. Mit Arbeitnehmern sprechen, bevor diese über die nächsten Schritte nachdenken

Wenn Arbeitnehmer über Karrierealternativen nachdenken, schauen sie sich oft zunächst außerhalb des eigenen Unternehmens um. 66 Prozent geben an, dass es so einfacher sei, einen neuen Job zu finden. Die meisten Unternehmen legen

ihren Schwerpunkt zur Anwerbung neuer Mitarbeiter auf die Entwicklung effektiver Rekrutierungsprozesse, vernachlässigen aber den Aufbau eines vergleichbaren internen Prozesses.

Um ihre Mitarbeiter zu binden, führen die besten Führungskräfte proaktive Gespräche mit ihren Angestellten über deren nächste Ziele, anstatt darauf zu warten, dass die Mitarbeiter auf sie zukommen oder ihre Arbeitsstelle ohne Vorwarnung wechseln. CEB hat analysiert, wann die Wechselbereitschaft am höchsten ist. Denn dann ist ein Karrieregespräch dringend notwendig. Wichtige Eckpunkte sind hier die Verweildauer in einer Position, aber auch Geburtstage des Mitarbeiters, sowie Jahrgangstreffen, an denen man mit den Werdegängen der ehemaligen Kommilitonen in Berührung kommt.

3. Die Mitarbeiter motivieren durch eine transparentere Kommunikation

Die besten Unternehmen wissen, dass ihre Mitarbeiter stets die Situation im eigenen Unternehmen mit externen Möglichkeiten vergleichen – was sie lernen, wie sie sich entwickeln und wie viel sie verdienen können.

Statt dies zu übergehen, teilen führende Unternehmen Benchmarks mit ihren Mitarbeitern. Zwar scheint diese Vorgehensweise riskant. CEB-Analysen haben aber ergeben, dass Mitarbeiter von Unternehmen, die einen offenen und ehrlichen Dialog mit ihrer Belegschaft führen, loyaler und weniger geneigt sind, den Arbeitgeber zu wechseln.

Die Arbeitnehmer fordern heute von ihren Arbeitgebern Chancen, Entwicklungsmöglichkeiten und Transparenz. Jene, die dies nicht finden, verlassen das Unternehmen. Indem Unternehmen mehr Erfahrungs- und Entwicklungsmöglichkeiten bieten sowie proaktive Mitarbeitergespräche initiieren, erhöht sich die Mitarbeiterbindung. ■

© FOTOS: STAFFBASE



Die Gründer von Staffbase: Lutz Gerlach, Martin Böhringer und Frank Wolf (von links nach rechts).



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

Wer hat's gegründet?

Frank Wolf hat in seiner Zeit bei Accenture und T-Systems für viele Kunden IT-Projekte in der Mitarbeiterkommunikation betreut. Oft ging es dabei um Intranets, die aber viele Beschäftigte mangels PC-Arbeitsplatz gar nicht erreichen konnten. Zusammen mit **Dr. Lutz Gerlach** und **Dr. Martin Böhringer**, die zuvor bereits ein preisgekröntes Software-Start-up geführt hatten, gründete er deshalb Staffbase, um mit der Mitarbeiter-App einen digitalen Kanal zu allen Beschäftigten eines Unternehmens zu schaffen.

Was ist die Idee dahinter?

Mit Staffbase starten Unternehmen ihre eigene Mitarbeiter-App. Das Firmenlogo neben den Icons von WhatsApp und Facebook auf den Smartphones der Mitarbeiter markiert einen qualitativen Sprung in der Mitarbeiterkommunikation und stärkt das „Wir-Gefühl“ der Beschäftigten.

Eine Mitarbeiter-App ist ein Game Changer für HR & Interne Kommunikation: Bisher erreichen viele Unternehmen einen Großteil ihrer Mitarbeiter nicht auf digitalen Wegen, weil sie keinen Zugriff auf Intranet oder Unternehmens-E-Mail haben (zwei Drittel aller Beschäftigten arbeiten nicht im Büro). Deshalb gibt es vielerorts noch Wandzeitungen oder gedruckte Mitarbeiterzeitungen. Das ist teuer, unpersönlich und vor allem langsam. Staffbase unterstützt alle wichtigen Prozesse der Mitarbeiterkommunikation. Dazu zählen die Mitarbeiterzeitung mit Kommentaren/Likes und Push Notifications, Basisinformationen und Schulungen, der Kantinenspeiseplan sowie Urlaubsanträge. Mit Staffbase kann die eigene App innerhalb weniger Tage gestartet werden.



VIDEO

Ein Video, in der die Mitarbeiter-App vorgestellt wird, finden Sie in der Personalmagazin-App.

Wie war die Entwicklungszeit?

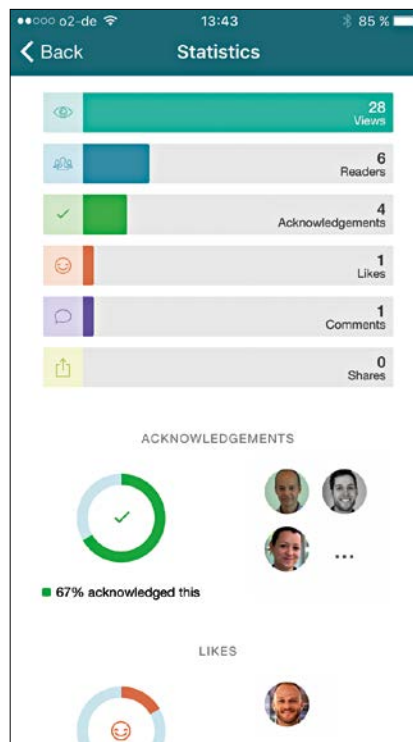
Wir sind seit einem Jahr am Markt und haben in dieser Zeit über 40 Kunden gewonnen. Zu den Unternehmen, die mit Staffbase ihre eigene Mitarbeiter-App erstellt haben, zählen Siemens, Viessmann, T-Systems, Ogilvy und Heineken.

Was können etablierte Unternehmen von Ihnen lernen?

Dass Lösungen für große Probleme nicht automatisch komplex und teuer sein müssen. Das Erreichbarkeitsproblem von Non-Desk-Workern ist ja schon lange bekannt. Viele Unternehmen haben riesige IT-Projekte mit großen Budgets und jahrelanger Laufzeit gestartet, die am Ende doch gescheitert sind. Vielleicht braucht es den Start-up-Blick, um in den privaten Smartphones der Mitarbeiter die Lösung zu erkennen.

Was soll noch geändert werden?

Für unsere Kunden hat sich die Mitarbeiter-App zum zentralen Werkzeug der Mitarbeiterkommunikation entwickelt, weshalb viele die Funktionen weiter ausbauen möchten. Wir erweitern Staffbase deshalb zur Plattform, die durch kundenindividuelle oder von Partnern erstellte Plugins erweitert werden kann.



Detaillierte Statistiken zeigen sofort, welche Inhalte der App besonders gut ankommen.

HAYS Recruiting experts worldwide

EXPERTEN FÜR GEMEINSAMEN ERFOLG

Erfolg ist nichts, was man in Auftrag gibt. Erfolg ist etwas, was wir gemeinsam erreichen. Wie beispielsweise unsere Kunden – gemeinsam mit den passenden Experten von uns.

hays.de

ACCOUNTANCY & TAX/CONSTRUCTION/CONTACT CENTRES/EDUCATION/ENGINEERING/LEGAL SAFETY/POLICY & SOURCES & MINING/ENGINEERING/HUMAN RESOURCES/LOGISTICS/FACILITIES MANAGEMENT/FINANCIAL SERVICES/SOCIAL CARE/SALES & MARKETING/ENERGY/OFFICE SUPPORT/RESPONSE MANAGEMENT/HEALTHCARE/OIL & GAS/ARCHITECTURE/ASSESSMENT & DEVELOPMENT/PUBLIC SERVICES/ACCOUNTANCY & FINANCE/EDUCATION/PHARMA/CONSTRUCTION & PROPERTY/RESOURCE MANAGEMENT/MANUFACTURING & OPERATIONS/RETAIL/INFORMATION TECHNOLOGY/SALES & MARKETING STRATEGY/BANKING/PUBLIC SERVICES/RESOURCES & MINING/TELECOMS/HUMAN RESOURCES/PHARMA/MANUFACTURING/HEALTHCARE/AR PROCUREMENT/H

UCATION/PHARMACY/CONTACT CENTRES/OPERATIONS/TECHNOLOGY/HEALTH & SAFETY/RESOURCES/ENGINEERING/INSURANCE/ENGINEERING/HUMAN RESOURCES/LOGISTICS/FACILITIES MANAGEMENT/FINANCIAL SERVICES/SOCIAL CARE/SALES & MARKETING/ENERGY/OFFICE SUPPORT/RESPONSE MANAGEMENT/HEALTHCARE/OIL & GAS/ARCHITECTURE/ASSESSMENT & DEVELOPMENT/PUBLIC SERVICES/ACCOUNTANCY & FINANCE/EDUCATION/PHARMA/CONSTRUCTION & PROPERTY/RESOURCE MANAGEMENT/MANUFACTURING & OPERATIONS/RETAIL/INFORMATION TECHNOLOGY/SALES & MARKETING STRATEGY/BANKING/PUBLIC SERVICES/RESOURCES & MINING/TELECOMS/HUMAN RESOURCES/PHARMA/MANUFACTURING/HEALTHCARE/AR PROCUREMENT/H



Agilität in Unternehmen

STUDIE. Wie agil sind deutsche Unternehmen? Eine neue Studie zeigt: Die Führung muss noch optimiert und die Mitarbeiter müssen stärker mitgenommen werden.

Von **Marcel Endejan** und **Heiko Weckmüller**

Agilität ist in aller Munde, sei es bei der Softwareentwicklung, der Produktentwicklung, beim Projektmanagement oder bei der Gestaltung von ganzen Unternehmen oder Unternehmensbereichen. Eine neue Studie, die von Haufe-Lexware in Auftrag gegeben wurde, liefert Erkenntnisse über die Nutzeinschätzung in der Praxis. Die Bewertungen sind zwar differenziert, aber vom Grundtenor her positiv. Darüber hinaus zeigen sich – vielleicht wenig überraschend – Defizite in den Führungssystemen. Agile Prinzipien werden vereinzelt schon länger eingesetzt. Sie manifestieren sich aktuell an unterschiedlichen Stellen in Unternehmen, und ihre Einführung und Verfolgung wird zunehmend als Erfolgsfaktor wahrgenommen. Bevor wir auf die wesentlichen Studienergebnisse eingehen, wollen wir deshalb einen größeren Bogen zu Historie und aktuellen Entwicklungen im IT-Management schlagen, das heute als wegweisend auch für die Umsetzung agiler Methoden im Management von Unternehmen angesehen werden kann.

Agil: regsam und wendig

Was bedeutet Agilität? Goldman, Nagel und Preiss charakterisierten den Begriff 1995 in ihrem Buch „Agile Competitors and Virtual Organizations“ wie folgt: „Agility is dynamic, context-specific, aggressively change-embracing, and growth-oriented.“ Das Fundament vieler aktueller Diskussionen und Entwicklun-

gen im Bereich der Agilität liefert allerdings das 2001 aufgestellte Manifest der agilen Softwareentwicklung (www.agile-manifesto.org).

Vom Deming-Zyklus zu Scrum

Die Idee der iterativen, inkrementellen und evolutionären Entwicklung ist nicht neu. Larman und Basili beschreiben in ihrem 2003 veröffentlichten Artikel „Iterative and Incremental Development: A Brief History“ eindrücklich die Geschichte und die frühen Erfolge dieser Herangehensweise. Erste Ansätze finden sich im Bereich der Qualitäts-

Agile Prinzipien manifestieren sich an unterschiedlichen Stellen in Unternehmen und werden zunehmend als Erfolgsfaktor wahrgenommen.

verbesserung demnach bereits in den 1930er-Jahren mit dem Vorschlag kurzer „Plan-Do-Study-Act“-Zyklen (PDSA, heute bekannt als „Deming-Zyklus“). Als erste Erfolge des iterativen, inkrementellen Vorgehens werden die Entwicklung des Hyperschall-Flugzeugs X-15 in den 1950ern gesehen sowie die Softwareentwicklung im Rahmen des Mercury-Pro-

jekts der Nasa (dem ersten bemannten Raumfahrtprogramm der USA) Anfang der 1960er-Jahre – bei dem bereits einige heutige Praktiken, wie zum Beispiel Timeboxing und testgetriebene Entwicklung, eingesetzt wurden.

In den 1980ern wurden weitere Methoden entwickelt, unter anderem das Prototyping sowie das Spiralmodell. Das Vorgehen nach dem Wasserfallmodell wurde zunehmend als nicht praktikabel oder gar „falsch“ angesehen. Die 1990er-Jahre brachten daher eine Vielzahl an Verfeinerungen und weiteren Methoden, zum Beispiel die Dynamic Systems Development Method (DSDM), den Rational Unified Process (RUP), das Feature Driven Development (FDD) sowie das Extreme Programming (XP). Der aktuell prominenteste Vertreter ist aber sicherlich Scrum, eine von Jeff Sutherland und Ken Schwaber entwickelte Methode zur Softwareentwicklung.

Status und Entwicklung

Die Entwicklung agiler Methoden und Praktiken geht weiter, und deren Einsatz breitet sich über die reine Softwareentwicklung vermehrt in andere Bereiche aus: Die agile Entwicklung mit regelmäßig auslieferbarer Software wird um eine sogenannte „Continuous Integration“ erweitert, ein kontinuierlicher Prozess aus Entwicklung, automatisierter Systemintegration und automatisierten Tests, und aus der manuellen Bereitstellung einer Software für den Nutzer wird die „Continuous Delivery“, ein automatisierter oder zumindest teilautomatisierter Bereitstellungsprozess



Agilität setzt eine umfassende
Veränderung von Organisation und
Rollenverständnissen voraus.

© FRANCKITO / SHOTSHOP.COM

mit weiteren Tests sowie den Rollouts. Mit diesen Methoden ist es zum Beispiel im Online-Bereich möglich, dem Nutzer mehrere hundert Funktionserweiterungen pro Tag zu liefern. Die Erweiterung der agilen Prinzipien über die Softwareentwicklung hinaus zum Betrieb von IT-Systemen schlägt sich aktuell auch in vielen Projekten und Publikationen zum Thema „Devops“ nieder – einer Bewegung hin zu einer engeren, auch personellen Verbindung der Entwicklung (Development) eines Systems und dessen Betrieb (Operations).

Veränderung von Organisation und Rollenverständnissen

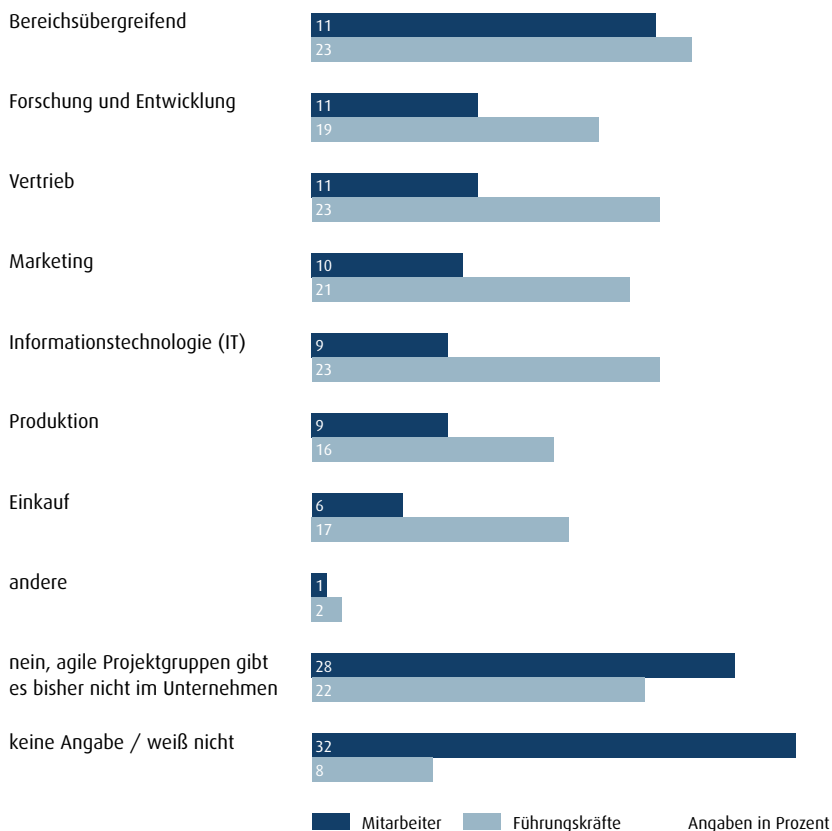
Agile Methoden der Softwareentwicklung werden darüber hinaus zunehmend in Verbindung mit anderen Methoden, zum Beispiel aus dem Bereich Lean Production, eingesetzt. Im Bereich des agilen Projektmanagements findet sich zum Beispiel die Kombination aus Scrum, XP und Kanban.

Die Änderungen der Methoden und Praktiken haben nicht nur einen großen Einfluss auf die technische Infrastruktur, sondern auch auf die Mitarbeiter sowie die Organisation und Kultur eines Unternehmens. Unternehmen müssen ihre Aufbau- und Ablauforganisation gegebenenfalls stark anpassen, um die positiven Effekte der neuen Methoden auszuschöpfen, und Mitarbeiter müssen sich auf geänderte Rollen und Rollenverständnisse einlassen. Mit der Einführung agiler Prinzipien kommen aber auch weitere Anforderungen auf die Team-Mitglieder zu, zum Beispiel bezüglich ihrer Kommunikationsfähigkeiten sowie hinsichtlich ihrer Eigeninitiative und der Bereitschaft, Verantwortung im Team zu übernehmen. Diese und weitere Aspekte sind im Zuge des Personalmanagements zu berücksichtigen.

Neue Studie zeigt: Agile Methoden sind akzeptiert und effektiv

Die im Folgenden vorgestellten Ergebnisse beruhen auf einer Befragung von

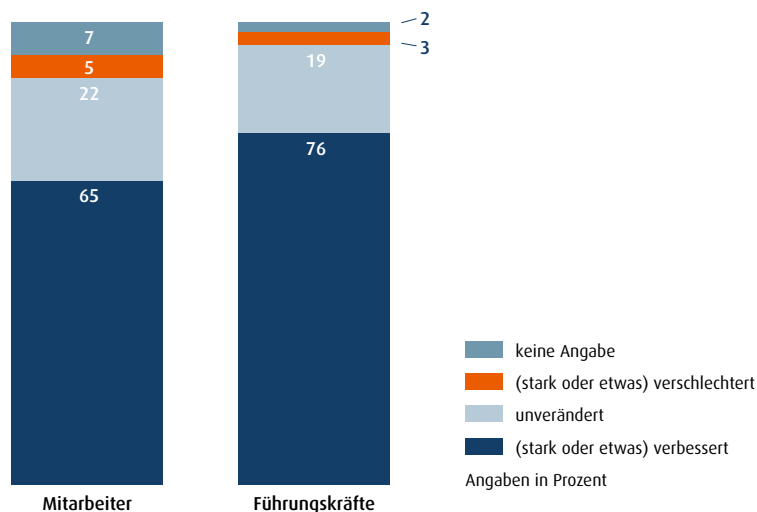
VERBREITUNG VON AGILEN METHODEN



Die Grafik zeigt, in welchen Unternehmensbereichen und wie stark die Arbeit in agilen Projektgruppen jeweils bereits verbreitet ist.

QUELLE: HAUFE-STUDIE: AGILITÄT VON UNTERNEHMEN, JANUAR 2016

NUTZEN VON AGILEN METHODEN



Die Grafik zeigt, inwieweit agile Methoden nach Einschätzung von Führungskräften und Mitarbeitern die Effektivität und Effizienz in ihrem Bereich verbessert haben.

QUELLE: HAUFE-STUDIE: AGILITÄT VON UNTERNEHMEN, JANUAR 2016



Die vollständige Studie „Agilität in Unternehmen“ (Haufe-Lexware, 2016) können Sie kostenlos herunterladen unter

haufe.de/agilitaet-studie

insgesamt 1.200 Beschäftigten (ein Drittel Führungskräfte, zwei Drittel Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung) in deutschen Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern. Gegenüber den bislang vorliegenden Studien liefert die Befragung zum einen ein repräsentatives Bild auf Basis einer quantitativen Erhebung. Zum anderen kommen sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter zu Wort, wodurch Unterschiede im Durchdringungsgrad agiler Methoden innerhalb der Unternehmen deutlicher hervorgehoben werden können (siehe Abbildung „Verbreitung von agilen Methoden“). Einen ähnlichen Ansatz verfolgt auch die Change-Management-Studie der Beratungsgesellschaft Kienbaum, bei der in der Ausgabe 2014/15 der Schwerpunkt auf Agilität gelegt wurde. Allerdings sind die Ergebnisse mit circa 200 Befragten weniger verallgemeinerungsfähig und die Themengebiete sind breiter gewählt. Als ein Ergebnis zeigt sich dort, dass die Führungskräfte eine tendenziell positivere Einschätzung hinsichtlich der Enabler für Agilität in den eigenen Unternehmen aufweisen als die Mitarbeiter.

Übergreifend ergibt sich aus der Befragung eine positive Bewertung agiler Methoden: Knapp zwei Drittel der Führungskräfte halten die Einführung oder Ausweitung agiler Methoden für sinnvoll. Diese Einschätzung basiert nicht auf Hoffnungen, sondern auf Erfahrungen: Drei Viertel der befragten Führungskräfte sehen eine Verbesserung der Effektivität und Effizienz durch die Einführung agiler Methoden; eine Einschätzung, die von den Mitarbeitern weitgehend geteilt wird (siehe Abbildung „Nutzen agiler Methoden“).

Führungskräfte: 70 Prozent halten ihr Unternehmen für agil

Bezüglich des Status quo zeigen sich allerdings Diskrepanzen zwischen den Einschätzungen der Führungskräfte und der Mitarbeiter. Beschäftigte ohne Führungsverantwortung schätzen den Umsetzungsstand negativer ein als die Füh-

rungskräfte: Auf die Frage, ob in ihrem Unternehmen Strukturen und Führungssysteme bestehen, um schnell auf Kundenanforderungen reagieren zu können, antworten 70 Prozent der Führungskräfte, aber nur 31 Prozent der Mitarbeiter mit „ja“. Diese Einschätzung ist zum Teil auf die häufigere Verwendung der „Weißnicht“-Kategorie zurückzuführen. Allerdings ist es auch kein wirklich beruhigender Befund, wenn die Mitarbeiter den Agilitätsgrad des eigenen Unternehmens nicht einschätzen können. Dies spricht eher für einen geringen Durchdringungsgrad agiler Methoden (siehe Abbildung „Umsetzungsgrad agiler Methoden“).

Mitarbeiter: Nur ein Drittel hält ihr Unternehmen für agil

Das Prinzip der Verantwortungsdelegation an Teammitglieder scheint nicht vollständig umgesetzt zu werden. Darüber hinaus scheint die Einschätzung der Mitarbeiter insgesamt realistischer zu sein als die der Führungskräfte. Von diesen schätzen 67 Prozent ihr eigenes

Damit die Potenziale agiler Methoden zum Tragen kommen, bedarf es einer neuen Unternehmenskultur und eines neuen Führungsverständnisses.

Unternehmen als agiler (überdurchschnittlich agil oder etwas agiler) ein als die Wettbewerber. Bei den Mitarbeitern halten sich positive und negative Einschätzungen im Wettbewerbsvergleich in etwa die Waage, was bei dieser relativen Form der Fragestellung zu erwarten wäre. Zudem geben 40 Prozent der Führungskräfte an, bereits mit agilen

Methoden wie Scrum oder Design Thinking zu arbeiten, aber nur zehn Prozent der Mitarbeiter. Hier könnte sozial erwünschtes Antwortverhalten eine Rolle spielen, sofern sich agile Methoden nicht in Führungskräftemeetings und -seminaren bündeln.

Agile Organisationen: mehr als Geschwindigkeit

Aktuell stehen insbesondere die Reaktionsfähigkeit auf sich schnell verändernde Umweltbedingungen und Kundenbedürfnisse im Fokus der Agilitätsdiskussion. Dies ist bedingt durch neue technologische Möglichkeiten der Zusammenarbeit und Erfolge in der Anwendung als Projektmanagementmethode im IT-Umfeld. In der Organisationslehre hat der Agilitätsbegriff jedoch eine längere Tradition und umfasst grundsätzlich ein breiteres Verständnis.

In ihrem Aufsatz „Corporate Agility“ aus dem Jahr 1982 beschreiben John Brown und Neil Agnew auch schon den personalwirtschaftlichen Fokus: „Corporate Agility requires a focus on the capability to match human resources to the demands of changing circumstances“. Flexible Anpassungen der Humanressourcen setzen Befähigung und Motivation der Mitarbeiter voraus. Aus der psychologischen Forschung ist bekannt, dass Autonomie- und Sinnempfinden einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter ausübt.

Selbstorganisierte Teams, Verlagerung der Entscheidungsbefugnisse auf das Team und die klare, transparente und gegebenenfalls arbeitstagbezogene Verbindung zwischen individuellem Beitrag, Projekterfolg und Nutzen beim Kunden sind somit Elemente agiler Organisationen, die ein klares Fundament in etablierten Motivationstheorien ha-

ben. Agilität kann also keine Insellösung sein, sondern muss in Unternehmenskultur und HR-Systeme integriert werden.

Unternehmenskultur unterstützt agile Methoden (noch) nicht hinreichend

Entgegen dieser theoretischen Überlegungen besteht Skepsis bei Mitarbeitern und Führungskräften bezüglich der realen Rahmenbedingungen in den Unternehmen. In einer internationalen Befragung von Projektmanagern unter Federführung von Ayelt Komus (Hochschule Koblenz) sehen zwar fast alle Befragten positive Effekte beim (selektiven) Einsatz agiler Methoden. Mehr als die Hälfte der Anwender klassischer Methoden des Projektmanagements sieht aber den Einsatz agiler Methoden durch die Unternehmenskultur nicht hinreichend unterstützt.

Konkreter mit Bezug auf das Führungsverhalten wird dieser Aspekt in einer qualitativen Untersuchung der Plattform für agiles Management (PAM) herausgearbeitet. Auch in IT-Projekten nach Scrum werden die Entscheidungskompetenzen nicht durchgängig an die jeweils dafür vorgesehenen Verantwortlichen beziehungsweise das Team verlagert. Vertrauen in die Mitarbeiter sowie „Loslassen können“ gelten als die wesentlichen Enabler zur Umsetzung agiler Methoden. In der Tradition der Führungslehre handelt es sich dabei um Elemente kooperativer und transformativ-orientierter Führung.

Positive Effekte transformationaler Führung im agilen Umfeld

Damit die Potenziale agiler Methoden zum Tragen kommen, bedarf es eines neuen Führungsverständnisses. Unabhängig von Agilität und Scrum hat sich in den vergangenen Jahren das Modell der transformationalen Führung in deutschen Unternehmen zunehmend als Leitmotiv herauskristallisiert. Hierbei konzentrieren sich Führungskräfte auf die vier Kerndimensionen „Ausstrah-

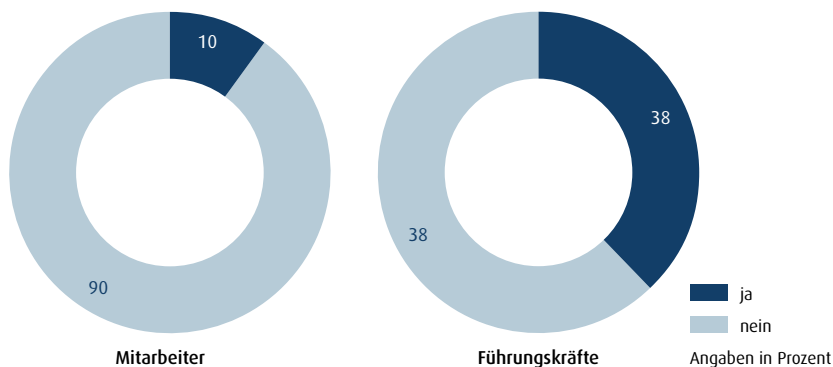
lung und emotionale Bindung“, „Inspiration“, „intellektuelle Anregung“ sowie „persönliche Ansprache“. Der positive Effekt transformationaler Führung auf Mitarbeiterzufriedenheit und -effektivität ist allgemein gut untersucht, allerdings liegen wegen der Neuartigkeit des Konzepts kaum belastbare Befunde im spezifischen Umfeld agiler Unternehmen vor. Es ist jedoch zu vermuten, dass gerade in diesem Umfeld die positiven

Effekte transformationaler Führung besonders zum Tragen kommen.

Mitarbeiter und Führungskräfte halten situative Führungsansätze für sinnvoll

Wie aber bewerten Mitarbeiter und Führungskräfte die Ausgangslage und die Notwendigkeit von Veränderungen im Führungsstil? Interessanterweise haben beide Gruppen der in der Haufe-Studie Befragten, Mitarbeiter und Führungs-

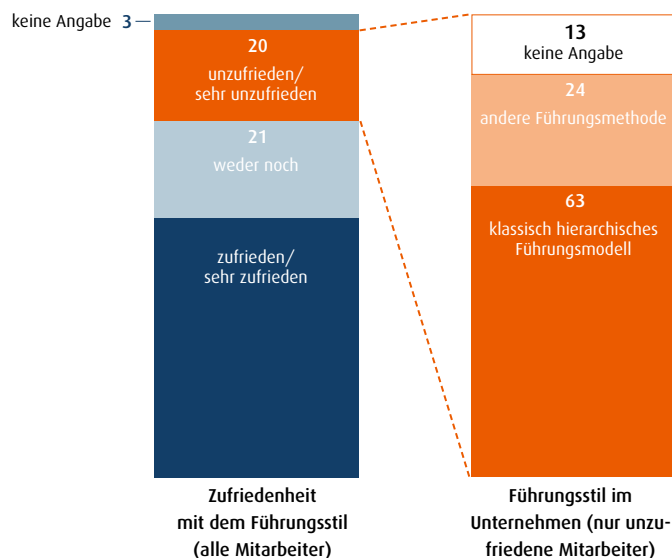
UMSETZUNGSGRAD AGILER METHODEN



Bei der Frage „Nutzen Sie persönlich agile Methoden wie Scrum oder Design Thinking im Arbeitsalltag?“ zeigt sich eine Diskrepanz zwischen Mitarbeitern und Führungskräften.

QUELLE: HAUFE-STUDIE: AGILITÄT VON UNTERNEHMEN, JANUAR 2016

ZUFRIEDENHEIT MIT DEM FÜHRUNGSSTIL



Nur 20 Prozent der befragten Mitarbeiter sind mit dem Führungsstil in ihrem Unternehmen unzufrieden. Die Unzufriedenheit betrifft vor allem den hierarchischen Führungsstil.

QUELLE: HAUFE-STUDIE: AGILITÄT VON UNTERNEHMEN, JANUAR 2016

kräfte, ähnliche Einschätzungen bezüglich der Veränderungsnotwendigkeit: Mehr als ein Drittel der Befragten erachtet situative Führungsmodelle als angemessen, wobei durchaus auch klassische Elemente hierarchischer Führung in Abhängigkeit von den spezifischen Rahmenbedingungen zum Einsatz kommen sollten. Ein Erklärungsansatz für diesen differenzierten Befund könnte darin liegen, dass die Befragten eine Transformation in ein vollständig agiles Unternehmen für unrealistisch und auch nicht notwendig halten. Dieser Befund deckt sich sowohl mit den Erkenntnissen der Führungsforschung als auch mit den Befragungsergebnissen zum Einsatz agiler Methoden: In der bereits oben erwähnten Studie von Professor Komus werden im Projektmanagement agile Methoden selektiv oder hybrid eingesetzt. Ausgedient hat sowohl aus Sicht der Mitarbeiter als auch aus Sicht der Führungskräfte das hierarchische Führungsmodell. Lediglich circa zehn Prozent der Teilnehmer der aktuellen Befragung halten dies für zukunftsfähig.

Führungsanforderungen nicht vollständig umgesetzt

Aktuell ist das hierarchische Führungsmodell in Unternehmen jedoch noch weit verbreitet, wobei die Einschätzung des Status quo interessanterweise auch hier zwischen Führungskräften und Mitarbeitern divergiert. Knapp die Hälfte der Mitarbeiter wähnt sich in hierarchischen Strukturen, während dies nur auf circa ein Drittel der Führungskräfte zutrifft. Dies führt nicht zwangsläufig zu Unzufriedenheit. Vielmehr sind lediglich 20 Prozent der befragten Mitarbeiter mit dem Führungsstil unzufrieden, wobei diese Unzufriedenheit jedoch überwiegend mit dem hierarchischen Führungsstil verbun-

den ist (siehe Abbildung „Zufriedenheit mit dem Führungsstil“).

Der Weg zum agilen Unternehmen: Mitarbeiter stärker einbeziehen

Agile Methoden zur Verbesserung der Reaktionsfähigkeit, Geschwindigkeit und Kundenorientierung sind in deutschen Unternehmen sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Mitarbeitern breit akzeptiert und erhöhen die Mitarbeiterzufriedenheit. Es wäre deshalb falsch, dies als kurzfristige Managementmode abzutun. Mitarbeiter und Führungskräfte sind zudem realistisch bezüglich des selektiven Einsatzes und der situativen Verwendung agiler Methoden sowie der damit verbundenen Führungskonzepte. Wenn auch hierarchische Führungsmodelle vor dem Hintergrund künftiger Herausforderungen überwiegend nachteilig gesehen werden, finden sich Situationen, in denen darauf zurückgegriffen werden muss. Interessant sind die unterschiedlichen Einschätzungen bezüglich der aktuellen Führungssituation. Offensichtlich unterschätzen Führungskräfte das Ausmaß, in dem ihr Verhalten als autoritär und hierarchisch wahrgenommen wird und damit auch die einhergehenden negativen Konsequenzen. Insgesamt erscheint das durch die Mitarbeiter gezeichnete Bild realistischer zu sein als das der Führungskräfte. Dies sollte für die Unternehmen Anlass sein, die Mitarbeiter bei der Umsetzung stärker zu Wort kommen zu lassen. ■



PROF. DR. MARCEL ENDEJAN, FOM Hochschule für Oekonomie und Management Bonn



PROF. DR. HEIKO WECKMÜLLER, FOM Hochschule für Oekonomie und Management Bonn

IHRE PERSONALWIRTSCHAFT TALENT MANAGEMENT BERATUNG MANAGED PAYROLL SERVICES IN VERTRAUENS- VOLLEN HÄNDEN



Ihr HR-Komplettendienstleister

t.serv AG
 Straubinger Straße 2
 94447 Plattling

Tel. +49 (0)9931 981 400
 Fax +49 (0)9931 981 499

info@tserv.de



www.tserv.de

„Ein völlig neues Spiel“

INTERVIEW. Wie können Unternehmen agiler werden? Change-Guru John Kotter will dazu über die klassische Organisation ein „zweites Betriebssystem“ legen.

personalmagazin: Dr. Kotter, weltweit betreiben wir Change Management nach den Regeln, die Sie in „Leading Change“ definiert haben. Jetzt haben Sie in Ihrem Buch „Accelerate“ diesen Ansatz weiterentwickelt. Warum?

John Kotter: In „Leading Change“ ging es um groß angelegte Change-Projekte. Die wurden damals schlecht gemanagt – und ich hoffe, dass auch heute noch meine Ideen helfen, solche Mammutprojekte erfolgreicher zu gestalten. In den letzten Jahren hat die Zahl strategischer Projekte allerdings drastisch zugenommen. Change ist ein Dauerzustand. Da trägt der Ansatz nicht mehr. Zum einen genügt es nicht, die einschlägigen Instrumente alle zwei Jahre aus dem Werkzeugkasten zu holen und nach Abschluss des Projekts wieder zurückzulegen. Zum anderen stehen unsere Organisationsstrukturen dem Wandel entgegen. Die sind nicht dafür gemacht, schnelles und agiles Handeln zu ermöglichen. Change ist wirklich ein völlig neues Spiel geworden.

personalmagazin: Was ist falsch an unseren Unternehmensstrukturen?

Kotter: Herkömmliche Unternehmen setzen auf Hierarchien, operieren in Silos, arbeiten mit Leitlinien, definierten Rollen und Prozessen sowie ausgefeilten Planungssystemen. Sie gewährleisten, was etablierte Unternehmen sicherstellen müssen: effizient und stabil ein Standardgeschäft durchzusteuern. Das ist eine große Herausforderung, die gar nicht hoch genug zu bewerten ist. Aber solche Organisationen tun sich schwer damit, strategische Chancen und Ri-



DR. JOHN KOTTER ist Professor an der Harvard Business School und gilt als Vordenker im Change Management.

siken schnell zu erkennen und darauf zu reagieren. Wenn Sie wissen wollen, wie man intelligente, innovative Entscheidungen unbürokratisch trifft und schnell umsetzt, müssen Sie sich erfolgreiche Start-ups anschauen. Die haben nichts außer ihrer Agilität. Und die verdanken sie ihren Netzwerkstrukturen.

personalmagazin: Das heißt, aus etablierten Unternehmen sollen Start-ups werden?

Kotter: Nicht ganz. Wir brauchen beides in Organisationen: Stabilität und Agilität, Hierarchien und Netzwerke. Wir brauchen das, was ich ein „duales Betriebssystem“ für Unternehmen nenne. In „Accelerate“ erkläre ich, wie man ein solches duales Betriebssystem in

Organisationen implementiert. In Europa neigen wir dazu, beide Welten strikt voneinander zu trennen. Wir gründen Inkubatoren oder Spezialeinheiten, die weit weg vom Standardgeschäft operieren und sich mit Innovation oder strategischem Wandel beschäftigen. So wurden Generationen von Managern eben instruiert. Nicht nur in Europa, das gilt weltweit. Aber das wird sich ändern. Denn hier entscheidet sich, wer die Herausforderungen meistern wird und wer nicht.

personalmagazin: Sind Sie sicher, dass Ihr „duales Betriebssystem“ hält, was es verspricht?

Kotter: Wir haben meine Überlegungen in unserer Beratungsgesellschaft Kotter International in mehreren Projekten getestet. Außerdem stütze ich mich auf jede Menge Forschung. Die Bilanz der getrennten Welten ist ernüchternd. Es mag ein paar wenige geben, die damit gut fahren. Die Mehrheit tut es nicht. Mit ist das vor 30 Jahren bei Xerox aufgefallen, wenngleich ich damals die ganze Tragweite noch nicht erfasst habe.

personalmagazin: Xerox galt als eines der innovativsten Unternehmen seiner Zeit!

Kotter: Zu Recht! Die hatten eine neue Generation von Kopiergeräten erfunden und wuchsen damit stark. Wann immer sie aber versuchten, dem weitere Innovationen folgen zu lassen, sind sie gescheitert. Die Manager folgerten daraus, es fehlten eben ausreichend innovative und kreative Kapazitäten im Unternehmen. Deshalb haben sie eine eigene

neue Einheit in der Nähe von Stanford an der Westküste aufgemacht, während sie ihr Standardgeschäft weiter von Rochester an der Ostküste aus betrieben. Sie nannten die neue Einheit Palo Alto Research Center, haben dort neue Leute eingestellt und ihnen eigene Budgets vermacht. Das hat funktioniert, denn aus Palo Alto kamen tatsächlich tolle Ideen. Allein, keine davon wurde ein Erfolg.

personalmagazin: Warum?

Kotter: Die Leute in Palo Alto hatten wirklich großartige Ideen, aber es gab keinen, der sie weitergetragen und umgesetzt hätte. Das hätte in Rochester passieren müssen. Doch dort stellte man sich eher quer, weil das jeweils neue Prozesse und Strukturen erfordert hätte.

personalmagazin: Das übliche Verhalten zwischen Silos.

Kotter: Mehr als das. Rochester blockierte nicht nur, sondern wurde argwöhnisch. Verbrannten die in Palo Alto nicht unnütz Budget, dachten die überhaupt praxisorientiert? Aber auch in Palo Alto wuchsen die Vorbehalte. Waren die in Rochester nicht völlig verblendet, was Zukunftschancen anging? Sie ahnen, wie das endet. Die Klügsten aus Palo Alto gründeten rund um ihre Ideen eigene Firmen – von denen aber einige nicht überlebten, weil ihnen die Finanz-

mittel fehlten, die ihnen Rochester locker hätte geben können. Und genau solche Probleme haben zahlreiche Firmen, die auf Trennung der Welten setzen, heute immer noch.

personalmagazin: Dann sorgt das zweite Betriebssystem für bessere Akzeptanz von Change-Maßnahmen und Innovationen?

Kotter: Ja, und es hilft, diese schneller umzusetzen. Es gibt zu viele Leute, die nicht mitziehen, weil sie nicht einbezogen waren oder sich mit Dingen beschäftigen wollen, für die sie eigentlich verantwortlich sind. Auch wenn es mancherorts gelingen mag, im Großen und Ganzen ist die Bilanz der getrennten Einheiten ein Desaster. Das gilt auch für Akquisitionen. Viele Firmen kaufen Start-ups zu horrenden Preisen, die sie dann wegen Erfolglosigkeit wieder schließen. Hierfür gibt es viele Belege.

personalmagazin: Welche Initiativen können denn sinnvollerweise aus dem zweiten Betriebssystem heraus getrieben werden?

Kotter: Alles mögliche. Sie können hier eine weltweite Lieferkette konzipieren und ausrollen, sie können Marktstrategien oder Geschäftsmodelle überarbeiten und umsetzen, sie können Zukäufe in solchen Strukturen integrieren oder eine neue Kultur etablieren. Alles ist geeignet, was eine nennenswerte Zahl von Menschen benötigt, um etwas neu zu denken und am Ende auch anders als gewohnt zu machen.

personalmagazin: Findet man denn im „ersten Betriebssystem“ überhaupt die richtigen Leute dafür?

Kotter: In der Regel benötigen Sie nicht mehr als zehn Prozent ihrer Kernbelegschaft, um solche Projekte erfolgreich voranzutreiben. Und die finden Sie immer – in der nötigen Quantität wie Qualität. Das gelang uns selbst

„Wir brauchen beides in Unternehmen: Stabilität und Agilität. Hierarchien und Netzwerke. Wir brauchen das, was ich ein ‚duales Betriebssystem‘ nenne.“

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



in Firmen, wo das Management unseren Empfehlungen gegenüber skeptisch war.

personalmagazin: *Kein Wunder, dass Manager Vorbehalte haben. Wo sollen denn in unseren verschlankten Organisationen die zehn Prozent Ressourcen noch freizubekommen sein?*

Kotter: Wenn Sie Initiativen anstoßen, die den Menschen sinnvoll erscheinen, werden sie die nötige Energie aufbringen. So funktioniert der Mensch nun mal. Er will sich entwickeln und tut es auch.

personalmagazin: *Wie stößt man denn eine Initiative im „zweiten Betriebssystem“ richtig an?*

Kotter: Häufig geht der Anstoß von der Mitte des Unternehmens aus. Wir dagegen versammeln zuerst das Topmanagement und unterstützen sie dabei, die größten Chancen zu identifizieren. Das muss etwas sein, das sowohl rational überzeugt als auch emotional begeistert. Sie schreiben das in ein oder zwei Absätzen auf und geben es ans Mittelmanagement. Dort werden immer zwei oder drei die Hand heben und fragen „Kann ich mitmachen?“

personalmagazin: *Dann ist es damit getan, die Idee gut zu verkaufen?*

Kotter: Das Wichtigste ist, ihre Bedeutung herauszustellen. Am Ende sind es dann immer mehr Freiwillige, als man braucht, die im „zweiten Betriebssystem“ die Idee weitertreiben wollen.

personalmagazin: *Und wie wird im „zweiten Betriebssystem“ gemanagt?*

Kotter: Jedenfalls nicht nach den Regeln eines Top-down-Projektmanagements. Die Leute im „zweiten Betriebssystem“ werden sich selber organisieren. Sie werden das im Rahmen der Leitplanken tun, die das Topmanagement vorgegeben hat. Denn das gibt ihnen Sicherheit. Aber dann starten sie durch.

personalmagazin: *Gibt es wenigstens Zielvorgaben oder Meilensteine?*

Kotter: Nein. Um Zahlen herum, die das Topmanagement spannend findet, können Sie keine Bewegung formen, die die Dinge vorantreibt. Die Beteiligten werden sich in einer ersten, neuntägigen Arbeitsphase selber Ziele geben und diese mit dem Management abstimmen. In der Regel staunen die Herrschaften dann, wie ambitioniert diese Ziele sind. Denn die zweite Arbeitsphase ist in der Regel bereits nach 90 Tagen abgeschlossen. Der Elan wird bald im ganzen Unternehmen spürbar und immer mehr Leute schließen sich dem Vorhaben an.

personalmagazin: *Können mehrere solcher Initiativen gleichzeitig verfolgt werden?*

Kotter: Ja, bis zu sieben nach unserer Einschätzung. Drei davon im 90-Tage-Zyklus, die anderen in eher längeren Zeiträumen. Es muss halt im Griff zu behalten sein.

personalmagazin: *Sie schwärmen regelrecht davon, wie befreiend dieses „zweite Betriebssystem“ wirkt. Was wird dann aber aus dem ersten? Erscheint das dann nicht als bloßes Hamsterrad der Routine?*

Kotter: Dass dem so wäre, haben wir noch nie erlebt. Aber sie haben ja eine hohe Durchdringung der beiden Systeme. Die Leute rotieren rein und raus, sobald ein Platz frei wird oder anderes ansteht. Außerdem führt die Arbeit im „zweiten Betriebssystem“ häufig dazu, dass Ineffizienzen oder Absurditäten des „ersten Systems“ offenbar werden und die Leute sie von sich aus abschaffen. So wird auch das „erste System“ eine bessere Arbeitsumgebung.

personalmagazin: *Und vergibt man sich nicht die Chance, externe Impulse aufzunehmen, wenn man jeden Wandel von innen heraus treiben will?*

Kotter: Sie denken an den Einsatz von Beratern? Die helfen manchmal, Impulse so ins Unternehmen zu tragen, dass sie ernst genommen werden. Aber der Glaube, dass da Leute beraten, die klüger und beschlagener sind als die



VIDEO

In der App sehen Sie ein Video, in dem John Kotter die wichtigsten Thesen aus dem Buch „Accelerate!“ zusammenfasst.

internen Kräfte, ist naiv. Meist erzählen smarte Berater den eigenen Leuten nur Dinge, die sie ohnehin wissen. Und das kostet auch noch Unsummen. Was für eine Schande! Die wichtigsten Ideen kommen selten einem Topmanager zu Ohren. Dazu braucht es ein System, das hilft, solche zu identifizieren und umzusetzen. Ein solches System ist das „zweite Betriebssystem.“

personalmagazin: *Sie schreiben, dass dieses „zweite Betriebssystem“ wahre Leader hervorbringt. Sind damit unsere Tools und Techniken der Führungskräfteentwicklung obsolet?*

Kotter: Da bin ich mir nicht sicher. Talentierte Führungskräfte zu identifizieren und zu entwickeln, dabei kann dieses System sicher helfen. Aber wahrscheinlich macht die Kombination der traditionellen Methoden mit diesem Arbeitskontext den Unterschied.

personalmagazin: *Zu guter Letzt: Verbirgt sich hinter „Accelerate“ wirklich ein Paradigmenwechsel, oder reden Sie nicht doch nur der nächsten Reengineeringwelle das Wort?*

Kotter: Technologie und Globalisierung führen zu einem Grad an Unvorhersehbarkeit und Geschwindigkeit, der wirklich ein neues Paradigma darstellt. Sie werden selbst erleben, wie immer mehr Entscheider ein „zweites Betriebssystem“ in ihren Unternehmen einziehen werden. Darauf verwette ich meinen Kopf. ■

Das Interview führte **Randolf Jessl**.

Agile Organisation

Digitalisierung

Führungskultur

Leistungsbereite Mitarbeiter

**Holen Sie sich Impulse mit
der Unternehmensbefragung**

„Neue Arbeit – neue Führung“

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

**Identifizieren Sie Ihre Handlungsfelder
und Lösungsansätze.**

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

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

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

Eine Kooperation von

personalmagazin

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

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

„Impulse schaffen!“

INTERVIEW. Die Daimler-Tochter Moovel ist auf dem Weg zur agilen Organisation. Wie Unternehmen die Veränderung schaffen können und welche Rolle dabei HR spielt.

personalmagazin: Was macht für Sie eine agile Arbeitsorganisation aus?

Thorsten Heilig: Am Ende geht es immer um „Mindset“. Es gibt viele Tools, viele Methoden, aber am Ende sind „Mindset“ und Kultur das Wichtigste, damit sich bestehende Organisationen verändern oder neue den Zugang zu Agilität bekommen. Dazu gehören vor allem Themen wie Befähigung, Transparenz und Vertrauen. Befähigung der Teams und Führungskräfte, weil Agilität ein neues Führungsverständnis und damit eine neue Aufteilung und Organisation der Arbeit bedeutet. Transparenz ist wichtig: Wenn Selbstverantwortung – und das heißt eben auch Entscheidungen zu treffen und verantwortlich Aufgaben selbstorganisiert zu bearbeiten – in die Teams gegeben wird, dann müssen auch die nötigen Informationen dafür bereitgestellt werden. Und: Da agile Organisationen sich weg von einer klassischen Kontrollkaskade hin zu mehr Autonomie entwickeln, bedeutet das letztlich Vertrauen in das, was die Teams tun.

personalmagazin: Mit welchen weiteren Begriffen würden Sie Agilität definieren?

Heilig: Neben den genannten Stichworten? Iteratives Vorgehen mit ständigen Lernschleifen; Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Teams unterstützen; Dinge beenden, wenn sie nicht funktionieren; Dinge ausbauen, wenn sie gut funktionieren; immer weiter lernen.

personalmagazin: Wie ist Moovel aufgebaut? Als Projektorganisation oder gibt es eine klassische Organisationsstruktur?

Heilig: Wir haben zwar „Team Leads“ und ein „Leadership Team“ mit Bereichsleitung, aber ich glaube, dass Führung gerade in der agilen Produktentwicklung nicht mehr nur die Sache von Einzelnen ist. Da wird per se – wenn man sich die verschiedenen Methoden anschaut – Führung geteilt. Das heißt: Wir haben klassische Team-Leads, wir haben aber auch die Rolle des „Product Owner“ bei uns besetzt. Oder: Wir haben einen „Agile Coach“ und natürlich das Team mit einer starken Verantwortung. Das zeigt die Aufteilung der Führungsverantwortung, sodass die Organisationsebenen automatisch nicht mehr jeden Tag sichtbar oder überbetont werden. Es geht vielmehr um eine Aufgaben- und nicht mehr – wenn man so will – um eine Kaskadenorientierung. Bei der Ausgestaltung der Organisationsform befinden wir uns bei Moovel grundsätzlich in einer Entwicklung. Nach der Ausgründung im vergangenen Jahr sind wir noch

relativ neu als Organisation. Wie bei vielen anderen Unternehmen auch ist der Agilitätsgrad innerhalb der Organisation unterschiedlich. In der Produktentwicklung ist er beispielsweise sehr hoch im Vergleich zu anderen Bereichen. Das hängt aber auch damit zusammen, dass in den jeweiligen Bereichen eine andere Logik greift. Wir sind aber auf einem guten Weg, das weiter voranzutreiben.

personalmagazin: Welche Bedeutung kommt da dem HR-Bereich zu?

Heilig: Ich glaube, dass HR hierbei wichtige Impulse und Interventionen setzen kann. Dabei versucht „People & Organization“, wie unser Bereich heißt, Treiber zu sein und Dinge zusammenzuführen, sodass man Organisationsentwicklung sozusagen auch in Iterationen betreibt, Dinge einfach mal ausprobiert und „Success Stories“ aus Teams in andere Organisationsteile verbreitet. Das ist meiner Meinung nach sehr wichtig, um der Komplexität gerecht zu werden.

personalmagazin: Was wären Beispiele für solche Erfolgsgeschichten?

Heilig: Grundsätzlich sind wir zwar schon in einem Zukunftsmarkt unterwegs. Wir haben aber beispielsweise auch ein dreiköpfiges Lab, das noch ein wenig experimenteller arbeitet, was Methoden, Zusammenarbeit oder Projekte betrifft, die sie da vorantreiben. Momentan versuchen wir nun zum Beispiel das Format „How we innovate“ aus dem Lab zurück in die Organisation zu spielen. So kann das Lab für verschiedene andere Bereiche eine Art interner



VIDEO

In der Personalmagazin-App sehen Sie ein Video zu den Leistungen und Funktionen der Moovel-App.



THORSTEN HEILIG ist Head of People & Organization bei der Moovel Group GmbH, einer Daimler-Tochter, in Stuttgart.

Innovationsmotor sein. Es funktioniert als interner Vernetzer und unterstützt so verschiedene Innovationsprojekte. Das ist für mich auch die nächste Stufe: Ein komplexes System kann man nicht in eine geradlinige Richtung stoßen. Wir sollten daher versuchen, Impulse zu geben, dass sich das komplexe System weiterbewegt. Und genau das machen wir: an verschiedenen Stellen Impulse geben, Interventionen starten, zu befähigen und dann auch die Verantwortung in das jeweilige Team geben und schauen, was funktioniert besser und was vielleicht auch schlechter.

personalmagazin: *Sie sprachen davon, dass Sie sich organisatorisch noch entwickeln. Wo möchten Sie da in einem Jahr stehen?*

Heilig: Wir haben mit der Moovel-App ein digitales Produkt und damit als Organisation einen starken Produktfokus. Daher ist für uns die Produkt- und User-Orientierung der erste Schritt, um darauf ausgerichtet unsere Teams aufzubauen. Dafür wenden wir zum Beispiel auch die Squad-Logik an, die durch Spotify bekannt ist – natürlich auf uns angepasst. Konkret heißt das: Wir

werden uns an den vorhandenen agilen Modellen, wie zum Beispiel Scrum, Kanban oder Squad-Logik, orientieren, um unsere – nicht starre – Systemlogik weiter auszubauen. Das soll uns helfen, uns noch stärker auf Produkt und User zu konzentrieren. Denn meiner Meinung nach braucht jedes Produkt eine individuelle Organisationsform. Es sind einfach andere Anforderungen, je nachdem, ob wir von feature-basiert, „end to end“ oder von Mini-Produkten autonomer Teams sprechen. Da sind wir auch gerade am Ausprobieren, welche Form langfristig Erfolg verspricht.

personalmagazin: *Wie können sich in alten Hierarchien verhaftete Unternehmen hin zu einer agilen Organisation verändern?*

Heilig: Das ist sehr unternehmensabhängig. Ich denke aber, dass auch hier iterative Impulse helfen, um sich zu entwickeln. In den vergangenen Jahren haben wir eine Veränderung von der Hand- zur Kopfarbeit erlebt, was zu einer Subjektivierung der Arbeit führt. Wenn wir also eine Subjektivierung annehmen, dann müssen wir die Menschen selbst sowie die Beziehungen in einem – nennen wir es – Netzwerk zwischen den Mitarbeitern einer Organisation in den Fokus rücken. Das entspricht dem agilen Grundsatz „individuals and interactions over processes and tools“ – übrigens nicht „statt“, sondern „over“. Das bedeutet: individuelle Lösungen, Impulse, Beispiele schaffen, an denen man sieht, wie es funktionieren kann, Kultur und „Mindset“ zu verändern.

personalmagazin: *Ähnlich dem angesprochenen Lab, das auch nach innen arbeitet und so als Vorbild dient?*

Heilig: Ja. Ich glaube an eine Art Stufenmodell. Viele Organisationen haben zum Beispiel eine Software-Abteilung, die schon agil funktioniert und bei der man sich etwas anschauen kann. Neulich habe ich vom Beispiel einer Rechtsabteilung gehört, die sich agil aufgestellt hat. Auch bei uns möchte ich meinen Bereich

komplett agil aufbauen. Das braucht jedoch etwas Zeit und Erfolgsgeschichten, um zu sehen, an welchen Stellen das funktionieren kann. Ich habe gute Erfahrungen damit gemacht, dass der Prozess und die Diskussion wichtig sind, um alle Leute mitzunehmen. Wobei es in manchen Situationen auch spannend ist, Dinge einfach auszuprobieren. Letztlich bleibt das Spannungsfeld, in welcher Geschwindigkeit man Dinge einführt oder sich zunächst entwickeln lässt.

personalmagazin: *Stichwort Rechtsabteilung: Sind agile Formen auch außerhalb der Softwareentwicklung geeignet?*

Heilig: Absolut. Ich bin davon überzeugt, dass Agilität nicht nur für IT oder Software-Entwicklungsprojekte ein Erfolg versprechendes Modell ist. Aber die Softwareentwicklung kann eben eine solche Erfolgsgeschichte sein, um einen Impuls in der Organisation zu setzen. Auch wenn dies dann nicht immer und überall im allerhöchsten Reifegrad umgesetzt wird. Denn für manche Bereiche ist eine Veränderung definitiv schwieriger. Aber es geht nicht darum, ausschließlich agile Tools einzusetzen. Vielmehr geht es – wie gesagt – um „Mindset“. Und, ganz entscheidend: Am Ende des Tages ist es eine Frage der Wettbewerbsfähigkeit. Nehmen wir das Beispiel Moovel: Wir sind international auf einem komplexen und extrem dynamischen Markt mit großen Playern unterwegs. Das ist herausfordernd und spannend, bedeutet aber auch: Wir müssen uns die Leichtigkeit, Schnelligkeit und das Immer-wieder-neu-Erfinden bewahren. Davon darf kein Unternehmensteil getrennt sein, sondern es muss eine gemeinsame Unternehmensausrichtung geben. Der Reife- und der Organisationsgrad von Agilität – auch bezüglich der angewandten Tools – mag unterschiedlich sein. Das ist auch gut so. Die grundsätzliche Einstellung muss aber in diese Richtung gehen. ■

Das Interview führte **Michael Miller**.

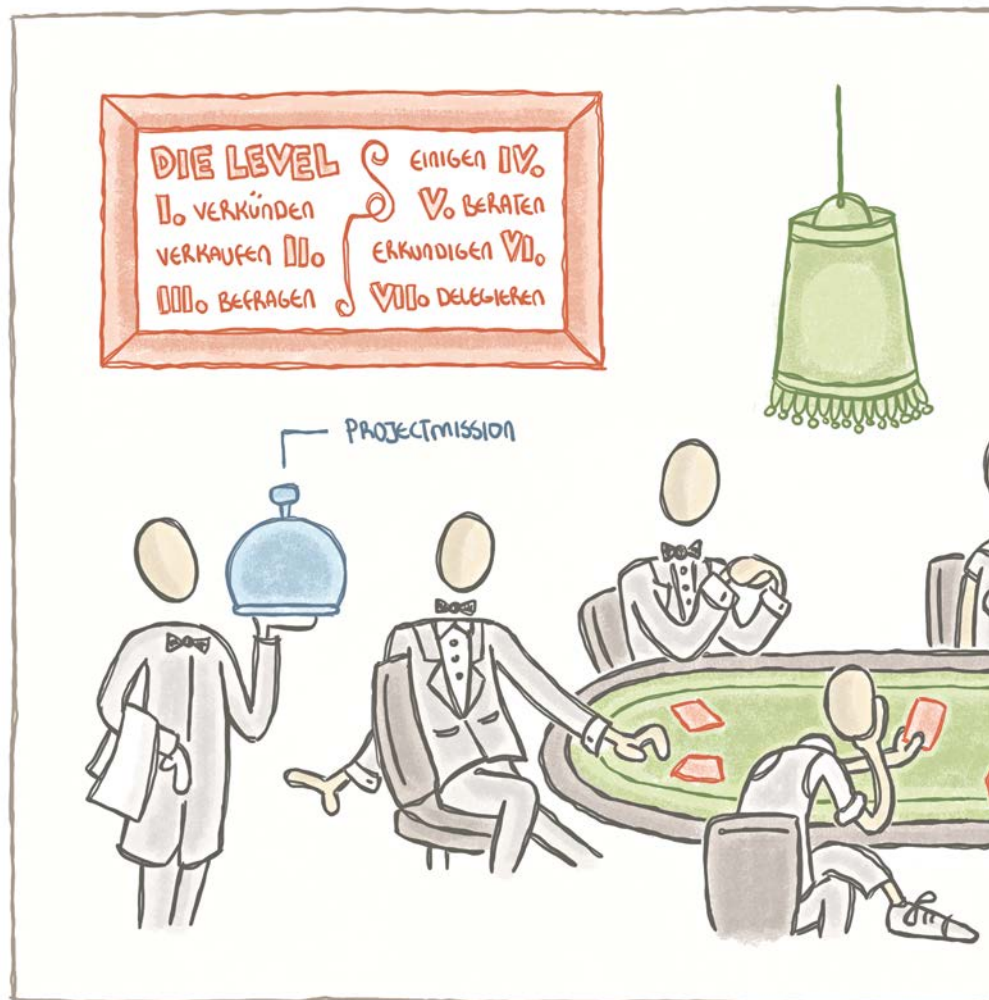
AGILE TOOLS

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



Ziel des Spiels

Ein wesentliches Element agiler Führung ist der verstärkte Einbezug des Teams in Entscheidungsprozesse und die Ermächtigung des Teams zu selbstorganisiertem Arbeiten. Eines der wichtigsten Führungsinstrumente ist die Delegation. Mit dem Spiel „Delegation Poker“ können Führungskräfte und Teams erproben, wie und auf welche Ebenen bestimmte team- oder unternehmensrelevante Entscheidungen delegiert werden können.



Erfinder des Spiels

Jurgen Appelo hat das Spiel „Delegation Poker“ entwickelt. Er ist Autor des Buches „Management 3.0“ und einer der Vordenker innovativer Arbeitsweisen. Auf seiner Website www.management30.com bietet er auch Vorlagen für die Spielkarten zum kostenlosen Download an.



Anzahl Spieler

Appelo empfiehlt, „Delegation Poker“ in Gruppen von drei bis sieben Personen zu spielen. Prinzipiell ist das Spiel aber auch mit mehr Personen möglich.

Nutzen des Spiels

„Delegation Poker“ bietet die Möglichkeit, die Delegation von Aufgaben, Entscheidungen und Verantwortung auf Augenhöhe zu diskutieren und Transparenz für diese Entscheidungsprozesse zu ermöglichen. Es soll in erster Linie zum Diskurs anregen, um Vor- und Nachteile der jeweils möglichen Delegationsgrade abzuwägen und die für das Team bestmögliche Form zu finden.



© ILLUSTRATIONEN: CHRISPY SIMON, BERLIN

HR-Pioneers-Erfahrungsbericht

Wir treffen häufiger auf Führungskräfte, die zwar bestrebt sind, ihr Team stärker zu „enablen“, aber nicht so recht wissen, wie ihnen das gelingen soll. „Delegation Poker“ hilft ihnen, sich ohne Risiko falscher vorschneller Entscheidungen der Thematik zu nähern. Im Gespräch mit ihrem Team bekommen sie ein Gespür für den jeweils richtigen Grad der Delegation.

Spielvorbereitung

Jeder Spieler erhält vor dem Spiel einen Satz mit Karten, die von 1-7 durchnummeriert sind. Jede Nummer bedeutet eine unterschiedliche Ebene der Delegation. „1“ entspricht „Verkünden“, die Führungskraft teilt dem Team lediglich die Entscheidung mit. „2“ bedeutet „Verkaufen“, das heißt, die Führungskraft entscheidet, versucht aber das Team von der Richtigkeit der Entscheidung zu überzeugen. Auf Stufe „3“, „Befragen“, holt sich die Führungskraft vor ihrer Entscheidung Rat beim Team ein. Bei Stufe „4“, „Einigen“ bemühen sich Team und Führungskraft, einen Konsens zu finden. Ab Stufe „5“, „Beraten“ verschiebt sich das Gleichgewicht in die andere Richtung: Hier berät die Führungskraft, das Team aber entscheidet. Auf Stufe „6“ trifft das Team die Entscheidung, die Führungskraft erkundigt sich aber nach dem Ergebnis. Stufe „7“ schließlich entspricht „Delegieren“, auf der das Team vollkommen autonom entscheidet.

Spieldurchführung

Das Team überlegt sich vor Beginn des Spiels teamrelevante Szenarien, in denen Entscheidungen getroffen werden müssen, sei es zur Ausgestaltung des Projektdesigns, zur Einstellung neuer Team-Mitglieder oder anderer Themen. Jeder Spieler überlegt sich nun im Stillen, welches Delegationslevel er bei dieser Entscheidung wählen würde. Wenn sich alle Spieler entschieden haben, werden die Karten aufgedeckt. Die Spieler mit den jeweils höchsten und niedrigsten Werten begründen nun ihre Entscheidung. Das Ziel ist es, in der (zeitlich begrenzten) Diskussion zu einem Konsens zu kommen und in einer weiteren Spielrunde erneut „pokern“ zu lassen, bis ein einstimmiges Ergebnis erzielt wird und das nächste Szenario gespielt werden kann. Die Ergebnisse können schriftlich fixiert werden, beispielsweise auf einem „Delegation Board“. Zusätzliche Regeln sind denkbar, wie etwa das Missachten des höchsten oder niedrigsten Wertes, sofern dieser nur von einem Team-Mitglied gezogen wurde.

pm NACHGEDACHT

Googeln ist nicht genug

Schnell mal Google fragen: So lautet oft die Devise, wenn es darum geht, unkompliziert an Informationen zu kommen. Das belegte kürzlich eine Studie aus Großbritannien: Wenn dortige Manager etwas wissen wollen, suchen sie meist im Netz. Gedächtnis-trainer Markus Hofmann hat diese Methode nun Anfang Juni auf dem Jubiläums-Kongress des Trainerverbands Gabal kritisiert: Er warnte davor, den Menschen einzureden, sie bräuchten nichts mehr wissen, weil es völlig ausreiche, via Smartphone Wissen herbeizugogeln und über Social-Media-Tools Experten zu befragen. Man dürfe das Denken, Merken und Erinnern nicht dem Handy überlassen. Stattdessen sprach sich Hofmann für eine durch formale Bildung erworbene Basis aus, mit der man das Wissen aus Social-Media-Kanälen filtern und zu etwas Neuem verknüpfen könne. Die frohe Botschaft lieferte der Gedächtnistrainer gleich mit: Dieses Basiswissen könne man sich mit den Techniken des Gedächtnis-trainings „spielend“ erarbeiten.



SAP-Chef Bill McDermott gründete mit 17 sein erstes Unternehmen.

Wer ist der unternehmerischste CEO im ganzen Land?

Unternehmertum oder „Entrepreneurship“ wird inzwischen sogar schon von Mitarbeitern verlangt – doch mit wie viel Erfahrung als Unternehmer können eigentlich Deutschlands CEOs trumpfen? Dieser Frage sind die Berater von Korn Ferry nachgegangen. Das überraschende Ergebnis: Nur zwei der aktuellen Dax-Chefs haben bereits ein eigenes Unternehmen gegründet. Noch-Adidas-Chef Herbert Hainer hat nach dem Studium zunächst eine Bar eröffnet, bevor er sich der Manager-Karriere verschrieben hat. Und der US-Amerikaner Bill McDermott, heute CEO von SAP, hat bereits mit 17 Jahren ein Geschäft eröffnet – für Delikatessen. Ein größeres Unternehmen hat keiner der heutigen Dax-Chefs selbst aufgebaut. Anders sieht es in der US-Tech-Branche aus: Dort führen viele Gründer heute als CEO ihr Unternehmen – aktuell sind es 29 von 100 CEOs der Firmen an der US-Technologiebörse Nasdaq. www.haufe.de

NEWS DES MONATS

Schwerer Start Jung, mit Akzeptanzproblemen: Diese Beschreibung trifft laut einer Studie des WDN - WISE Demografie Netzwerks der Jacobs University Bremen und der University of Amsterdam auf viele Nachwuchsführungskräfte zu. Demnach trauen ältere Mitarbeiter den Jung-Chefs nicht die nötige Erfahrung zu. Und jüngere Mitarbeiter seien häufig neidisch auf einen gleichaltrigen Chef.

Harte Arbeit Bilder mit Audiotexten kombinieren: So lautet eine Faustregel, die das Multimedia-Lernen erleichtern soll. Wissenschaftler der Uni Erfurt glauben aber, dass Lerner langfristig mehr davon profitieren, wenn sie sich den Lernstoff auf die harte Tour erarbeiten: In einer Studie der Uni schnitten nämlich die Teilnehmer besser ab, die Texte zu Bildern selbst lesen mussten und sie nicht vorgelesen bekamen.

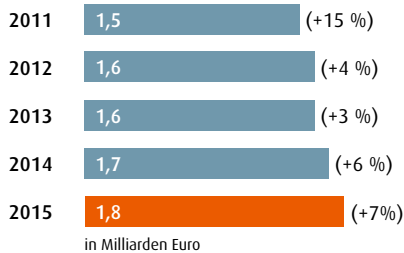
Gutes Geld Einstellungsboni sind hierzulande noch wenig populär – anders sieht es in den USA aus: Was dortige MBA-Absolventen als „Signing Bonus“ in die Tasche stecken, hat das US-Magazin „U.S. News & World Report“ analysiert. Demnach erhalten die Alumni renommierter Schulen Boni in der Höhe von 18.000 bis 32.000 US-Dollar. Der Spitzenreiter, ein Absolvent des MIT, erhielt sogar 625.000 US-Dollar.

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

Viele Aufträge für Personalberater

Positive konjunkturelle Rahmenbedingungen und die Lage auf dem Arbeitsmarkt haben den Personalberatern volle Auftragsbücher beschert. Der Branchenumsatz stieg 2015 um knapp sieben Prozent. Rund 57.400 Positionen für Führungskräfte und Spezialisten wurden neu besetzt. Für 2016 erwarten die Beratungen ein weiteres Umsatzplus, so die Marktstudie „Personalberatung in Deutschland 2015/2016“ des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater. Die Studie zeigt aber auch, dass sich der Markt immer stärker

UMSATZENTWICKLUNG



Die Umsätze der Personalberater steigen seit dem Krisenjahr 2009 kontinuierlich.

QUELLE: BDU, 2016

unterteilt in Qualitätsanbieter, die mit komplexen Such- und Beurteilungsmethoden arbeiten, und Dienstleister, die mit schneller Suche über Datenbanken punkten wollen. Jede zweite Position wurde 2015 durch eine kombinierte Suche über Direktansprache, Anzeigensuche sowie die Nutzung von Social-Media-Kanälen und Datenbanken besetzt, deutlich mehr als noch 2014 (43 Prozent). Nur noch vier Prozent der Stellen werden durch den alleinigen Einsatz von Anzeigen besetzt.

www.bdu.de

Neues von den Stellenmärkten

RELAUNCH. Das Projektvergabe-Portal Freelance hat zusätzliche Features wie integrierte Honorarvergleiche sowie Projekt- und Auftragsverwaltungstools ergänzt. www.freelance.de

MOBILE RECRUITING. Eine neue Studie von Jobware und der Hochschule Rhein-Main ergab, dass die mobile Bewerbung weiter auf dem Vormarsch ist: 77 Prozent der Befragten haben schon einmal das mobile Endgerät für die Jobsuche verwendet, drei Prozent nutzen den PC selten oder gar nicht. Zwar haben sich nur sieben Prozent bislang mobil beworben, aber 50 Prozent würden dies tun, wenn sie nur wüssten, wie und wo. Zudem sehen sie noch Probleme

bei den Möglichkeiten der Selbstpräsentation (47 Prozent) und der Akzeptanz in den Personalabteilungen (45 Prozent). Befragt wurden 382 Studierende. www.jobware.de

NEUE FUNKTIONEN. Xing hat die Züricher Firma Ekipia, einen Anbieter eines automatisierten Mitarbeiterempfehlungsprogramms, übernommen. Personalierer können mit dem Tool ihre Mitarbeiter auf freie Stellen aufmerksam machen und sie bitten, diese in ihrem Netzwerk zu teilen. Sie erhalten außerdem Zugang zu Reports und Statistiken. Das Tool wird als vierter Bestandteil in das E-Recruiting-Produktportfolio des Business-Netzwerks aufgenommen. www.xing.de

pm KURZNACHRICHTEN

Azubi-Test auf Arabisch

Technisches Verständnis, Rechenfähigkeit und räumliches Vorstellungsvermögen ermittelt ein Basistest für gewerbliche Ausbildungsgänge, der jetzt auch in arabischer Sprache vorliegt. Damit sollen Arbeitgeber, die Flüchtlinge ausbilden wollen, feststellen können, ob fachliche Grundkenntnisse vorhanden sind, auf die eine gewerblich-technische Ausbildung aufbauen kann. www.testsysteme.de

Eignung von Flüchtlingen

Kognitive Fähigkeiten, persönliche, soziale und methodische Kompetenzen sowie die Berufsmotivation, die aus Interessen, Zielen und möglichen Einsatzfeldern besteht, untersucht ein Eignungstest für jugendliche und erwachsene Flüchtlinge. Der Test in arabischer Sprache erstellt ein ausführliches Dossier und liefert den Teilnehmern eine zweisprachige Testauswertung in Deutsch und Arabisch. www.geva-institut.de

Internationales Wachstum

Die französische Change-Beratung ICM Associates ist seit April Teil von Pawlik Consultants. ICM Associates mit Sitz in Paris unterstützt internationale Konzerne bei Integrations- und Veränderungsprozessen. Pawlik Consultants ist Spezialist für systematische Personal- und Organisationsentwicklung. www.pawlik.de

Informationen für Recruiter

Der fünfte Termin der „Recruitment-Lounge“ von Staufenberg findet am 7. Juli in München statt. Auf der Veranstaltung können Personalierer die Zukunft von Scouting, Recruiting und Mitarbeiterbindung diskutieren. Mit dem Code „PERSONALMAGAZIN“ erhalten Leser des Personalmagazins 50 Prozent Rabatt auf die Teilnahmegebühr. www.recruitmentlounge.de

Normen ohne Gesetzeskraft

EINBLICK. Noch in diesem Jahr werden erste internationale Standards für das Personalmanagement veröffentlicht. Die ISO-Normen sollen die Vergleichbarkeit ermöglichen.

Von **Ruth Lemmer**

Die US-amerikanische Society for Human Resource Management (SHRM) hat 2010 die Diskussion angestoßen, das Personalmanagement weltweit einheitlichen Vorgaben zu unterwerfen. Bei der International Organisation for Standardization (ISO) in Genf fanden sich genügend Länder, die der Initiative folgen wollten. Deutschland hielt weitere Regeln für die Personalarbeit für unnötig, stimmte dagegen, setzte sich aber nicht durch. Trotz der ursprünglichen Gegnerschaft begleitet beim Deutschen Institut für Normung (DIN) ein Spiegelgremium den internationalen Arbeitskreis TC 260. „Mit dem Gremium haben wir die Möglichkeit, das Unvermeidliche mitzugestalten“, erklärt Harald Ackerschott, Psychologe und Obmann des Arbeitsausschusses Personalmanagement, der seine Erfahrung zur Normentwicklung bei der Eignungsdiagnostik einbringt.

HR-Verbände DGFP und BPM nicht im Din-Ausschuss vertreten

In dem HR-Ausschuss arbeiten derzeit 27 Mitglieder mit. Neben Wissenschaftlern sind darunter Manager von SAP, Deutsche Bank, Panasonic und ZF Friedrichshafen – also internationalen Konzernen. Der Blomberger Mittelständler Phoenix Contact hat sich als Ausschussmitglied zurückgezogen. Bemerkenswert: Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) hat kein Mitglied entsandt, obwohl sie sich sonst für Personalarbeit auch in KMU stark macht. Und der Bun-

desverband der Personalmanager (BPM) beobachtet den Din-Ausschuss nur aus der Ferne, obwohl es um die ureigenen Interessen von Personalmanagern geht.

Die Anliegen der mittelständischen Wirtschaft vertritt die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) mit. Ob das reicht, um mit den Iso-Normen eine weitere Bürokratisierung der Personalarbeit zu verhindern,

formation in- und externer Stakeholder und um den HR-Beitrag für die Unternehmensziele zu messen, erfasst der Automobilzulieferer neben Standardkennzahlen des HR-Reporting wie Mitarbeiteranzahl, -kapazität und Anzahl der Beschäftigungsverhältnisse und Vertragsarten auch strategierelevante Kennzahlen wie Flexibilität, Frauenanteil in Führungspositionen, Fluktuation,



„Mit dem Gremium beim DIN haben wir die Möglichkeit genutzt, das Unvermeidliche mitzugestalten.“

Harald Ackerschott, Psychologe und Obmann des DIN-Ausschusses

die Kapazität frisst und wenig Nutzen bringt, bleibt abzuwarten. Zwar haben ISO- und DIN-Normen keinen Gesetzesrang, aber DIN-Ausschuss-Obmann Harald Ackerschott räumt ein: „Man kann den internationalen Prozess nicht kontrollieren.“ Und wie stark eine Konvention wirkt, das hängt – so seine Erfahrung etwa mit dem Qualitätsstandard DIN 9000 – von der Verbreitung ab. „Die Sogwirkung des internationalen Markts kann man nicht gänzlich ausschließen“, sagt er. „Es kann die Kunden beruhigen, wenn zum Beispiel die Personalplanung transparent ist.“

Wohl auch deshalb veröffentlichen Konzerne schon jetzt Personalberichte mit Daten zu Mitarbeitern und Managern – etwa ZF Friedrichshafen. Zur In-

formations- und Anteil der aus dem eigenen Unternehmen wiederbesetzten Positionen. Das „Human Capital Reporting“ soll weltweit leistungsfähige HR-IT-Systeme entwickeln sowie effiziente Berichts-, Auswertungs- und Analyseprozesse sicherstellen. Der ZF-Manager im HR-Din-Gremium kommentiert die vertrauliche Ausschussarbeit nicht.

Das Normierungsverfahren ist streng vertraulich

In Normierungsverfahren wird Vertraulichkeit vereinbart – ein DIN-Reglement, das zwar den Diskussionsraum schützt, allerdings die später betroffenen Unternehmen, zum Beispiel international tätige Mittelständler, bis zur Veröffentlichung der ISO-Normen außen vor lässt.

ÜBERBLICK

ISO 30400 – Terminology	Die Versammlung der Länder hat sich unter niederländischer Leitung auf eine Terminologie geeinigt. Die Norm, die fortgeschrieben werden soll, ist bei der Iso in Genf im Druck.
ISO 30405 – Guidelines on Recruitment	Unter US-amerikanischer Leitung wurde ein Papier zu den Aspekten Arbeitgebermarke, Bewerbungsricht und Bewerbungsprozess vorgelegt, inklusive Messgrößen, um Effizienz und Effektivität, Korrekturen und Anpassungen zu bewerten. Die Ergebnisse sind derart umstritten, dass über Kommentierungen eine zusätzliche finale Fassung entstand.
ISO 30409 – Workforce Planning	Vorbild ist eine australische Norm. Personalplanung wird als kritisches Instrument bei jeglicher Veränderung, von Wachstumsstopp über Restrukturierung bis zur Schließung eines Unternehmens, definiert.
ISO 30408 – Human Governance	Auf französische Initiative soll nachhaltige Unternehmensführung durch organisationale Systeme abgesichert werden, die Verantwortungen und Verantwortlichkeiten beschreiben.

Diese internationalen Normen für das Personalmanagement sind derzeit in Arbeit. Sie sollen noch in diesem Jahr veröffentlicht werden.

Obmann Ackerschott wünscht sich auch deshalb mehr aktive Wirtschaftsvertreter für das HR-Normierungsverfahren.

Befürworter wollen Transparenz und Vergleichbarkeit schaffen

Zwischen dem, was Konzerne erfassen, und dem, was kleinere Unternehmen an hilfreicher Standardisierung brauchen, liegen Welten. Die Deutsche Bahn etwa veröffentlicht ausgewählte Kennzahlen in einem integrierten Bericht zusammen mit weiteren Kennzahlen zu Ökonomie und Ökologie, darunter die Klassiker Mitarbeiterzahlen, Frauenanteil, Vorstandsvergütung, Aus- und Weiterbildung in Kosten und Tagen sowie die Personalbedarfsdeckungsquote für die Demografiefestigkeit. Im Jahr 2009 hat die Bahn die strategische Personalplanung eingeführt und damit die bereits existierende kennzahlenbasierte Personalsteuerung um eine langfristige Perspektive ergänzt. Dabei orientiert sich die Bahn an den internationalen Leitlinien der Global Reporting Initiative, und seit 2010 bestätigen Wirtschaftsprüfer das interne Kontrollsystem, welches auch regelmäßig durch die interne Revision geprüft wird. Hinzu kommen detaillierte Subberichte zum Recruiting oder zur Personalentwicklung. „Wir wollen ein

Frühwarnsystem zu Personalrisiken“, sagt Claudia Andres-Gayon, Leiterin Personalsteuerung, Konzernarbeitsmarkt und Konzernpersonalservices. „Dafür brauchen wir die Nähe zum Personalressort, denn mit den Schlüssen, die wir aus den Daten ziehen, soll rechtzeitig gegengesteuert werden.“ Deshalb hat das Personalwesen sein eigenes Controlling einschließlich Berichtswesen – und tauscht sich über die Ergebnisse mit anderen Konzernen wie BASF, Lufthansa und BMW aus.

Normungsgegner fürchten Überregulierung und Bürokratie

In solche Dimensionen will auch die von Deutschland initiierte ISO-Arbeitsgruppe Human Capital Reporting (HRC) vordringen. Stefanie Becker, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Organisation, Personal- und Informationsmanagement der Universität des Saarlandes leitet diese Gruppe, die auf einer Weiterentwicklung der Saarbrücker Formel von Professor Christian Scholz basiert. Auf drei Jahre ist die internationale Diskussion über das umfassende Reporting angelegt. Befürworter betonen, mittelständische Unternehmen könnten sich aus den komplexen Erhebungen das herausuchen, was zu ihnen

passt. Normungsgegner fürchten das, was Ackerschott die „Sogwirkung des Markts“ nennt.

„Für uns schafft solch eine internationale Norm Transparenz und Vergleichbarkeit“, sagt Oliver Kothrade. „Wir messen und benchmarken schon jetzt Produktivität, Engagement und Enablement als Einflussgrößen auf die Effizienz der Organisation.“ Der Panasonic HR-Director für Consumer Electronics arbeitet im deutschen DIN-Ausschuss mit. Er sitzt zwar im Präsidium des BPM, aber in der Normungsdiskussion hat er ausschließlich den Unternehmenshut auf. Ein großes Thema ist die Nachfolgeplanung für Schlüsselpositionen in Europa und den regionalen Gesellschaften, denn Panasonic möchte Führungskräfte intern besetzen. Leistungs- und Potenzialindikatoren, „Key Performance Indicators“ (KPI), werden herausgefiltert und fürs Recruiting werden neben der Zeit bis zur Vertragsunterschrift auch die Relation zwischen der Anzahl der Bewerber, den geeigneten Bewerbern und die Rekrutierungskosten gemessen. Der Panasonic-Personaler setzt auf Zusatzinformationen, nicht auf Zertifizierung: „Da sollte es keine Verpflichtung geben.“

Der Panasonic-Personalmanager gehört mit Hilger Pothmann, Personalleiter Region Nord der Deutschen Bank, zu den wenigen Mitgliedern aus Unternehmen, die sich hin und wieder öffentlich äußern. Zur jüngst gegründeten HCR-Arbeitsgruppe wollen er und die Deutsche Bank, für die Personalmanager in mehreren ISO-Ländergruppen als Mitglieder diskutieren, keine Einschätzung geben. Aber Pothmann regte während einer Berliner HR-ISO-Pressekonferenz im Mai an, über „die kritischen Punkte der HR-Standardisierung zu diskutieren“. Wie das allerdings gehen soll, wenn DIN alle Ausschussmitglieder zum Schweigen verdonnert, bleibt sein Geheimnis. ■

RUTH LEMMER ist freie Journalistin in Düsseldorf.

Bewerber auf dem Silber-Tablet

TREND. Die Bewerbung per Smartphone ist unter dem Stichwort „Mobile Recruiting“ schon länger ein Thema. Aber I-Pad & Co. können auch die Personalauswahl verbessern.

Von **Anne-Kathrin Bühl** und
Benjamin Haarhaus

E-Books lesen, Filme schauen, im Internet surfen – Tablet-Computer haben längst Einzug in unseren Alltag gehalten. Waren vor einigen Jahren noch viele skeptisch, ob sich I-Pad und Co. überhaupt durchsetzen, nutzen dem Statistik-Portal Statista zufolge heute allein in Deutschland bereits 34,6 Millionen Menschen ein Tablet. Tendenz steigend.

Doch nicht nur in der Freizeit, auch im beruflichen Kontext werden die handlichen Minicomputer immer wichtiger. Unter dem Stichwort „Mobile Recruiting“

Durch den Einsatz von Tablets sollen Qualität und Geschwindigkeit der Personalauswahl, etwa bei Leistungstests oder Assessment Centern, gesteigert werden.

wird seit einiger Zeit der Einsatz von Recruiting-Lösungen per Tablet oder auch Smartphone diskutiert. Bisher ging es dabei meist nur um die mobile Form von Jobsuche und Bewerbung. Dies wird sich in naher Zukunft jedoch ändern, denn richtig genutzt, können Tablets nicht nur

in der Personalgewinnung, sondern auch in der Personalauswahl zum Einsatz kommen. Das Ziel: Qualität und Geschwindigkeit der Personalauswahl, zum Beispiel bei Leistungstests oder Assessment Centern, sollen künftig durch die kluge Verwendung von Tablets gesteigert werden.

Die Erkenntnis, dass standardisierte Leistungs- und Persönlichkeitstests Auswahlentscheidungen insgesamt verbessern, gehört in Personalerkreisen längst zum Basiswissen. Diese Tests sind zur Auswahl von Bewerbern zwar überaus sinnvoll, aber auch mit Aufwand verbunden. Unternehmen setzen deshalb immer häufiger auf automatisierte Onlinetests – doch bei diesen Tests vom heimischen Schreibtisch aus können Personaler wiederum nie genau wissen, wie das Endergebnis zustande gekommen ist. Sprich: Ob dem Kandidaten hilfsbereite Freunde, Verwandte oder das Online-Lexikon Wikipedia beim Lösen der Aufgaben zur Seite standen. Kein Wunder also, dass Onlinetests nur als erstes, grobes Screening eingesetzt werden sollten. Auch die DIN 33430, eine Qualitätsnorm in der Personalauswahl, fordert daher explizit den Einsatz von Nachtests unter Aufsicht. Und hier kommen jetzt die Tablets ins Spiel, da sie im Gegensatz zu den klassischen Papier-Bleistift-Tests („Paper-Pencil-Tests“) zahlreiche Vorteile mitbringen, die wir im Folgenden genauer darlegen möchten.

Schneller, flexibler, genauer

Da nach einem Test mit dem Tablet alle Daten sofort digital vorliegen, ermöglicht dies zuallererst eine reibungslose Ein-

bindung in den bestehenden Recruitingprozess. Ein Beispiel: Absolvieren Kandidaten morgens einen Leistungstest, können direkt im Anschluss Interviews mit den Testbesten geführt werden. Die Anreise zu einem weiteren Auswahltag bleibt ihnen damit erspart, was den ge-



samten Auswahlprozess deutlich verkürzt. Zwar ließe sich der gleiche Vorteil auch mit stationären PCs und Laptops realisieren. Da aber vor allem kleine und mittlere Unternehmen (KMU) meist keine PC-Pools zur Verfügung haben, die für Testungen mit größeren Gruppen notwendig sind, ist die Durchführung mit Tablets komfortabler. Die Tests mit den Minicomputern lassen sich nämlich in beliebigen Räumlichkeiten durchführen.

Neben der schnelleren Auswertung verglichen mit Papiertests haben Tablets auch diagnostisch die Nase vorn. Ein Vorteil liegt in der exakteren Zeitmessung, die bei nahezu allen Leistungstests (zum Beispiel Logik- oder Konzentrations-tests) erforderlich ist. Während man

die Bearbeitungszeit bei analogen Testungen meist nur für ganze Aufgaben-gruppen vorgeben kann, lassen sich die Zeiten bei digitaler Durchführung für jede Teilaufgabe separat vorgeben und exakt messen. Der Vorteil: Die Kandidaten haben für jede Teilaufgabe die gleiche Zeit zur Verfügung und damit die Chance, alle Aufgaben zu bearbeiten.

Tablets ermöglichen völlig neue Testformate

Mithilfe von Tablets lassen sich zugleich völlig neue Testformate implementieren. Dank der sensiblen Touch-Screens und Neigungssensoren können diverse Aufgaben zur Messung des motorischen Geschicks durchgeführt werden. Dies

bietet sich besonders bei Kandidaten für technisch-handwerkliche Berufe und Ausbildungen an.

Darüber hinaus sind auch komplexe Simulationsspiele möglich, um Erkenntnisse über die Problemlöse-Fähigkeiten des Bewerbers zu erlangen. Die Kandidaten können auf dem Tablet zum Beispiel elektrische Schaltkreise zusammenstellen, eine möglichst tragfähige Brücke bauen oder die Geschicke einer simulierten Stadtverwaltung lenken.

Ein weiteres großes Feld sind auditive und videobasierte Aufgabenformate, die mit I-Pad und Co. möglich werden. Während sich auditive Aufgaben vor allem für Tests der Sprachkompetenz eignen, können videobasierte Aufgaben genutzt werden, um soziale Kompetenzen zu erfassen. Die Kandidaten sehen hierfür kurze Videosequenzen und müssen daraufhin angeben, wie sie sich in dieser Situation verhalten würden oder sollten.

Die Tablets helfen zudem dabei, die Einstiegshürden für Nicht-Muttersprachler abzubauen, da sie die Testaufgaben in verschiedenen Sprachen anzeigen können. Das führt dazu, dass die Talente und Fähigkeiten auch von denjenigen Bewerbern erkannt werden können, die noch nicht über ausreichende Deutschkenntnisse verfügen. Gerade vor dem Hintergrund, dass in den kommenden Jahren viele Flüchtlinge in den Arbeitsmarkt integriert werden, ist das ein riesiger Vorteil beim Recruiting-Prozess.

Nicht zuletzt können Bewerber mit einer Sehschwäche die Schrift- und Abbildungsgrößen, aber auch die Helligkeit und den Kontrast an ihre Bedürfnisse anpassen. Sogar Menschen mit starker Sehbehinderung werden mithilfe von Screenreadern oder Braillezeilen nicht von vornherein ausgeschlossen.

Abschreiben unmöglich

Auch die Möglichkeiten zum „Schummeln“ werden durch den Einsatz von Tablets verringert. Denn die Aufgaben lassen sich nicht nur in zufälliger Reihenfolge vorgeben, sondern auch nach



Welcher Bewerber passt am besten auf diesen freien Arbeitsplatz? Tablets können die Personalauswahl und die Candidate Experience verbessern.

© TARKIVISIO / THINKSTOCKPHOTOS.DE

festgelegten Kriterien austauschen. Es ist die Software, die die Aufgaben aus einem großen Aufgabenpool auswählt. Der Vorteil: Abschreiben vom Sitznachbarn wird nahezu unmöglich gemacht und die Aufgaben sprechen sich in Bewerberkreisen nicht so schnell herum.

Positives Image

Ferner bieten Tablets den Vorteil, die Testsituation für die Kandidaten angenehmer zu gestalten. Vor allem in der Azubi- und Traineeauswahl, bei der standardisierte Leistungstests besonders häufig zum Einsatz kommen, sind die meist jüngeren Bewerber bestens mit der modernen Technik vertraut. Während Paper-Pencil-Tests möglicherweise unangenehme Erinnerungen an Klassenarbeiten wecken, ähneln gut gestaltete Tablet-Tests eher „Quizduell“ oder „Wer wird Millionär?“ und leisten damit einen kleinen Beitrag zur seit einiger Zeit heiß diskutierten Candidate Experience.

Tablets beim Assessment Center und im Einstellungsinterview

Auch bei Assessment Centern (AC) kann die Qualität des Verfahrens langfristig durch Tablets erhöht werden. Die große Menge an Daten, die bei diesen Verfahren anfällt, wird nämlich immer noch viel zu selten elektronisch gespeichert und kann daher anschließend nicht ausgewertet werden. Mithilfe von Tablets lassen sich dagegen alle Daten des ACs automatisch speichern, sodass sie den Personalern später zur Verfügung stehen. Es lassen sich nachfolgend aus den Daten zum Beispiel wichtige Rückschlüsse über die Qualität der Aufgaben und über die Kompetenz der Beobachter ziehen. Zu leichte oder zu schwierige Aufgaben können modifiziert oder aus dem Verfahren entfernt werden. Die Beobachter bekommen außerdem die Möglichkeit, sich ein automatisiertes und anschauliches Feedback geben zu lassen, aus dem etwaige Beurteilungstendenzen (zum Beispiel zu strenge oder zu milde Bewertungen) hervorgehen.

Einige der Vorteile, die für das AC gelten, lassen sich auch auf den Interviewkontext übertragen: Die anfallenden Daten können gespeichert und zusammengefasst werden, um so Rückschlüsse auf die Qualität der Interviews zu ziehen und diese kontinuierlich zu verbessern. Zudem können Tablets helfen, die Durchführung und Auswertung von Interviews zu strukturieren. Sie strukturieren die Durchführung, indem sie die Interviewfragen und ihre Reihenfolge vorgeben und standardisieren. Aus einem im Vorfeld entwickelten Fragenpool lassen sich entsprechend den Anforderungen der Stelle die passenden Fragen aussuchen und auf das Tablet laden.

In der Auswertung können Tablets die Interviewer unterstützen, indem sie neben der Frage die Beurteilungskriterien und den Bewertungsmaßstab auf dem Bildschirm anzeigen. Der Vorteil: Die Interviewer haben die Möglichkeit, die Antworten schon während des Gesprächs zu bewerten und müssen die einzelnen Antworten nicht mehr im Nachhinein aus Mitschriften oder aus dem Gedächtnis rekonstruieren. Die Gefahr von Urteilsverzerrungen wird dadurch verringert. Schlussendlich kann die Software die Urteile der einzelnen Interviewer auch zusammenfassen und vergleichen.

Hindernisse und Herausforderungen

Bei all den Vorteilen, die Tablets für das Recruiting bereithalten, gibt es in der Einführung und Nutzung natürlich auch Hindernisse und Herausforderungen, die man sich vor Augen führen muss. Tablets sind trotz sinkender Hardwarepreise in der Anschaffung nicht günstig, insbesondere, wenn größere Bewerbergruppen getestet werden sollen. Dann gilt es, Kosten und Nutzen sorgfältig gegeneinander abzuwägen. Entscheidet man sich zum Beispiel für günstige Geräte, steigt nicht nur das Ausfallrisiko während der Testung – auch das angestrebte positive Image könnte in Mitleidenschaft gezogen werden. Doch auch hochpreisige Geräte sind immer noch fehleranfälliger als ihre

Während Paper-Pencil-Tests unangenehme Erinnerungen an Klassenarbeiten wecken, ähneln gut gestaltete Tablet-Tests eher „Wer wird Millionär?“

Vorfahren aus Papier: So müssen Akkulaufzeiten ständig überwacht und jederzeit Ersatzgeräte bereitgehalten werden, für den Fall, dass ein Gerät ausfallen sollte.

Möchte man die Vorzüge der Tablets voll auskosten, steigen außerdem die Anforderungen an die Testverfahren. Ein Beispiel: Um Aufgaben im laufenden Verfahren auszuwechseln, sind große Pools mit kalibrierten Aufgaben nötig, was umfangreiche Vortests und diagnostisches Know-how voraussetzt. Auch mehrsprachiges Testen stellt hohe Anforderungen: So lassen sich manche Aufgabentypen, wie Aufgaben zur sprachgebundenen Intelligenz, nicht ohne Weiteres in andere Sprachen übersetzen. Zudem muss die Vergleichbarkeit aller Sprachversionen nachgewiesen sein, um am Ende die Testergebnisse vergleichen zu können.

Fazit

In der Gesamtschau wird deutlich, dass Tablets großes Potenzial für das Recruiting bereithalten. I-Pad und Co. können unserer Ansicht nach dabei helfen, Auswahlverfahren valider, effizienter, fairer und ansprechender zu machen. Die sinkenden Hardwarepreise werden in den nächsten Jahren ebenfalls dazu beitragen, dass es zu einer noch stärkeren Verbreitung von Tablets in der Personalauswahl kommt. ■

BENJAMIN HAARHAUS ist Diplom-Psychologe und Geschäftsführer der Perseo GmbH.
ANNE-KATHRIN BÜHL ist Diplom-Psychologin und wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Ulm.

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

Initiatoren:

DAK
Gesundheit



DEUTSCHER | **BGM** | FÖRDERPREIS

Gesucht: Beste Ideen für gesundes Arbeiten!

Deutscher BGM-Förderpreis für innovative und nachhaltige Projekte in Unternehmen

Die DAK-Gesundheit und die Kommunikationsberatung MCC schreiben zum zweiten Mal den DEUTSCHEN BGM-FÖRDERPREIS aus. Die Krankenkasse und der Kongressveranstalter wollen Firmen würdigen, die kreative und nachhaltige Projekte im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) angedacht haben. Der Förderpreis ist auf insgesamt 60.000 Euro in Form von Sachleistungen dotiert und unterstützt die Gewinner bei der Umsetzung ihrer Ideen.

Schwerpunktthema im Fokus. Im Jahr 2016 wird der Förderpreis für den Bereich „Personelle Vielfalt – Diversität und Gesundheit“ vergeben.

„Durch Globalisierung, einen sich verändernden Arbeitsmarkt und den demografischen Wandel werden Belegschaften vielfältiger“, sagt Claus Moldenhauer, stellvertretender Vorstandsvorsitzender der DAK-Gesundheit. Wie lassen sich unter diesen Vorzeichen gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen realisieren? Wie können Arbeitgeberbelastungen für ihre Mitarbeiter – unabhängig von Kultur, Alter und Geschlecht – nachhaltig abfedern? Prämiert werden die kreativsten Antworten auf diese Fragen.

Wer kann sich für den BGM-Förderpreis bewerben?

Bewerben können sich alle Institutionen, Unternehmen und Dienstleister, die eine neue Idee im Gesundheitsmanagement entwickelt haben und im betrieblichen Umfeld umsetzen wollen. Weitere Informationen, Teilnahmebedingungen und das Anmeldeformular zum DEUTSCHEN BGM-FÖRDERPREIS finden Bewerber unter www.bgm-foerderpreis.de. Die Gewinner werden von einer Experten-Jury ermittelt und erhalten Sachleistungen im Wert von 30.000 Euro (1. Platz), 20.000 Euro (2. Platz) und 10.000 Euro (3. Platz). Die Preisverleihung findet im Rahmen des Kongresses „**Betriebliches Gesundheitsmanagement**“ am 12. Oktober 2016 in Düsseldorf statt. Bei der Erstauflage des Wettbewerbs 2015 hatten sich fast 200 Firmen bundesweit beteiligt.

Einsendeschluss ist der 8.8.2016!

Später eingehende Bewerbungen können nicht berücksichtigt werden. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen. Bewerbungen von Krankenkassen können leider nicht berücksichtigt werden. Fordern Sie die Teilnahmeunterlagen per Mail an: staerk@bgm-foerderpreis.de

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung und wünschen viel Erfolg!

Alle weiteren Infos und Anmeldebedingungen unter:

www.bgm-foerderpreis.de

Etwas Handfestes lernen

STUDIE. Die duale Ausbildung ist aus Sicht der Akteure in den Betrieben vitaler als vielfach behauptet, das zeigt eine aktuelle Studie. Dennoch stehen Hausaufgaben an.



Die Ausbilder müssen sich auch mit neuen Themen wie digitalen Verfahren auskennen.

Von **Christoph Beck** und **Felicia Ullrich**

Im Jahr 2015 blieben so viele Ausbildungsplätze in Deutschland unbesetzt wie seit 1996 nicht mehr, besagt der aktuelle Berufsbildungsbericht des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Ein positiveres Bild von der dualen Ausbildung in Deutschland liefert die Studie „Azubi-Recruiting-Trends 2016“ - und zwar sowohl

vonseiten der Unternehmen als auch vonseiten der Azubis.

Die Mehrheit der befragten 1.295 Ausbildungsverantwortlichen sieht die duale Ausbildung gut ausgestattet und fest in ihren Unternehmen verankert: 72 Prozent der Ausbildungsverantwortlichen fühlen sich gut oder sehr gut auf die Anforderungen der jungen Zielgruppe vorbereitet. 66 Prozent bewerten die finanziellen Ressourcen als gut oder sehr

gut, bei den personellen Ressourcen sind 59 Prozent dieser Meinung. „Chefsache“ ist die duale Ausbildung in immerhin 64 Prozent der befragten Betriebe. Die Aufmerksamkeit für Ausbildungsthemen ist in den Fach- und Personalabteilungen naturgemäß noch deutlich höher als in den Geschäftsleitungen (siehe Abbildung).

Auch die meisten der befragten 3.343 Schüler und Azubis sehen sich mit einer dualen Ausbildung gut für die berufliche Zukunft gerüstet. Ihnen wurde eine Reihe von Statements zur dualen Ausbildung vorgelegt, die sie mit „Ja“ oder „Nein“ beantworten konnten. Der Aussage „mit einer Ausbildung hat man etwas Handfestes und lernt nicht nur pure Theorie“ stimmen 90 Prozent zu. Das Statement „mit einer Ausbildung verdiene ich von Anfang an Geld“ bejahen 88 Prozent. Dass Ausbildung „etwas Solides ist und sie später immer noch studieren“ können, sehen ebenfalls 88 Prozent als zutreffend an.

Neue Themen in der Ausbildung

Allerdings scheinen Themen wie „Industrie 4.0“ oder „Digitale Transformation“ in den Ausbildungsbetrieben noch nicht flächendeckend eine Rolle zu spielen. 35 Prozent der teilnehmenden Ausbildungsbetriebe beantworteten die Frage nach der Integration von Industrie 4.0 und Digitalisierung in die Ausbildung mit „Ja“, 65 Prozent mit „Nein“.

Zwar berühren diese Themen nicht alle Branche gleich stark. So sind der Maschinenbau, das Verlagswesen, die Hotellerie und Gastronomie höchst un-

terschiedlich und unterschiedlich stark betroffen. Aber es ist zu vermuten, dass der Anteil der Ausbildungsbetriebe, für die Digitalisierung und Industrie 4.0 eine Rolle spielen, größer sein dürfte als die 35 Prozent der Befragungsteilnehmer, die mit „Ja“ geantwortet haben.

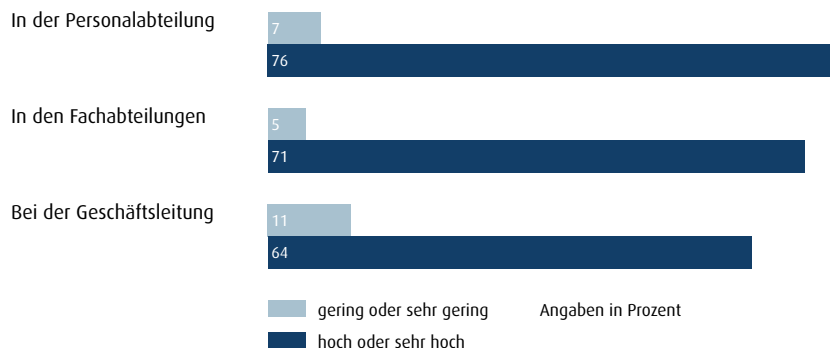
Diese Vermutung wird durch ein weiteres Studienergebnis bekräftigt: 62 Prozent der befragten Ausbildungsverantwortlichen sind der Ansicht, dass im Zusammenhang von Digitalisierung und Industrie 4.0 andere Ausbildungsinhalte benötigt werden. 29 Prozent erwarten, dass Digitalisierung und Industrie 4.0 wesentlich höhere Investitionen in die Berufsausbildung zur Folge haben werden. Und 45 Prozent meinen, dass künftig eine völlig andere Schulung der Ausbilder benötigt wird.

Ausbilder müssen zukunftsfit werden

Doch nur in 17 Prozent der Unternehmen sind Ausbildungsverantwortliche schon jetzt auf die entsprechenden Inhalte geschult. Die rund 60 Kommentare in den Freitextfeldern zur Frage „Sind Ihre Ausbilder/-innen auf diese Inhalte der digitalen Transformation geschult?“ zeigen, dass das Thema für die Betriebe relativ neu ist und sich gerade erste Überlegungen zur Aktualisierung der Ausbildungsinhalte konkretisieren. Von „ersten Ansätzen“ berichten einige Teilnehmer. Andere Ausbildungsverantwortliche sind etwas weiter und geben an: „Neue Qualifikation in Planung ab Mitte/Ende 2016“. Einige Kommentare verweisen auf die schulende Wirkung des „Tagesgeschäfts“ der Ausbilder oder auf „Selbstschulung durch Lektüre und Kontakte“. Ein Teilnehmer äußert sich zur Unsicherheit beim Thema: „Wer kennt jetzt schon alle Aspekte der Digitalisierung und deren Auswirkungen? Das wird eine gemeinsame Reise.“

Und wie denken (angehende) Azubis über die mit Digitalisierung und Industrie 4.0 verbundenen Veränderungsprozesse? Dazu wurden den Teilnehmern verschiedene Statements vorgelegt, bei

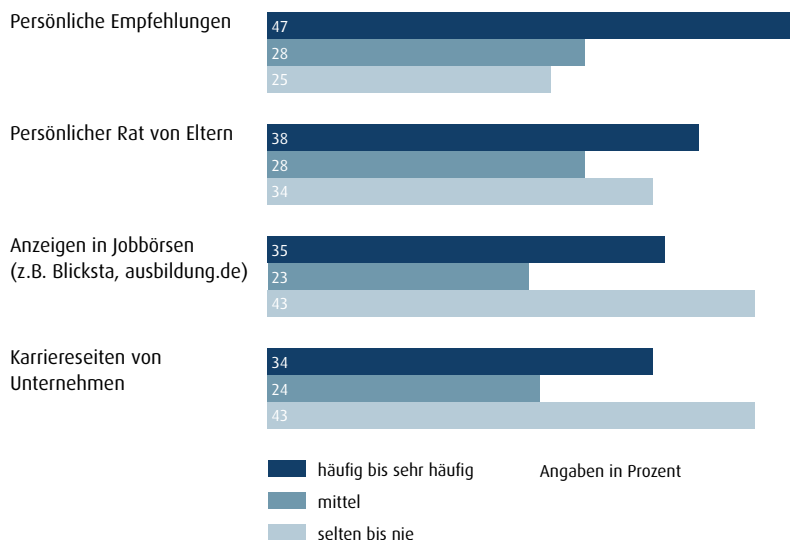
BEDEUTUNG DER AUSBILDUNG



Die größte Bedeutung nimmt die duale Ausbildung in den Personalabteilungen der befragten Unternehmen ein. Hoch ist auch die Relevanz in den Fachabteilungen.

QUELLE: U-FORM TESTSYSTEME, 2016

KANÄLE FÜR DIE AUSBILDUNGSSUCHE



Die vier am häufigsten genutzten Kanäle und Medien für die Suche nach einem passenden Ausbildungsplatz: Persönliche Kontakte stehen aus Sicht der Bewerber weit oben.

QUELLE: U-FORM TESTSYSTEME, 2016

denen sie jeweils auf einer Skala von Null bis 100 bewerten sollten, ob ihnen diese Entwicklungen eher „Angst“ oder „Hoffnung“ machen.

Azubis zwischen Hoffnung und Angst

Das Statement „Die Arbeitswelt wird immer stärker digitalisiert“ lieferte folgendes Ergebnis: Nur 28 Prozent der befragten Azubis und Schüler verbinden mit der zunehmenden Digitalisierung Angst und 51 Prozent Hoffnung. Das Statement „einfache, sich wiederholende Tätigkeiten werden von Maschinen

übernommen“ ruft bei 52 Prozent der Befragten Angst und nur noch bei 30 Prozent Hoffnung hervor.

Bei der Aussicht auf maschinelle Intelligenz (Statement „In Zukunft werden Maschinen mit Maschinen kommunizieren“) werden Transformationsprozesse für eine größere Mehrheit der Befragten zur Angstvorstellung: 67 Prozent neigen hier dem Pol „Angst“ zu, bei „Hoffnung“ sind es nur noch 20 Prozent. Je stärker also Maschinen an die Stelle des Menschen treten und von Menschen unabhängig agieren, desto größer ist

die Anzahl derjenigen, die damit Angst verbinden.

Bewerber mögen es persönlich

Die Studie untersuchte außerdem spezielle Aspekte des Recruitings, beispielsweise: Wie informieren sich angehende Azubis über mögliche Ausbildungsbetriebe? Das Ergebnis lautet - durchaus überraschend: Der wichtigste Informationskanal ist offline. Der persönliche Rat von Freunden oder Eltern stellt nach wie vor die wichtigste Informationsquelle bei der Suche nach einem Ausbildungsplatz dar. 47 Prozent nutzen persönliche Empfehlungen häufig oder sehr häufig für die Suche nach einem Ausbildungsplatz (siehe Abbildung). Anzeigen in Online-Jobbörsen mit Azubi-Fokus dagegen stehen lediglich bei 35 Prozent der Befragten im Fokus. Arbeitgeberbewertungsplattformen wie Kununu nutzen nur 14 Prozent der Befragten häufig oder sehr häufig.

Auch in den Auswahlverfahren mögen es angehende Azubis persönlich. 89 Prozent fänden es gut, wenn Ausbildungsbetriebe neben Leistungs- auch Persönlichkeitsaspekte testen würden. 60 Prozent wären für ein Testverfahren in der Erstauswahl offen, das die Auswahl durch Schulnoten ersetzt. Auch bei den Ausbildungsverantwortlichen herrscht zunehmend Skepsis gegenüber der Auswahl nach Schulnoten. 48 Prozent von ihnen machen zum Beispiel regelmäßig die Erfahrung, dass die Schulnoten schlechter sind als die tatsächliche Leistungsfähigkeit der Bewerber.

Auch bei weiteren Themen birgt die Studie Überraschungen: „Karriere“ spielt als Argument für die Attraktivität eines Ausbildungsunternehmens zunächst eine nachgeordnete Rolle. Bei der Antwort auf die Frage „Welche drei Dinge sind Dir für Deine berufliche Karriere besonders wichtig?“ kristallisieren sich drei Kriterien heraus: „eine sinnvolle Tätigkeit auszuüben“ (65 Prozent), „Ausgewogenheit zwischen Beruf und Freizeit“ (60 Prozent) sowie „immer mehr zu ler-

nen“ (53 Prozent). Unter den wichtigsten Gründen für die konkrete Wahl des Ausbildungsbetriebs liegen die Faktoren „Nähe zum Wohnort“ (40 Prozent) und „Jobsicherheit“ (33 Prozent) vorn.

Duale Ausbildung besser verkaufen

Die duale Ausbildung ist vitaler als ihr Ruf und hat die größten Fans in Gestalt der Azubis selbst. Die Studie zeigt aber auch, dass mehr als 40 Prozent von ihnen aktuell nicht überzeugt sind, mit einer dualen Ausbildung ebenso gut für die berufliche Zukunft gerüstet zu sein wie mit einem Studium.

Ausbildungsverantwortliche sind deshalb gefragt, Überzeugungsarbeit für die duale Ausbildung zu leisten. Sie sollten auf entsprechende Studien zur Bildungsrendite verweisen und aufzeigen, dass „große Karrieren“ für ehemalige Azubis möglich sind. Nachschärfen müssen viele Betriebe beim Thema „Digitalisierung/Industrie 4.0“. Ausbildungsverantwortliche müssen hier ins Gespräch mit denjenigen gehen, die für die strategische Ausrichtung des Unternehmens verantwortlich sind und Inhalte für eine zukunftsfeste duale Ausbildung in ihren Unternehmen ableiten. Betriebe, die schon jetzt ihre Ausbildung für die Themen „Industrie 4.0“ oder „Digitalisierung“ fit machen, sollten dies in die Azubi-Kommunikation einfließen lassen.

Mit Geschichten Interesse wecken

Apropos Attraktivität der Ausbildungsbetriebe: Schon 2014 offenbarte die Studie „Azubi-Recruiting-Trends“ Azubi-Bewerber als „Sinnsucher“. Auch die Ergebnisse der aktuellen Studie weisen auf die Wichtigkeit der Sinndimension für die Attraktivität von Ausbildungsbetrieben hin. Unternehmen sollten

daher in kurzen spannenden Geschichten (so genanntes „Storytelling“) etwas über den Sinn ihres Unternehmens, von Ausbildungen sowie Berufsbildern verraten. Ausbildungsbetriebe setzen stattdessen nach wie vor stärker auf die vermeintliche Überzeugungskraft von Marktposition, Umsatz oder Anzahl der Mitarbeiter. Meist haben Jugendliche wenig Bezug dazu. Spannende Geschichten, in denen Azubis oder ehemalige Azubis die Hauptrolle spielen, erreichen dagegen Herzen und Köpfe der Bewerber.

Lieber Tests als Schulnoten

Angehende Azubis nutzen bei der Wahl der Ausbildung persönliche Empfehlungen, zudem spielt bei der Wahl des Ausbildungsbetriebs die räumliche Nähe zum Wohnort eine große Rolle. Ausbildungsbetriebe, die stark auf lokales Empfehlungsmarketing setzen, bedienen beide Präferenzen.

Und last but not least: Viele Ausbildungsbetriebe sehen die Differenzierungsmöglichkeiten durch Noten heute eher skeptisch und auch an Noten als Indiz für Leistungsfähigkeit und Begabung wird gezweifelt. Ausbildungsbetriebe könnten daher verstärkt über den Einsatz von Persönlichkeits- und Leistungstests nachdenken. ■



CHRISTOPH BECK ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Human Resource Management an der Hochschule Koblenz.



FELICIA ULLRICH ist Geschäftsführerin von U-Form Testsysteme.

ÜBER DIE STUDIE

Die von U-Form Testsysteme initiierte deutschlandweite Online-Befragung wird jährlich durchgeführt. Im Jahr 2016 haben insgesamt 4.638 Azubi-Bewerber und Auszubildende sowie Ausbildungsverantwortliche teilgenommen. Wissenschaftlich begleitet wurde die Studie von Professor Christoph Beck (Hochschule Koblenz). Weitere Informationen zur Studie und Bestellmöglichkeit unter:

www.testsysteme.de/studie

„Health Motivator“
Programme helfen
gesund zu bleiben.

Individuelles betriebliches Gesundheitsmanagement

MOTIVATION: Worauf es im Betrieb wirklich ankommt.

www.health-motivator.de

Beim betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) denken viele nur an die Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz. Doch es geht vielmehr darum, Mitarbeiter zu animieren, sich gesundheitsgerecht zu verhalten. Nach Untersuchungen des Robert Koch-Instituts leiden rund zwei Drittel der Erwachsenen an Rückenschmerzen. Allein diese verursachen in Deutschland jährliche Kosten in Höhe von knapp 50 Milliarden Euro, wie die Helmholtz-Gemeinschaft berechnet hat.

Die Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen können durch betriebliches Gesundheitsmanagement um rund 15 Prozent gesenkt werden, wie eine Studie der Unfallkasse Baden Württemberg beweist. Oft genug fehlen jedoch Zeit und Budget im Betrieb, die notwendigen Schritte durchzuführen, oder die Teilnehmerzahl bei Gesundheitsveranstaltungen bleibt gering, weil die angebotenen Maßnahmen nicht an die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter angepasst sind.

Initiative zur Gesundheitsvorsorge

Allianz Global Assistance und Philips haben deshalb eine Initiative zur ganzheitlichen Gesundheitsvorsorge in Unternehmen gestartet. Ziel des BGM-Angebotes „Health Motivator“ der beiden Unternehmen ist es, Mitarbeiter mithilfe integrierter Programme langfristig bei einer bewussten und nachhaltigen Verhaltensänderung zu unterstützen.

Wie gut das gelingt, zeigen Aussagen bisheriger Programmteilnehmer des Rückencoachings: 92 Prozent waren sehr oder eher zufrieden. Was sie überzeugt: Die Gesundheitsprogramme von Philips und Allianz Global Assistance basieren auf den drei Säulen Innovative Technologie, Digitale Vernetzung und Persönliches Coaching, wobei letzteres eine zentrale Rolle spielt.

Individuelles Coaching

„Jeden Tag die Treppen im Büro steigen, regelmäßig den Schreibtisch in die Stehposition bringen – Im Rahmen des

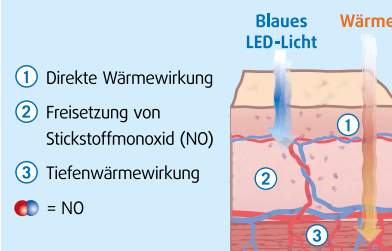
12-Wochen-Programms vereinbart der Coach mit dem Teilnehmer konkrete Verhaltensziele“, erklärt Michaela Griesbeck, Ärztin im Coaching-Team der Allianz Global Assistance. „Neben der praktischen Anleitung sprechen wir ganz gezielt über die Situation der Teilnehmer und beantworten ihre ganz individuellen Fragen. Ein wichtiger Teil des telefonischen Coachings ist, beim Teilnehmer vorhandene Kompetenzen abzurufen und ihm dadurch zu helfen, Zugang zu seiner persönlichen Motivation zu finden.“

Damit werden die Teilnehmer dann zu Botschaftern im Betrieb, die weitere Kolleginnen und Kollegen für das Programm begeistern. Gemeinsam starten dann ganze Abteilungen in eine gesündere Lebensweise mit weniger Schmerzen.

Die Arbeitgeber profitieren ebenfalls: Das Rückencoaching von Philips und Allianz Global Assistance ermöglicht bereits kurzfristig positive Produktivitätseffekte und verringert Arbeitsunfähigkeitstage. Die Produktivitätsverluste der Teilnehmer reduzierten sich im Durchschnitt von 18,4 Prozent auf 10,3 Prozent, was mehr als einem Arbeitstag pro Monat entspricht.*

Blaues Licht gegen Schmerzen

Neben dem persönlichen Coaching hilft die innovative Technologie von Philips bei der natürlichen Schmerzreduzierung vorhandener Rückenschmerzen. Philips BlueTouch unterstützt mithilfe von blauem Licht und Wärme die Durchblutung der Muskeln zur Vermeidung neuer Schmerzen. Entscheidend für die Schmerzlinderung sind außerdem die körpereigenen Prozesse rund um das Molekül Stickstoffmonoxid (NO), dessen Freisetzung durch das blaue LED-Licht angeregt wird.



* Quelle: Ermittelt im Rahmen einer multizentrischen, offenen, nicht interventionellen und nicht randomisierten dreiarmligen Pilot-Beobachtungsstudie mit 45 Probanden in der relevanten Gruppe Coaching und Device unter Zugrundelegung der WPAI-Skala. Weitere Details zur Studie unter: www.health-motivator.de/studie

Von Siegeln und Signalen

SERIE. Glaubhafte Arbeitgeberzertifikate können die Fluktuationsrate senken und die Bewerberqualität verbessern, stellt eine US-Studie fest. Dennoch ist Vorsicht geboten.

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

Exzellente Mitarbeiter bringen einen Vorsprung im Wettbewerb. Dies hat sich herumgesprochen. Deshalb bemühen sich Unternehmen in vielfältiger Weise einerseits um das Anwerben von Talenten und andererseits um deren dauerhafte Bindung. Als ein populäres Instrument hierzu haben sich Arbeitgeberzertifikate etabliert. „Great Place to Work“ und weitere Anbieter schneiden sich mit ihren hinsichtlich Methodik, Fundierung und

und Mitarbeiter, ihre Entscheidungen bei unklarer, unsicherer oder unvollständiger Informationslage durch eine Orientierung an starken Signalen verbessern. Die Kernthese der Studienautoren: Zertifikate von seriösen, neutralen und leicht zugänglichen Instanzen wirken als vertrauensbildendes Signal – und zwar in stärkerem Maße als plumpes Employer Branding mit der Tendenz zu Eigenlob, Beschönigung und Selbstdarstellung. Mit einer Arbeitgeberzertifizierung sinkt erstens die Fluktuationsrate und zweitens steigt die Bewerberqualität, vermuten die Forscher.

Was man sich merken sollte

Arbeitgeberzertifikate sind Werbung mittels Gütesiegeln, die durch als unabhängig empfundene Dritte ausgestellt werden. Adressaten dieses Signals sind die für Unternehmen attraktiven Bewerber und Mitarbeiter, die sogenannten „Top Shots“. Beide Gruppen schätzen solche Rankings, jedenfalls mehr als die oft doch sehr werbliche Selbstbeweihräucherung von Unternehmen als „employer of choice“ – fast alle Firmen deklarieren sich heute so. Im Gegensatz dazu versprechen Zertifizierungen größere Glaubwürdigkeit und bessere Vergleichbarkeit. Ganz so transparent wie bei der „Stiftung Warentest“ geht es bei der Vergabe von Arbeitgeberzertifikaten aber nicht immer zu. Dies behalten auch die meisten Empfänger der Botschaft im Blick: Entsprechend kritisch gehen die Mitarbeiter und Bewerber mit Zertifizierung um und holen gegebenenfalls ergänzende Informationen ein. Fazit:

Seriöse Arbeitgeberzertifikate lohnen sich für Unternehmen – entsprechend der Ausgangsthese sinkt die Fluktuationsrate und steigt die Bewerberqualität.

Besonders die Steigerung der Bewerberqualität lässt aufhorchen. Eine Vermutung der Forscher ist, dass sich besonders gute Kandidaten vom starken Ranking eines potenziellen Arbeitgebers und dem damit verbundenen Eindruck einer Konkurrenzsituation unter den Bewerbern nicht abschrecken lassen. Im Gegenteil fühlen sie sich davon sogar angezogen. Weniger gute Arbeitnehmer zögern hingegen mit ihrer Bewerbung, weil sie um ihre unterdurchschnittliche Leistung wissen und den Wettbewerb scheuen.

Solche erwünschten Effekte, besonders hinsichtlich eines qualitativ verbesserten Bewerberpools, sind besonders bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zu beobachten: Sie können ihre vergleichsweise geringe Bekanntheit durch die steigende Beliebtheit kompensieren, die aus einem guten Abschneiden bei Arbeitgeberzertifizierungen resultieren kann. Damit ist für KMU der Nutzen einer Zertifizierung am größten.

Ein weiteres Ergebnis überrascht hingegen kaum: Eine bessere Platzierung bei der Zertifizierung verstärkt deren positive Wirkungen nicht nur im Arbeitsmarkt, sondern – als Spill-Over-Effekt – bis hinein in die Produktmärkte. Es zahlt sich darum weit mehr aus, an der Spitze des Rankings zu sein als im Mittelfeld oder gar im unteren Drittel. Selbst bei unterdurchschnittlichem Abschneiden sind Zertifikate jedoch noch vorteilhaft für die gelisteten Unternehmen.

Menschen ziehen es vor, in Organisationen zu arbeiten, die ein positives Image haben, denn dies verbessert ihren sozialen Status und ihr Selbstwertgefühl.

Seriosität durchaus unterschiedlichen Siegeln ein gar nicht so kleines Stück am stetig wachsenden Talent-Management-Budget der Wirtschaft ab.

Die Studie, mit der wir uns diesmal beschäftigen, basiert auf der „Signaling-Theorie“ aus der Verhaltensbiologie beziehungsweise der Ökonomie. Die Theorie besagt, dass Menschen, im vorliegenden Kontext also speziell Bewerber



Bei den Arbeitgeberzertifikaten ist zwar nicht alles Gold, was glänzt, dennoch können seriöse Siegel positive Effekte haben.

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 „Third Party Employment Branding: Human Capital Inflows and Outflows Following ‚Best Places to Work‘ Certifications“, die im „Academy of Management Journal“ erschienen ist. (bej)

Dabei muss der Wettstreit nicht zum Dauerzustand werden: Eine regelmäßige Teilnahme bringt nämlich merklich weniger als die erste Zertifizierung, so die Forscher. Auch für Zertifizierungen nimmt also der Grenznutzen durch den Gewöhnungseffekt über die Zeit ab.

Für wen oder was das Ganze gilt

Die empirische Grundlage der Studie bilden Datensätze, die in den Jahren 2011 bis 2013 in den USA und Kanada erhoben wurden. Nun könnte es jedoch im organisatorischen Setting des Lesers ganz anders zugehen. Dennoch spricht nicht wenig dafür, dass die Grundaussage der Studie, Arbeitgeberzertifizierungen seien von Nutzen für die beteiligten Unternehmen, auch hierzulande Gültigkeit besitzt. Allerdings ist das Zertifikat nur eines von vielen Instrumenten im Talent Management. Entsprechend gibt es diverse weitere Einflussfaktoren, etwa gute Führungskräfte, die möglicherweise sogar wichtiger sind.

Der wichtigste und der nachdenklichste Satz

Wichtigster Satz: „Eine Arbeitgeberzertifizierung zeigt positive Effekte auf die

Einstellung von Mitarbeitern, die Qualität des Bewerberpools und finanzwirtschaftliche Kennzahlen.“

Nachdenklichster Satz: „Menschen ziehen es vor, in solchen Organisationen zu arbeiten, die ein positives Image haben, denn diese Verbindung verbessert ihren sozialen Status und ihr Selbstwertgefühl.“

Konsequenzen fürs HR-Management

Folgt man den Ergebnissen der Studie, spricht viel für eine Arbeitgeberzertifizierung. Wie oft aber sollen sich Firmen zertifizieren lassen? Einmal? Gelegentlich? Durchgehend? Die Studienergebnisse legen nahe, dass eine jährliche Zertifizierung aufgrund der auftretenden Gewöhnungseffekte wenig lohnend ist. Zumindest bringt sie gegenüber der einmaligen Beteiligung keine nachhaltigen Effekte. An diesem Resultat hegen wir jedoch Zweifel; weitere Studien wären notwendig: Es erscheint unplausibel, dass eine gute Platzierung bei einer lange zurückliegenden Zertifizierung, sagen wir 2012, auch vier Jahre und damit eine gefühlte Ewigkeit später eine große Wirkung entfaltet. Die Frage, die sich jedes selbstbewusste Talent doch inzwischen regelmäßig stellen dürfte,

ist, ob das Gras jenseits des Zauns nicht womöglich grüner ist. Eine aktuelle Arbeitgeberzertifizierung verspricht hierzu Antworten. Für Unternehmen würde dies allerdings bedeuten: einmal dabei, auf Dauer zur Teilnahme verdammt.

Aus Praxissicht weitergedacht

Die Ergebnisse der Studie sprechen eine recht eindeutige Sprache: Zertifikate können sich für Unternehmen lohnen. Dennoch sollten sich Arbeitgeber darüber im Klaren sein, dass nicht alle Anbieter gleichermaßen seriös sind und nach standardisierten Methoden transparent, objektiv und gründlich arbeiten. Oft finden eben keine Tiefenbohrungen hinsichtlich der Firmenkultur, den konkreten Personalprozessen und dem Führungsverhalten statt. Dieser Umstand bleibt wohl auch den Bewerbern und Mitarbeitern nicht verborgen: Als Folge der durch das Internet forcierten Bewertungskultur („gefällt mir!“) steht heute eine Vielzahl von alternativen Informationsquellen zur Verfügung. Damit sind Vergleichspunkte zum Arbeitgeberzertifikat entstanden, die offenbar vielfach genutzt werden. Arbeitgeberbewertungsportale wie Kununu, auf denen sich die Einschätzungen aktueller und ehemaliger Unternehmensmitarbeiter finden, sind hierfür ein Beispiel. Da aber auch auf diesen Portalen meist nur Teilaspekte beleuchtet werden, stellt sich erneut die Frage nach der Objektivität. Wie wäre es also mit einem Qualitätssiegel für die Zertifizierer? Eine unabhängige Stelle könnte ihre Einschätzung zur Qualität von Anbietern abgeben – sozusagen als „Stiftung Siegeltest“.



MARTIN CLASSEN führt seit 2010 sein Beratungsunternehmen People Consulting.



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



Eine Studie zeigt Unterschiede in den Kompetenzen ausländischer Arbeitnehmer je nach Nation.

Mitarbeitersuche im Ausland

Rund drei Viertel der Mittelständler sind in den letzten Monaten dazu übergegangen, aufgrund des Fachkräftemangels in Deutschland Mitarbeiter im Ausland zu suchen. Das zeigt eine Befragung von LinkedIn und Bitkom Research von 1000 Führungskräften. Die Kompetenzen der gesuchten Kräfte sind dabei, so die Studienautoren, je nach Nation unterschiedlich: Während Digitalkompetenz, Wissensmanagement und Big Data Skills im Inland wie im Ausland etwa gleich schwer zu finden seien, fänden sich sozialkompetente Mitarbeiter, die gut vor Publikum auftreten oder Kreativität mitbringen, nach Angaben der Studienteilnehmer leichter im Ausland. In Großbritannien und Griechenland sollen sich die Bewerber durch besondere Serviceorientierung auszeichnen, wer Mitarbeiter mit Programmierkenntnissen sucht, wird von der Studie an den Arbeitsmarkt in Polen verwiesen. In welchem Land welche Kompetenzen am besten zu finden sind, zeigt eine interaktive Grafik.

www.linkedin-fertigkeiten.ingeniumdesign.de

pm NACHGESEHEN

Schlechte Noten für Bildung

Die deutschen Hochschulen bereiten ihre Studenten noch nicht ausreichend auf die Anforderungen der digitalisierten Arbeitswelt vor. Nach einer Untersuchung im „Hochschul-Bildungs-Report 2020“ des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft und der Unternehmensberatung McKinsey gehen Unternehmen heute davon aus, dass die Arbeitswelt der Zukunft stark von neuen Produkten und Dienstleistungen getrieben wird, die mithilfe neuer Produktionsverfahren und -technologien hergestellt werden. Die Hochschulen seien aber in der Internationalität der Bildung, der beruflich-akademischen Bildung und der MINT-Bildung immer noch weit von den Zielen entfernt, die sie erreichen sollten, sagte McKinsey-Direktor Jürgen Schröder. Volker Meyer-Guckel, stellvertretender Generalsekretär des Stifterverbandes, forderte eine Anpassung der Hochschuldidaktik an die Anforderungen der Arbeitswelt 4.0. Auch die Diskussion über lebenslanges Lernen erhalte stärkere Bedeutung.

NEWS DES MONATS

Mobilarbeiter Nur noch 46 Prozent der Beschäftigten sitzen ausschließlich an einem stationären Arbeitsplatz, so die Studie „mobiles Arbeiten“ der THW Berlin. Über die Hälfte der Arbeitnehmer arbeitet teilweise oder ausschließlich an wechselnden Orten mit Laptop, Smartphone oder Tablet. Die Mehrheit der mobilen Arbeiter gibt an, dass sich durch die höhere Flexibilität ihre gesamte Arbeitssituation verbessert habe.

Akademiker Ein Drittel der Beschäftigten im Personalwesen sind Akademiker. Über die Hälfte davon sind Quereinsteiger aus themenfremden Studiengängen wie Jura oder Psychologie. Die meisten Personaler mit Hochschulabschluss arbeiten als Personalentwickler. Das zeigt eine neue Analyse von Compensation Partner.

Gründer Die sehr gute Situation am Arbeitsmarkt hemmt die Gründungstätigkeit: Die Zahl der Existenzgründer sank 2015 im Vergleich zum Vorjahr um 17 Prozent auf 763.000. Das meldet die KfW Bankengruppe in ihrer jährlichen Erhebung.

Infonika erweitert HR-Portfolio

Die Infonika HR Gruppe hat das Zeiterfassungssystem „P&I Time“ und die in Österreich verwendete Lösung „Zeit+“ übernommen. Damit hat der bisherige Payroll-, Outsourcing- und HRM-Anbieter sein Produktportfolio zum HR-Komplettangebot im Bereich DACH ausgeweitet. Die Lösungen P&I Time (zukünftig Infonika Time) in Deutschland und Zeit+ in Österreich beinhalten neben der klassischen Zeiterfassung viele ergänzende Module – etwa einen grafischen Schichtplaner, Webclient inklusive Workflow-Management für Mitarbeiter und Vorgesetzte, Telefonzeiterfassung, mobile App, Betriebsdaten-/Projekt-/Kostenstellenerfassung und -verwaltung, Tankdatenerfassung, Besucherverwaltung, Zutrittskontrolle mit Online-Kommunikation, Pförtnermodul, Controlling und Reporting sowie ein Workforce-Management zur Personaleinsatzplanung. Abgerundet werden die Softwarepakete durch ein umfangreiches Hardwareangebot, Zeiterminals, Karten, Ausweise sowie biometrische Erfassungs- und Kontrollterminals.

www.infonika.com



Zeiterfassungslösungen sind jetzt auch Teil des Portfolios von Infonika HR.



Der Werkzeugkoffer mit typischen Personalarbeitsthemen ist Grundlage des Check-ups.

Check-Up für die HR-Arbeit

Ein neues Analyseverfahren von Schröder Consulting soll Unternehmen Aufschluss über Status, Stärken und Verbesserungspotenziale ihrer Personalarbeit geben. Der HR-Check-up basiert auf einer systematischen, fragebogengestützten Analyse typischer Themen der Personalarbeit wie Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Rahmenbedingungen, Organisationsentwicklung, Kultur & Führung sowie Kommunikation. In der Vorbereitungsphase legt das Beratungsunternehmen zunächst zusammen mit der Geschäftsleitung fest, welcher Personenkreis den Fragebogen beantworten soll. Dieser setzt sich zumeist aus der Geschäftsführung selbst, weiteren Führungskräften sowie den Personalverantwortlichen zusammen. Bei einem Kick-off-Meeting wird das Prinzip erläutert und der Fragebogen anonym ausgefüllt. Ein Schwerpunkt des Konzepts ist der Dialog mit den Verantwortlichen über den aktuellen Zustand im Unternehmen und mögliche Verbesserungspotenziale. Dessen Ergebnisse bieten die Grundlage für anschließende gezielte Maßnahmen zur Professionalisierung der Personalarbeit.

www.schroeder-consulting.de

Schatten-IT bedroht Betriebe

Rigide Vorgaben in der IT gefährden die Sicherheit der Unternehmen. Nach einer Studie von Vanson Bourne im Auftrag von NTT Com nutzen in 78 Prozent der befragten Unternehmen Mitarbeiter Cloud-Services ohne Wissen und Erlaubnis der IT-Abteilung, fast vier Fünftel von ihnen speichern dort auch unternehmenskritische Daten. Die Hauptgründe, warum Mitarbeiter die Richtlinien der IT-Abteilung ignorieren, sind vor allem die einfache Konfiguration, 52 Prozent führen die Benutzerfreundlichkeit als bestimmenden Faktor an. Len Padilla, Vice President Product Strategy bei NTT Europe empfiehlt eine bessere Zusammenarbeit der IT-Abteilungen mit den Kollegen der Fachabteilungen, um zu verstehen, was an den Schatten-IT-Lösungen attraktiver ist und um die IT-Umgebung voll und ganz zu überblicken.

www.ministryofno.com

Dezentral, divers, verspielt

FORSCHUNG. Im „Future Innovation Lab“ der Leap in Time GmbH werden zukünftige Arbeitswelten erprobt. Die Wissenschaftler zeigen Zukunftsprognosen und -konzepte.

Von **Ruth Stock-Homburg** und
Carmen Lukoschek

Digitalisierung, Flexibilität und Agilität sind wichtige Phänomene der heutigen Zeit. Insbesondere die Digitalisierung hat lokale und globale Geschäftsaktivitäten tief greifend verändert und Märkte in vielen Branchen nahezu auf den Kopf gestellt. Infolge moderner Kommunikationstechnologien entgrenzt sich Arbeit zeitlich und räumlich. Dadurch verschwimmen auch die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben zunehmend. In einer derartigen Dynamik bedarf es mehr als ausgeklügelter HR-Programme, um leistungs- und potenzialstarke Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden. Unternehmen müssen sich deshalb über Highlights positionieren, die das tägliche Arbeiten zum Erlebnis und zur Quelle von Selbstentfaltung werden lassen. Dies kann durch die Infrastruktur, also die „Körpersprache des Unternehmens“, geschaffen werden. Innovative Start-ups machen es vor: Sie bieten neue, bedürfnisgerechte Arbeitswelten an, mit denen der konventionelle Bürokomplex nicht mithalten kann.

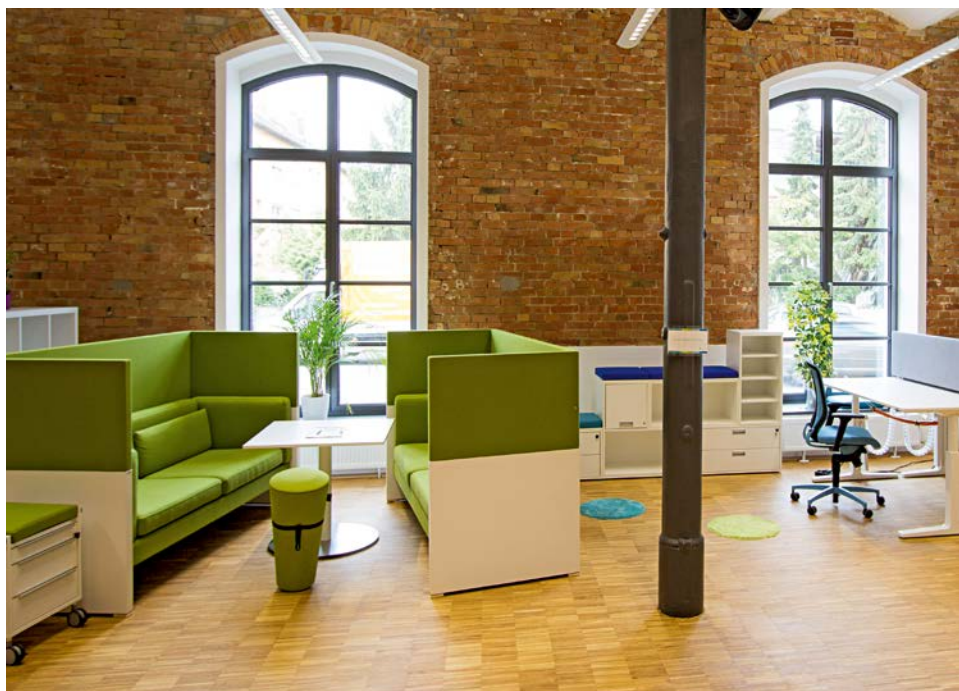
Prognosen: zukünftige Arbeitswelten

Ein wichtiger Trend der Arbeitswelt der Zukunft ist die Dezentralisierung in der Leistungserstellung, also unabhän-

gig von konkreten Orten, Zeiten, aber auch Arbeitgebern, zu arbeiten. Daraus entstehen neue Trends – etwa die Verbreitung von Shared Offices. Über das Home-Office-Konzept hinaus entstehen künftig vermehrt Co-Working Spaces, also Nachbarschaftsbüros in Wohngebieten, die eine zentrale Anlaufstelle für Mitarbeiter unterschiedlicher Unternehmen bieten. Unternehmen können hier ihre Mitarbeiter bedarfsabhängig „einmieten“, ihnen dadurch unnötig lange Arbeitswege ersparen und auch eigene infrastrukturelle Kosten einsparen.

Das bedarfsgerechte Einsetzen von Arbeitskräften bedingt wiederum auch,

dass künftig mehr Berufstätige als Freelancer, also Freiberufler, ihr Geld verdienen werden: Bereits im Jahre 2020 werden in den USA mehr als 50 Prozent der Erwerbstätigen nicht mehr in Unternehmen arbeiten, sondern als Freelancer vielfältige Arten von Wissensarbeit anbieten, wie eine aktuelle Forbes-Studie zeigt. Die große Mehrheit von ihnen wird als „E-Lancer“ (also Freelancer, die ihre Aufträge übers Internet erhalten) über Plattformen wie zum Beispiel „Freelancer“, „Upwork“, „Fiverr“ oder „Guru“ tätig sein. Dabei sind Freelancer-Kompetenzen für Kunden außerordentlich transparent, denn umfassende Ratings



Arbeitswelt I (links) und III (rechts) sind zwei der Arbeitswelten im „Future Innovation Lab“ Darmstadt.

pm ÜBER DAS „FUTURE INNOVATION LAB“

Das „Future Innovation Lab“ wird von dem von Professor Ruth Stock-Homburg gegründeten Unternehmen Leap in Time GmbH, einem Spin-off der TU Darmstadt, seit März 2016 in Darmstadt betrieben. Das Unternehmen

- unterstützt wissenschaftliche Forschung zur Zukunft der Arbeitswelt
- berät Unternehmen im Bereich strategischer Ausrichtung und Umsetzungsaktivitäten in Richtung Zukunft der Arbeitswelt.

Weitere Informationen finden Sie unter:

www.future-innovation-lab.de

über Effizienz, Zuverlässigkeit und Kundenzufriedenheit werden als Echtzeitdaten veröffentlicht. Auch hier bilden sich allerdings netzwerkartige Substrukturen, die mit etablierten Unternehmen in Konkurrenz treten: So schließen sich „E-Lancer“ immer mehr zusammen und sind dadurch nicht nur fachlich breit aufgestellt, sondern können schnell auf Kundenanforderungen eingehen.

All dies wirkt sich auch auf die Karriereverläufe zukünftiger Mitarbeiter aus: Neben konventionellen Fach- und Führungskarrieren wird sich ein neues Verständnis von Karriere entwickeln. Die Querdenker von morgen werden bewusst Tätigkeitsfelder und Arbeitgeber wechseln, um sich auf Neues einzulassen. Dadurch entstehen sogenannte „Patchwork-Karrieren“, zu denen auch temporäre Ausstiege, wie Sabbaticals, und Karrierebrüche gehören.

Einen weiteren Trend beobachten wir darin, dass unsere Arbeitswelt disruptiv diverser wird. Diese disruptive Diversität ist schwer bis überhaupt nicht vorhersehbar. Beispielfhaft ist die aktuelle

Zuwanderungswelle zu nennen, die sowohl Chancen durch potenzielle Fachkräfte als auch Risiken im Bereich der Inklusion verschiedener Kulturen mit sich bringt. Zudem kann disruptive Diversität auch durch technologische Entwicklungen ausgelöst werden.

So stellt beispielsweise die „Technoversity“ durch den Einzug humanoider Roboter in den Wissensarbeitsbereich, wie sie bereits von der Hotelkette Marriott oder dem Konsumgüterhersteller Nestlé im Kundenkontakt eingesetzt werden, Unternehmen vor neue Herausforderungen. Unternehmen und Führungskräfte stehen zukünftig vor der Aufgabe, diverse Teams, bestehend aus Menschen und humanoiden Robotern, sinnvoll zusammenzustellen, zu koordinieren und zu führen.

Da Produkte und Dienstleistungen immer austauschbarer werden, werden pfiffige Ideen der Mitarbeiter und innovative Angebote für Kunden ein stetig wichtigerer Differenzierungsfaktor. Zum einen muss die Arbeitswelt von morgen daher ein wenig „verspielter“ sein, um Freiräume für Kreativität und Schaffensfreude zu gewähren. Zum anderen wollen Menschen künftig aber auch innovativer arbeiten als bisher. Menschen der sogenannten „Generation Y und Z“ (die nach 1980 Geborenen) definieren sich unseren Forschungen zufolge weniger über Gehalt und Status, sondern darüber, etwas durch ihre Arbeit zu bewegen und Neues zu erleben. Dies spiegelt sich besonders in der Zunahme von Nutzerinnovationen, also der Erfindung und Prototypisierung neuer Produkte durch Privatpersonen,



© BILDER: LEAP IN TIME GMBH DARMSTADT

oder „Do It Yourself (DIY)“-Plattformen wie „Pinterest“ wider. Erste Ansätze zur Verankerung von „Verspieltheit“ in Unternehmen finden wir bereits in Verbindung mit der Einführung kreativer „Work Settings“ (also den Rahmenbedingungen innerhalb des Unternehmens wie Kultur, Klima, physischen Arbeitsraum et cetera) in Unternehmen wie Google, Detecon oder Seibert Media.

Zukunftsfähige Arbeitskonzepte

Zukunftsfähigkeit kann nicht „über Nacht“ entstehen. Vielmehr sollten Unternehmen systematisch darauf hinarbeiten, Trends der Arbeitswelt zu verstehen und über gezielte Maßnahmen zu adressieren. Nach unseren Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Unternehmen hat sich ein dreistufiger Prozess bewährt: erkennen, verstehen, verändern.

Die erste Phase („erkennen“) konzentriert sich darauf, zu bewerten, wie gut das Unternehmen auf die Zukunft der Arbeitswelt vorbereitet ist. Zukunftsfähige Unternehmen setzen sich intensiv mit Zukunftsthemen auseinander, managen ihr heutiges Geschäft effizient über Skaleneffekte, experimentieren mit vielversprechenden Arbeitskonzepten von morgen und integrieren heutige und morgige Arbeitskonzepte. Systematisch bewerten lässt sich die Zukunftsfähigkeit anhand des „Future Work Navigator“ (siehe Abbildung „Dimensionen der Zukunftsfähigkeit im Future Work Navigator“ in der Personalmagazin-App). Dieser wurde inzwischen in acht Ländern von Mitarbeitern aus mehr als 2.000 Unternehmen unterschiedlicher Branchen eingesetzt. Die Ergebnisse der „Darmstädter Zukunftsstudie 2016“ (mehr dazu lesen Sie im Kasten „Handlungsempfehlungen“), zeigen, dass sich alle vier Dimensionen nicht nur auf Unternehmensreputation, sondern auch auf Innovativität und wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen auswirken. Unternehmen, denen es also gelingt, sich in allen vier Dimensionen stark zu positionieren, sind innovativer und erfolgreicher als solche,

die nicht in ihre Zukunftsfähigkeit investieren. Im internationalen Vergleich zeigt sich jedoch, dass sich deutsche Unternehmen lediglich im Mittelfeld bewegen (siehe Abbildung „Zukunftsfähigkeit im internationalen Vergleich“ in der App). Stärken hiesiger Firmen liegen in der Anpassungsfähigkeit, also im effizienten Managen des heutigen Geschäfts. Dagegen experimentieren deutsche Unternehmen nur zaghaf mit neuen Arbeitskonzepten. Über die untersuchten Länder hinweg besteht aber eine zentrale Herausforderung darin, etablierte, effizienzorientierte Arbeitsweisen mit neuen Arbeitsphilosophien zu verbinden.

In der zweiten Phase („verstehen“) geht es darum, die wichtigsten „Treiber“



VIDEO

In einem Video der Leap in Time GmbH in der App beschreibt Professor Stock-Homburg die im „Future Innovation Lab“ ausgestellten Arbeitswelten.

BILDERGALERIE

Die drei Arbeitswelten, die im „Future Innovation Lab“ erprobt werden, können Sie sich in einer Bildergalerie in der Personalmagazin-App ansehen.

ADD-ON

In der Personalmagazin-App finden Sie Grafiken rund um die im Text beschriebenen zukunftsfähigen Arbeitskonzepte.

von Zukunftsfähigkeit zu verstehen und zu priorisieren. Aufschluss darüber liefert der „Dynamic Capability Ansatz“ von David Teece und Gary Pisano aus dem Jahr 1994. Diesen Ansatz haben wir in unserem Team an der TU Darmstadt weiterentwickelt und auf neun zentrale Stellschrauben der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen übertragen (siehe Abbildung „Stellschrauben der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen im Überblick“ in der App).

Die dritte Phase („verändern“) schließlich soll die Zukunft der Arbeitswelt „greifbar“ machen. Dabei liegt der Fokus insbesondere auf der physischen Arbeitsumgebung. Diese kann über eine Reihe von Faktoren, wie zum Beispiel Arbeitsplatzdesign, Mobiliar und Kommunikation, ausgedrückt werden. Inspirationen für die konkrete Gestaltung zukünftiger Arbeitswelten für Wissensarbeiter können Unternehmen im „Future Innovation Lab“ Darmstadt erhalten (mehr dazu erfahren Sie im Kasten „Über das Future Innovation Lab“ und in einem Erklärvideo unter www.vimeo.com/145846854). Im „Future Innovation Lab“ werden drei zukünftige Arbeitswelten unterschieden (siehe Abbildung „Arbeitswelten von morgen im Future Innovation Lab“ in der App).

- Arbeitswelt I fördert agiles und effizientes Arbeiten durch „Activity-based Working“. Dieser Bereich ermöglicht Beschäftigten, unterschiedliche Arbeitsaufgaben in verschiedenen Arbeitsumgebungen während eines Arbeitstages zu erledigen. Für konzentriertes Arbeiten oder ungestörtes Telefonieren werden Rückzugsecken angeboten. Meetings können am Smart Table oder im Teambereich stattfinden. Für routinemäßiges Arbeiten steht das klassische Shared-Desk-Setting zur Verfügung. Somit ist Arbeiten dort nicht auf einen eingegrenzten Raum limitiert. Vielmehr können Mitarbeiter den Bereich wählen, der am besten zu ihren Aufgaben passt.
- Arbeitswelt II steigert Kreativität durch ein „Work-&Play Setting“. Dieser

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Zukunftsfähigkeit steigern

Wie können Sie Ihr Unternehmen bereits heute auf die Arbeitswelt von morgen vorbereiten? Die Zukunftsstudie der TU Darmstadt liefert hierzu einige Antworten.

Tipp 1: Werden Sie zum Experten in Sachen Zukunftstrends.

Wie wir zukünftig arbeiten werden, wird aktuell sehr intensiv diskutiert. Einige Trends, wie Demografie, technologische Entwicklungen und so weiter, sind bereits recht gut antizipierbar. Hieraus lassen sich zentrale Ansatzpunkte für künftige Herausforderungen und Chancen der Arbeitswelt ableiten. Machen Sie sich mit den Trends vertraut.

Tipp 2: Verabschieden Sie sich von der Führung des vorigen Jahrhunderts.

Die Menschen, die in den vorgestellten drei Arbeitswelten arbeiten werden, haben eines gemeinsam: Sie lehnen Führung nach dem „Command-and-Control“-Prinzip ab. Die Führungskräfte von morgen müssen Macht und Verantwortung an ihre Mitarbeiter abgeben. Diese sogenannte Selbstführung will allerdings gelernt sein. Bieten Sie Schulungen für Mitarbeiter und Führungskräfte zur Führung des 21. Jahrhunderts an.

Tipp 3: Trauen Sie sich, neue Arbeitskonzepte auszuprobieren.

Mit effizienzorientierten Ansätzen werden wir auf Dauer dem globalen Wettbewerb nicht standhalten und schon gar nicht attraktive Arbeitsumgebungen für Talente schaffen können. Die Volksweisheit „Stillstand ist Rückgang“ greift auch hier: Denn Unternehmen, die nicht mutig sind, neue Wege des Arbeitens auszuprobieren, werden von flexiblen Mitbewerbern und wendigen Start-Ups überholt.

Tipp 4: Schaffen Sie frühzeitig neue Berufsfelder.

Digitalisierung und Dezentralisierung von Lernen und Arbeiten führen dazu, dass rund 60 Prozent der heutigen Schüler in Berufen arbeiten werden, die heute noch nicht existieren. Sie können Ihre Attraktivität als Arbeitgeber maßgeblich steigern, indem Sie neue, spannende Berufsfelder in Ihrem Unternehmen schaffen.

Tipp 5: Lassen Sie spielerisches Arbeiten zu.

Sozialisierung hin zum Erwachsenwerden hat vielerorts auch „Kreativitätsentwöhnung“ zur Folge. Geben Sie Ihren Mitarbeitern Raum, um wirklich kreativ zu werden und ihren eigenen Ideen nachzugehen. Die Zukunft liegt in der Vielfalt und reicht von kreativen Bürokonzepten über Office-Sharing-Konzepte hin zu Arbeitswelten in den eigenen vier Wänden – mit flexiblen Arbeitszeitmodellen als Quelle der Selbstentfaltung.

Arbeitsbereich setzt auf spielerisches Lernen. Ziel der Arbeitsumgebung ist es, Mitarbeiter „intellektuell zu lockern“ und so ihre Kreativität und Experimentierfreudigkeit zu fördern. Die Einrichtung ist eher unkonventionell: Hängematten, Billardtische und Kletterwände gibt es hier. Für das Prototyping werden 3-D-Drucker und 3-D-Stifte eingesetzt. Der wesentliche Unterschied zu den anderen Arbeitswelten liegt darin, dass die Mitarbeiter sich nicht in einer vorgefertigten Arbeitswelt befinden, sondern mit dem gegebenen Mobiliar eine neue Arbeitswelt kreieren können.

- Arbeitswelt III ermöglicht den Mitarbeitern Flexibilität und „Me-Time“ (Zeit für sich) durch „Smart Living and Wor-

king“. Im Gegensatz zu den beiden ersten Arbeitswelten ist dieser Arbeitsbereich in der privaten Sphäre angesiedelt und verkörpert im Grunde dezentralisiertes Arbeiten zum Anfassen. Mit der Zielsetzung, die Flexibilität von Mitarbeitern in Bezug auf Arbeitszeit und -ort zu steigern, ermöglicht diese Arbeitswelt zum einen das Arbeiten von zu Hause und dadurch eine verbesserte Integration von Privat- und Arbeitsleben. Förderlich für die Integration sind insbesondere die Selbstbestimmung der Mitarbeiter sowie klare Absprachen zu deren Erreichbarkeit, wie eine Studie der TU Darmstadt zeigt. Zum anderen wird „Smart Living and Working“ die Arbeitswelt der Zukunft für die bereits erwähnten „E-Lancer“ darstellen.

Mobiliar wie Laufbandtische und kombinierte Tischtennis-Bürotische lässt die Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeitaktivitäten zunehmend verschwimmen.

Bislang kaum Raum für Kreativität

Bis sich die Unternehmen hierzulande jedoch zukunftsfähig aufstellen, indem sie nicht nur existierende Arbeitswelten optimieren, sondern auch mit neuen Arbeitskonzepten experimentieren, wird es wohl noch dauern. In der „Zukunftsstudie 2016“ haben wir ebenfalls untersucht, wie deutsche Firmen effiziente und kreative Arbeitsumgebungen bereitstellen. Es zeigt sich, dass sie bislang primär effizientes Arbeiten unterstützen und kaum Raum und Infrastruktur für freies, kreatives Arbeiten bieten. Dies sehen auch zukünftige Mitarbeiter so: Sie bemängeln, dass die Arbeitsumgebungen kaum dazu inspirieren, neue Arbeitsweisen zu erproben und innovativ zu arbeiten.

Ein Benchmark zeigt allerdings deutliche Branchenunterschiede (siehe Abbildung „Arbeitsplatzgestaltung im deutschen Branchenvergleich“ in der App): So setzen die Branchen Handel und Versorgung/ Logistik nach wie vor auf eine reine Effizienzorientierung in ihrer Arbeitsplatzgestaltung. Dagegen experimentieren Unternehmen aus den Branchen IT und Unternehmensberatung schon mit neuen Arbeitsumgebungen und Arbeitsweisen, gefolgt von den Branchen Maschinenbau und Automobil. ■



PROF. DR. RUTH STOCK-HOMBURG ist Leiterin des Fachgebiets Marketing und Personalmanagement an der TU Darmstadt und Gründerin der Leap in Time GmbH.



CARMEN LUKOSCHEK ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet Marketing und Personalmanagement der TU Darmstadt Darmstadt.

Der Ton macht die Musik

PRAXIS. Development Center müssen zur Unternehmenskultur passen. Wie die Firma Gebrüder Heinemann ihre Werte und Kultur in das Instrument integriert hat.

Von **Julia Breuer und Marlene Busch**

Ziel von Development Centern ist es, Mitarbeiter in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Damit das Instrument wirkt, muss ein Development Center nicht nur die gängigen Qualitätskriterien für diagnostische Instrumente erfüllen, sondern auch bestmöglich an die Unternehmenskultur angepasst sein. Gleichzeitig sind ein wertschätzender Rahmen sowie ein fairer und transparenter Prozess ausschlaggebend für den Erfolg des Verfahrens und dessen Akzeptanz. Das greifbare Ergebnis eines Development Centers ist ein Stärken-Schwächen-Profil jedes Teilnehmers, das aus einem differenzierten Einblick in dessen Verhaltensrepertoire resultiert. Gleichzeitig können die Teilnehmer Lernerfahrungen sammeln, sie werden motiviert und erhalten Anhaltspunkte, wie sie ihre Entwicklung vorantreiben können.

Um das zu erreichen bedienen sich Development Center der Assessment-

Center-Methode, wobei der Fokus auf dem individuellen Verhaltensrepertoire einer Person liegt und weniger auf konkreten Stellenprofilen. Dazu werden erfolgskritische Situationen so weit abstrahiert, dass sie für unterschiedliche Funktionen Relevanz haben und die grundsätzlichen Anforderungen der Organisation an ihre Mitarbeiter abbilden. Dabei werden herausfordernde Szenarien gewählt, um Stärken vollständig sichtbar zu machen, Leistung zu differenzieren und individuelle Grenzen zu verdeutlichen. Ergebnisse werden in einem konstruktiven Feedback aufbereitet und damit deren Transfer in den Berufsalltag unterstützt.

Stresssituation für Teilnehmer

Wenngleich ein Development Center durchweg positive Ziele verfolgt, empfinden viele Teilnehmer das Verfahren als Stresssituation. Dies liegt einerseits am Instrument selbst, das ja darauf abzielt, Teilnehmer aus der Komfortzone zum Lernen zu bringen. Hinzu kommen hoher Zeitdruck sowie das Gefühl, sich vor hochrangigen Managern und Experten beweisen zu müssen und deren Urteil in einer offiziellen „Prüfungssituation“ ausgeliefert zu sein. Auch, dass sie eigene Grenzen erleben und eine „ungeschminkte“ Rückmeldung zu ihren Entwicklungsfeldern bekommen, stellt für viele eine große Herausforderung dar. So können Unklarheiten oder mangelnde Information zum Verfahren und dessen Ziel zu Skepsis oder sogar Ablehnung führen.

Um ein Development Center zu einem erfolgreichen Instrument zu machen,

müssen Unternehmen sich dieser Effekte bewusst sein und ihnen gezielt entgegenwirken. Denn nur dann, wenn die Mitarbeiter das Verfahren und dessen Ergebnisse akzeptieren, kann das Instrument seine Wirkung entfalten und einen nachhaltigen Beitrag leisten.

Um Akzeptanz zu erreichen, spielt die kulturelle Passung des Development Centers zur Organisation eine zentrale Rolle. Dazu gilt es, Werte und Grundsätze des Unternehmens in den Inhalten abzubilden, um den Teilnehmern die Orientierung im Verfahren zu erleichtern. Über die Inhalte hinaus sollten sich die Unternehmensgrundsätze auch im Prozess rund um das Development Center wiederfinden. Dazu gehören beispielsweise klar definierte Kommunikationsprozesse sowie die Entscheidung, wer in welcher Rolle am Verfahren beteiligt ist.

Weitere Kernaspekte, um die Akzeptanz des Development Centers zu erhöhen, sind die Wertschätzung der Teilnehmer sowie Transparenz im Prozess und im Verfahren. Hierdurch wird den Teilnehmern Druck genommen, der sie sonst in ihrer Leistungsfähigkeit hemmt. Zudem sind die Teilnehmer eher bereit, kritisches Feedback von einer Person anzunehmen, die sich ihnen gegenüber wohlgesonnen und wertschätzend zeigt. So kann ein konstruktiver Dialog über die Ergebnisse, Stärken, Entwicklungsfelder und Schwächen entstehen.

Kultur in Talentprozess integrieren

Wie dies in der Praxis gelingen kann, wollen wir anhand des Beispiels des Familienunternehmens Gebrüder Heine-

Die Teilnehmer eines Development Centers sind eher bereit, kritisches Feedback von einer Person anzunehmen, die sich ihnen wertschätzend zeigt.



© GEBR. HEINEMANN SE & CO

Der Retailer Gebrüder Heinemann hat seinen Unternehmenssitz in Hamburg.

mann beschreiben. Das Unternehmen ist einer der bedeutendsten Distributeure und Retailer auf dem internationalen Reisemarkt – und vielen Flugpassagieren wohl am besten als Betreiber von Duty-Free- und anderen Flughafen-Geschäften bekannt. Im Unternehmen herrschen ein wertschätzender Umgang, starke Werte und eine familiäre Unternehmenskultur vor.

Diese Kultur sollte sich auch im Development Center widerspiegeln, das wir bei Gebrüder Heinemann als Bestandteil des Talent-Management-Prozesses entwickelt und implementiert haben – die interne Personalentwicklung zusammen mit Meta Five. Unsere große Herausforderung war es dabei, neben der Talent-Entwicklung auch Prägung und Selbstverständnis der Organisation gerecht zu werden sowie die Feedback-Kultur zu stärken.

Wichtig war es dabei für uns vor allem, der Wahrnehmung des Development Centers als Stressor durch entlastende Elemente gezielt entgegenzuwirken und es so insgesamt zu einem positiven und für alle Beteiligten wertvollen Erlebnis zu machen. Hier setzten wir bereits bei der Zielsetzung des Instruments an: Die Benennung eines Talents sollte nicht von den Ergebnissen des Development Centers abhängig gemacht werden. Stattdessen sollte das Verfahren als Auftakt und individueller Richtungsweiser für

das anschließende Talent-Management-Programm dienen.

Ablauf des Development Centers

Aus diesen Vorüberlegungen haben wir das folgende Verfahren entwickelt: Insgesamt erstreckt sich das Development Center über zwei Tage und nutzt eine Kombination aus Übungen, die an internen Karriere-Perspektiven (Fokus auf Führung, strategische Aufgaben oder eine Expertenrolle) ausgerichtet sind. Grundlage für die Bewertung ist das unternehmenseigene Kompetenzmodell, das mit den vier Kompetenz-Clustern „warm heart“, „cool head“, „working hands“ und „edge“ die Anforderungen für die Teilnehmer einfach nachvollziehbar macht. Die Übungen sind so konzipiert, dass neben „edge“ der Schwerpunkt auf jeweils einem der drei anderen Kompetenz-Cluster liegt (siehe Kompetenz-Übungs-Matrix in der Personalmagazin-App). So können die Beobachter die Fähigkeiten, die für einzelne Karrierepfade besonders relevant sind, gezielt bewerten und die daraus resultierenden Stärken-Schwächen-Profile differenziert betrachten.

Am Ende des ersten Tags bekommen die Teilnehmer ein Zwischenfeedback und können die Erkenntnisse daraus am zweiten Tag in die Praxis umsetzen – eine konkrete Lernerfahrung bereits während des Verfahrens. Im Sinne der

stärkenorientierten Unternehmenskultur wird die Übung für Tag zwei für jeden Teilnehmer individuell so ausgewählt, dass er seine Stärken gezielt einsetzen kann und so auch in seinen Kompetenzen bestärkt wird, während er an seinen Entwicklungsfeldern arbeitet.

Auch dem Feedback am Ende des Verfahrens wird großer Wert beigemessen: Umfassende, dialogische Feedbackgespräche bieten Raum für einen Austausch auf Augenhöhe und eine differenzierte Reflexion der Beobachtungen. Der Fokus liegt dabei vor allem auf der Übertragung der Kernkenntnisse auf den Arbeitsalltag. Auch nach dem Verfahren werden die Teilnehmer eng begleitet: So führen Personalentwickler mit ihnen individuelle Entwicklungsgespräche auf Basis ausführlicher Ergebnisberichte.

Integriert in das Verfahren sind zudem zwei Workshop-Sequenzen zum Thema „Feedback“: Mit einem unbeobachteten Gruppen-Setting bietet der Workshop den Teilnehmern einen geschützten Raum, in dem sie ihren Umgang mit Feedback und ihre Bedürfnisse zum Thema reflektieren. So kann das Development Center helfen, die Feedback-Kultur zu fördern.

Über die Übungsinhalte und das individuelle Feedback hinaus stellen wir einen wertschätzenden Rahmen auch rund um das Development Center sicher: zum Beispiel durch eine detaillierte Einführung

der Teilnehmer in das Verfahren, um größtmögliche Transparenz zu schaffen und Ängste abzubauen. Darüber hinaus bleiben die internen Ansprechpartner stets präsent und beantworten jederzeit Fragen der Teilnehmer. Auch die am Verfahren beteiligten Beobachter erhalten vorab eine ausführliche Schulung. Zudem hilft ein gemeinsames Auftakt-Abendessen, den persönlichen Kontakt zwischen Teilnehmern und Beobachtern herzustellen, Distanz zu verringern und den Talenten zu signalisieren, wie wichtig sie dem Unternehmen sind.

All dies dient dazu, den Mensch in den Mittelpunkt zu stellen – denn wir sind überzeugt davon, dass unser unternehmerischer Erfolg maßgeblich von unseren Mitarbeitern abhängt. Bei der Entwicklung und Implementierung unseres Talent-Management-Prozesses ist es uns gelungen, den familiären und wertschätzenden Umgang auch in das Instrument des Development Centers zu integrieren und den Teilnehmern einen sicheren und vertrauensvollen Rahmen zu bieten – trotz der Prüfungssituation.

Der Gruppendynamik gerecht werden

Auch wenn wir viele Maßnahmen ergreifen, um das Development Center zu einem akzeptierten Instrument zu machen, stehen wir immer wieder Herausforderungen gegenüber: So gilt es etwa, den Teilnehmern in jedem Durchgang individuell zu begegnen und der Gruppendynamik gerecht zu werden. Dies ist besonders herausfordernd, wenn einzelne Teilnehmer die Stimmung der Gesamtgruppe stark beeinflussen. Dem wirken wir entgegen, indem wir dem Einzelnen eine hohe Aufmerksamkeit zukommen lassen und versuchen, kritische Situationen früh aufzulösen.

Um den Prozess zu optimieren, reflektieren wir, Gebrüder Heinemann und Meta Five, das Verfahren zudem kontinuierlich und nehmen, wo sinnvoll, Anpassungen vor. So wurde beispielsweise nach dem ersten Durchgang entschieden, die Wertschätzung der Teilnehmer

noch einmal zu intensivieren. Auch der Ansatz, die Herausforderungen des Verfahrens transparenter zu machen und Teilnehmer explizit dazu einzuladen, kritische Emotionen offen zu adressieren, resultiert aus einem Lernprozess über mehrere Durchgänge hinweg. Das Ergebnis ist ein allseits akzeptiertes Verfahren, dessen Mehrwert in der Organisation erkannt und wertgeschätzt wird und dessen Ergebnisse eine Grundlage für ein qualifiziertes und zielführendes Talentprogramm und somit eine nachhaltige Mitarbeiterentwicklung schaffen.

Die Voraussetzung für den Erfolg des Development Centers war eine passgenaue Einbettung des Instruments in den Unternehmenskontext. Entlastende Elemente, ein hohes Maß an Wert-

schätzung und ein fairer, transparenter Prozess haben die Akzeptanz des Verfahrens und damit dessen Effekt maßgeblich erhöht. Damit konnten wir dazu beitragen, dass Teilnehmer das Verfahren als strapazierendes, aber gleichzeitig im positiven Sinne herausforderndes und wertvolles Erlebnis empfinden. ■



JULIA BREUER ist Referentin Personalentwicklung bei der Gebrüder Heinemann SE & Co. KG, Hamburg.



MARLENE BUSCH ist Leiterin Bereich Diagnostik und Beraterin für strategische Personal- und Organisationsentwicklung bei der Meta Five GmbH, Köln.

ABLAUF DES DEVELOPMENT CENTERS



Im schematischen Ablaufplan wird zwischen zwei Arten von Elementen unterschieden: die mit Ergebnisfokus (hellblau) und die mit Teilnehmerfokus (dunkelblau).

QUELLE: © META FIVE GMBH

+ ADD-ON

In der Personalmagazin-App finden Sie die Kompetenz-Übungs-Matrix, die auf dem Kompetenzmodell von Gebrüder Heinemann mit vier Kompetenz-Clustern basiert.



DEUTSCHER
BILDUNGSPREIS



Akademie

Schirmherrschaft:



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

www.deutscher-bildungspreis.de

Bis 31. Oktober 2016 für den Deutschen Bildungspreis bewerben!

- ➔ Als Unternehmen attraktiv sein für Fachkräfte: Zeigen Sie Ihre Angebote und Leistungen in Personalentwicklung und Weiterbildung.
- ➔ Optimierungspotentiale entdecken: Profitieren Sie bei der kostenlosen Teilnahme vom ausführlichen Benchmark sowie persönlichem Feedback zu den Handlungsfeldern Ihres Bildungsmanagements.
- ➔ Publikumswirksame Auszeichnung: Als Teilnehmer, Finalist oder Gewinner – Engagement in Medien, Internet und Ihren Publikationen zeigen.

Entwickeln Sie Ihr Bildungsmanagement durch die Teilnahme am Deutschen Bildungspreis!

Premiumpartner:



Medienpartner:



Die Digitalisierung als Treiber

SERIE. Die zunehmende Digitalisierung bringt die Entwicklungen in der Personaleinsatzplanung voran. Das zeigt sich insbesondere in einer Branche: dem Handel.

Von **Gunda Cassens-Röhrig**

Digitalisierung und Industrie 4.0 sind zurzeit allgegenwärtige Themen. Bereits 2015 war deutlich spürbar, dass diese Themen die Unternehmen beschäftigen und auch 2016 setzt sich diese Entwicklung fort. Besonders im Handel spielt das Thema Digitalisierung eine große Rolle.

Die Herausforderungen im Handel

Handelsunternehmen agieren heute auf dynamischen und zunehmend globalen Märkten. Um dem wachsenden Wettbewerb standzuhalten, nutzen die großen Player sämtliche Absatzkanäle parallel. Das erwarten die Kunden vermehrt auch von mittelständischen Unternehmen. So müssen sich diese den neuen Herausforderungen stellen und ihr Geschäftsmodell anpassen.

Diese Aufgaben sind ohne umfassende Personalbedarfsermittlung und -einsatzplanung nicht zu bewältigen. Schließlich ist es wichtiger denn je, immer den richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Skills zur richtigen Zeit am richtigen Platz einzusetzen. Schon jetzt zeichnet sich ab, dass die Nachfrage nach Workforce-Management-Systemen im laufenden Jahr sehr hoch sein wird. Gerade im Handel – insbesondere bei einer weit verzweigten Filialstruktur – stellt die Planung des Personaleinsatzes und -bedarfs eine besondere Herausforderung dar.

Bedarfsermittlung und Forecasting

Im Handel gehören flexible Öffnungszeiten und Personalbedarfsschwankun-

gen zum Alltag. Mit einer Software zur Personalbedarfsermittlung ist es möglich, diese Schwankungen kostenoptimal auszugleichen.

Grundlagen sind eine detaillierte Analyse sowie die konsequente Berücksichtigung aller Bedarfstreiber. Ausgehend von gesammelten Vergangenheitsdaten wie Kunden, Kassentransaktionen, Bons, prognostizierte Planumsätze oder Ergebnisse von Kundenfrequenz-Messungen entsteht ein Forecast, der die Basis für die Personaleinsatzplanung bildet. Die relevanten Informationen können aus Vorsystemen in die Bedarfsermittlung einfließen. Das Ziel ist eine genaue Berechnung des Bedarfs innerhalb eines flexiblen Zeitraums.

Dieser Forecast bildet dann die ideale Basis für eine genaue und bedarfsoptimierte Einsatzplanung. Durch den konsequenten Abgleich des prognostizierten Arbeitsvolumens mit den tatsächlich angefallenen Ist-Stunden lässt sich die Qualität des Forecasts und damit auch der Personaleinsatzplanung stetig steigern.

Komplexe Planung leicht gemacht

Basierend auf Faktoren wie voraussichtlichem Arbeitsaufkommen, saisonalen Schwankungen, erlaubten Personalkosten sowie krankheitsbedingten Ausfällen wird der optimale Personalbedarf und -einsatz ermittelt. Hierbei werden sowohl vergangenheitsbezogene Daten ausgewertet als auch Ereignisse wie anstehende Feiertage oder große Events berücksichtigt, die einen unmittelbaren Einfluss auf die Umsatz- beziehungsweise Kundenfrequenzzahlen haben können.

Je nachdem, wie minutiös ein Unternehmen den Personalbedarf planen möchte, kann Planungsgenauigkeit individuell angepasst werden. Möglich sind:

- Stundenbezogene Planung in Filialen
- Schichtbezogene Planung im Lager
- Flexible Zeiträume
- Tagesplanung
- Uhrzeitbezogene Planung
- Skalierbarkeit bis auf 15 Minuten
- Planung von Sonderfunktionen



SERIE

In Zusammenarbeit mit



- 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

Der automatische Vorschlag für die Einsatzplanung des Personals wird unter Berücksichtigung von voraussichtlichen Fehlzeiten, bestehenden Pausenregeln, dem aktuellen Bedarf sowie gesetzlichen und tariflichen Regelungen erstellt. Der Ausgleich von Über- oder Unterdeckungen erfolgt auf Basis historischer, aktueller und zukünftiger Daten. Zusätzlich zu den gesetzlichen und tariflichen Regelungen werden auch die individuell mit dem einzelnen Arbeitnehmer vereinbarten Arbeitszeitregelungen

(Tages-, Wochen-, Monats- oder Jahresarbeitszeit) sowie die Qualifikationen, Zeitsalden und die Mitarbeiterwünsche berücksichtigt.

Mitarbeiter motivieren und binden

Dabei steht immer das Ziel im Vordergrund, eine gerechte und kostenoptimierte Planung zu erstellen, um dadurch die Produktivität und Motivation der Mitarbeiter zu steigern und die Zufriedenheit der Kunden zu gewährleisten. Zudem sollen alle zu beachtenden

Regeln automatisch berücksichtigt und gleichzeitig der Aufwand für die Personalabteilung minimiert werden.

Die Transparenz und die Gerechtigkeit, die durch den Einsatz einer automatischen Personaleinsatzplanung erzielt werden, tragen maßgeblich zur Zufriedenheit und damit zur Motivation der Mitarbeiter bei. Gerade in Zeiten des demografischen Wandels sind die Mitarbeiter die wichtigste und knappste Ressource, die erheblich zum Erfolg des Unternehmens beiträgt. Daher ist es besonders wichtig, diese nach ihren Qualifikationen, ihrem Können und auch ihren persönlichen Wünschen einzusetzen. Denn nur, wer auch die individuellen Bedürfnisse seiner Mitarbeiter berücksichtigt, kann diese motivieren und langfristig an sich binden.

Die Mitarbeitermotivation und -bindung kann zusätzlich durch die Nutzung eines Planungs- oder Wunschbuchs unterstützt werden. Der Einsatz eines solchen Tools ermöglicht den Mitarbeitern, persönliche Arbeitszeitwünsche zu hinterlegen sowie bei Bedarf Dienste über eine Diensttauschbörse zum Tausch anzubieten. Das Softwaretool stellt dabei automatisch sicher, dass ein Tausch nur dann durchgeführt werden kann, wenn die benötigte Mitarbeiterqualifikation vorliegt.

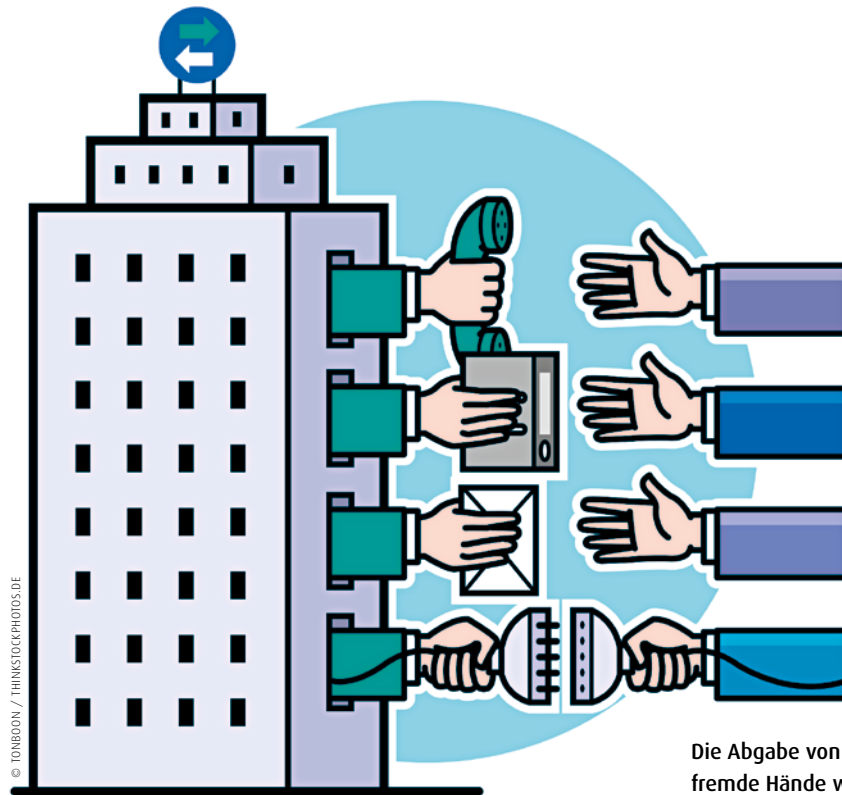
Mobile Funktionen sind gefragt

Dass dem Thema Mitarbeiterplanung als wichtiges strategisches Werkzeug eine immer größere Bedeutung in den Unternehmen zukommt, lässt sich auch daran erkennen, dass mobile Funktionen immer häufiger angefragt werden. Die Leitungsebene erhält via Tablet oder Smartphone ständigen Zugriff auf die aktuelle Planung und Anfragen der Mitarbeiter, um im Bedarfsfall schnell und aktuell reagieren zu können. ■

Nicht immer geht es im Handel so ruhig zu. Planungstools berücksichtigen den voraussichtlichen Ansturm.



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



Die Abgabe von HR-Aufgaben an fremde Hände war im Mittelstand lange ein Tabuthema.

Eine Notlösung etabliert sich

STUDIE. In über 1.200 Interviews zum Outsourcing nannten Praktiker aus KMU bisher wenig bekannte Problemfelder, äußerten Skepsis, aber auch überraschend viel Lob.

Von **Birgit Ennemoser**

Oft scheint es so, als ob der Mangel an gut ausgebildeten Personalexperten dazu führt, Aufgaben aus dem Personalwesen auszulagern. Beschäftigt man sich mit der Thematik einmal ausführlicher, stellt man jedoch fest, dass der Begriff Human-Resource-(HR-) Outsourcing in Deutschland schon lange vor den ersten Auswirkungen des Fachkräftemangels sehr verbreitet war. Allerdings wird der Fokus dabei seit jeher auf den Bereich des Outsourcings der Gehaltsabrechnung gelegt. Von allen Aufgaben einer

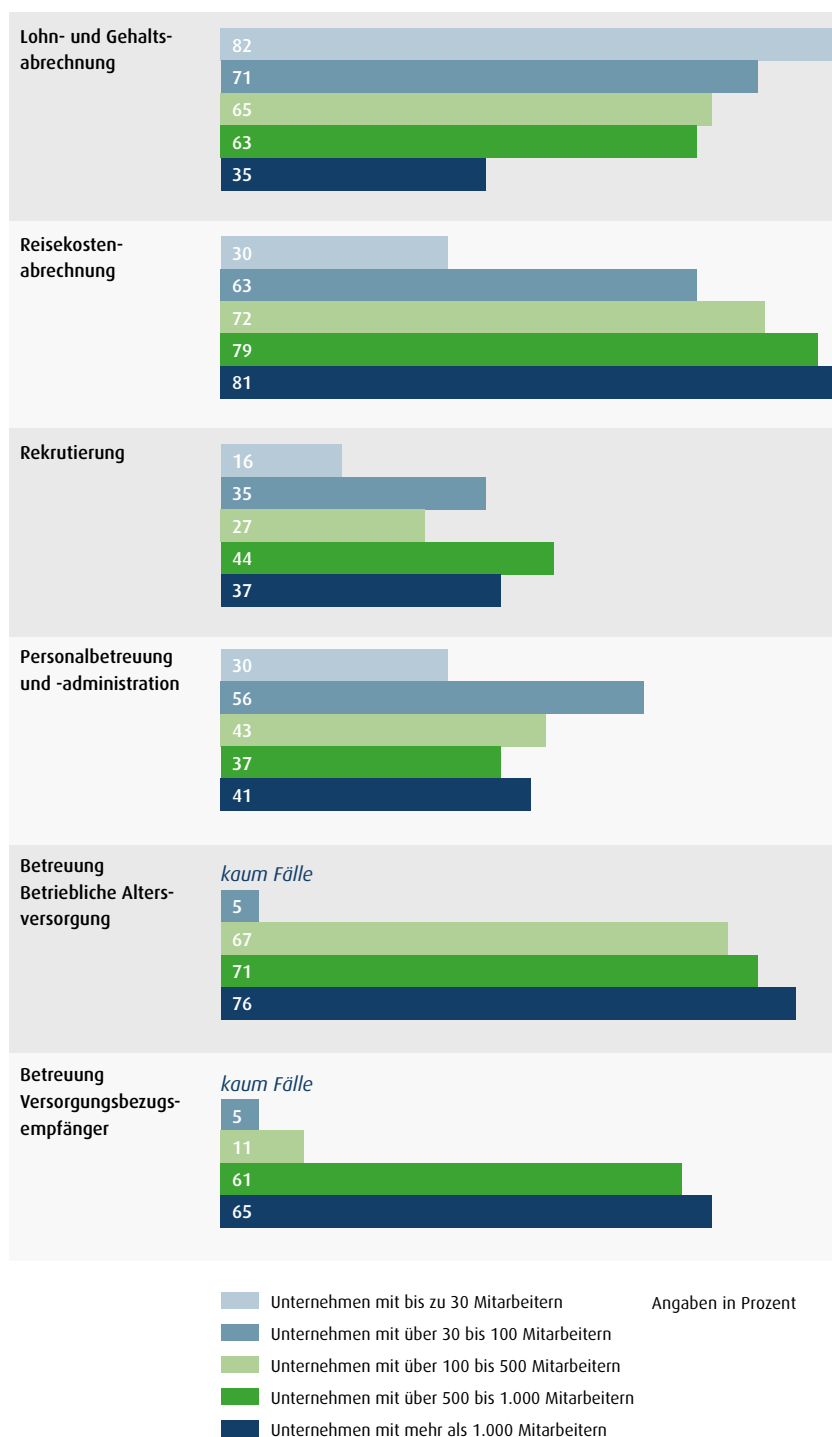
Personalabteilung, also etwa Personalverwaltung und -planung, Auswahl und Einstellung neuer Mitarbeiter, die Schulungs- und Veranstaltungsplanung sowie Bearbeitung von An- und Rückfragen der Beschäftigten, wird in der Regel als Erstes die Gehaltsabrechnung an externe Partner ausgelagert. Dies verwundert relativ wenig, da eine Auslagerung leichterfällt, wenn der auszulagernde Bereich abgegrenzt und eindeutig kalkulierbar ist.

Outsourcing ist stets auch eine Frage der Unternehmensgröße

Studien und umfangreiche Erfahrungswerte zeigen, dass in Unternehmen mit

unter 100 Beschäftigten grundsätzlich immer überprüft werden sollte, ob sich nicht eine Abgabe der Lohn- und Gehaltsabrechnung an externe Spezialisten lohnen könnte. In Unternehmen dieser Größenordnung rechnet sich in der Regel die Anschaffung von teurer Personalsoftware nicht. Hinzu kommt, dass meist ein Mitarbeiter die Lohnbuchhaltung „nebenher“ abbildet, da diese einen sehr unregelmäßigen Arbeitsanfall mit sich bringt, zum Abrechnungstermin jedoch eine Vollbeschäftigung für diese Aufgaben verlangt. Somit ist die Kombination mit anderen Aufgaben nicht ganz einfach. Zudem wird bei einer Person

WELCHE AUFGABEN WÜRDEN SIE AUSLAGERN?



Welche Aufgaben ausgelagert werden sollen, hängt von der Betriebsgröße ab: Kleinstunternehmen wollen die Lohnabrechnung abgeben, große eher die Reisekostenabrechnung.

häufig keine wirkliche Vertretung für Urlaub oder Krankheit vorgehalten; es wäre sicher auch schwierig, mehrere Mitarbeiter in diesem doch sehr komplexen Fachgebiet auszubilden.

Generell zeichnet sich ab, dass das Fachwissen im Entgeltbereich immer umfassender wird: Dies birgt erheblichen Aufwand, um immer auf einem aktuellen Stand zu bleiben. Verschiedene Beschäftigungsverhältnisse erfordern jeweils andere Arten der Abrechnung. Um hier den Überblick zu behalten, bedarf es sehr guter Kenntnisse der Lohnbuchhaltung. Sich ab und an mit Einzelfällen zu beschäftigen, ist zeit- und damit kostenintensiv und birgt Fehlerpotenzial. Generell gilt: Je komplizierter eine Lohn- und Gehaltsabrechnung aufgrund spezieller betrieblicher Regelungen oder branchenbedingter Besonderheiten (zum Beispiel Baugewerbe) ist, desto eher ist eine Auslagerung sinnvoll.

Die Komplexität der Abrechnungen wird weiter zunehmen

Darüber hinaus haben die der Lohnabrechnung zugeordneten Aufgaben in den letzten Jahren deutlich zugenommen und werden sich der Tendenz nach noch weiter ausdehnen. Die ersten Ansätze in diese Richtung bargen die Projekte „ELENA“ (elektronisches Entgeltnachweis-Verfahren) und „BEA“ (Bescheinigungen elektronisch annehmen) mit der Verlagerung zur Ausstellung von Bescheinigungen auf den Arbeitgeber. Fortsetzung fand dies in der Einführung von „ELStAM“ seitens der Finanzbehörden, wodurch das Aufgabenspektrum der Lohnbuchhaltung deutlich umfangreicher wurde.

Die weiteren Veränderungen, die durch die Rückmeldeverfahren der Krankenkassen eingeführt wurden, zum Beispiel im Bereich der Mehrfachbeschäftigungen, setzen diesen Trend fort und die für die Folgejahre ersonnenen Ansätze (die zum Glück 2016 noch nicht technisch ausgereift waren) werden weitere Aufgaben von den Krankenkassen zu

QUELLE: ENNEMOSER/AUREN

den Arbeitgebern verlagern. Auch Unternehmen mit großen Beschäftigtenzahlen von mehreren Hundert Mitarbeitern haben daher seit einigen Jahre die Entwicklung des Outsourcings verstärkt verfolgt und dessen Optionen für sich genutzt.

Outsourcing aus Sicht der Abrechnungsspezialisten im Unternehmen

Ist Outsourcing also die Lösung der Zukunft für bestimmte Themenstellungen? Antworten auf diese Frage aus Sicht der Anwender gibt eine Studie der Beratungsgesellschaft Auren Personal Services, die 1.285 Lohnabrechnungspraktiker aus Unternehmen mit 20 bis 4.500 Mitarbeitern über Telefoninterviews befragt hat.

Im Vorfeld bereits durchgeführte Analysen zeigten, dass ein Outsourcing für Unternehmen mit 3.000 Mitarbeitern und mehr meist von geringem Interesse ist. Teilweise gaben die Ansprechpartner hier an, dass sie aufgrund tarifvertraglicher Bindungen, Betriebsvereinbarungen und interner Strukturen ein Outsourcing nicht für sinnvoll erachten würden. Interessanterweise waren gerade diese Felder bei den Mittelständlern später mit die Beweggründe, die

die Entscheidung für ein Outsourcing vorantrieben. Kleinunternehmen unter 30 Mitarbeitern gaben dagegen oftmals zur Antwort, dass es für sie gar keine andere Option als die Auslagerung der Personalaufgaben geben würde.

Outsourcing ist im Mittelstand angekommen

Abgefragt wurde, ob man sich Outsourcing generell im Personalbereich vorstellen könne, wenn ja, für welche der im Folgenden genannten Felder:

- Lohn- und Gehaltsabrechnung
- Reisekostenabrechnung
- Rekrutierung
- Personalbetreuung und -administration wie Vertragserstellung/Zeugniserstellung/Mitarbeitergespräche
- Betreuung Betriebliche Altersversorgung
- Betreuung Versorgungsbezugsempfänger

76 Prozent der befragten Unternehmen konnten sich die Auslagerung von Leistungen aus dem Personalbereich vorstellen oder hatten dies schon selbst vollzogen. Die Unternehmen, die eine Outsourcing-Überlegung verneinten, benannten dafür eine Unternehmenskul-

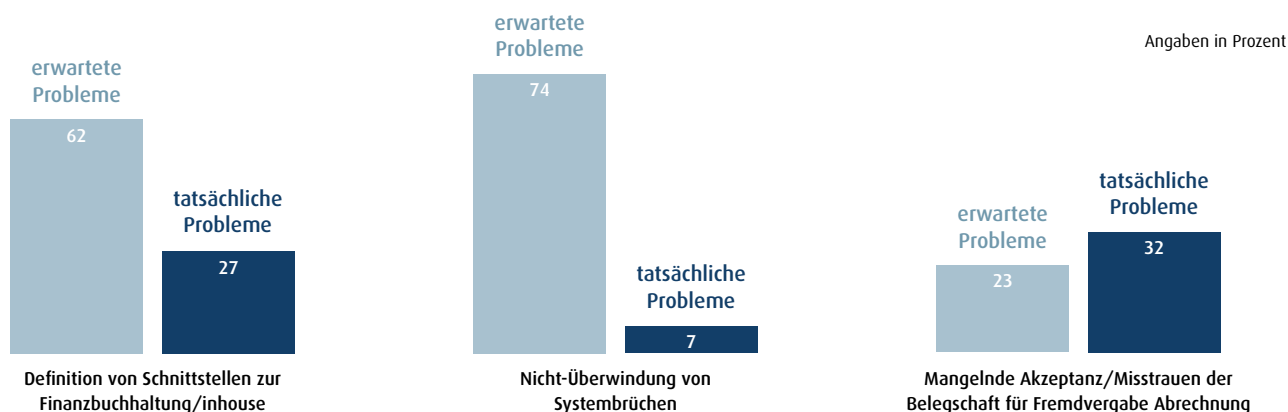
tur, die eine Auslagerung von Leistungen nicht gutheißen würde beziehungsweise die unternehmerische Entscheidung der Geschäftsführung, dass ein solcher Schritt nicht erwünscht sei. Oft wurde innerhalb dieser Gruppe auch mit der Komplexität der Aufgabenstellungen argumentiert, die einem Outsourcing widersprechen würden.

Weiterhin wurde befragt, ob ein Outsourcing lieber als komplette Fremdvergabe erfolgen sollte, oder ob man ein On-Site-Management präferieren würde, also die Ansiedelung von Spezialisten vor Ort, beim Kunden selbst. Auch hier waren die Werte keine wirklich Überraschung: die meisten Unternehmen wünschten sich für die Personalbetreuung eine Lösung vor Ort, für bAV und Versorgungsbezüge wurden externe Spezialisten bevorzugt und für Reisekosten und Lohnabrechnung gab es in beide Richtungen Tendenzen.

Positive Überraschungseffekte der Skeptiker in der Praxis

Ging es bis zu dieser Fragestellung noch um die Vorstellbarkeit bestimmter Auslagerungen, befasste sich der nächste Themenblock mit den bereits in der Praxis gemachten Erfahrungen. Unter-

PROBLEMFELDER



Viele der im Vorfeld befürchteten Probleme haben sich nicht realisiert. Doch auch viele tatsächliche Schwierigkeiten zeigten sich bei

der späteren Analyse als Konsequenzen mangelnder Vorbereitung – in technischer Hinsicht oder bei der Information der Belegschaft.

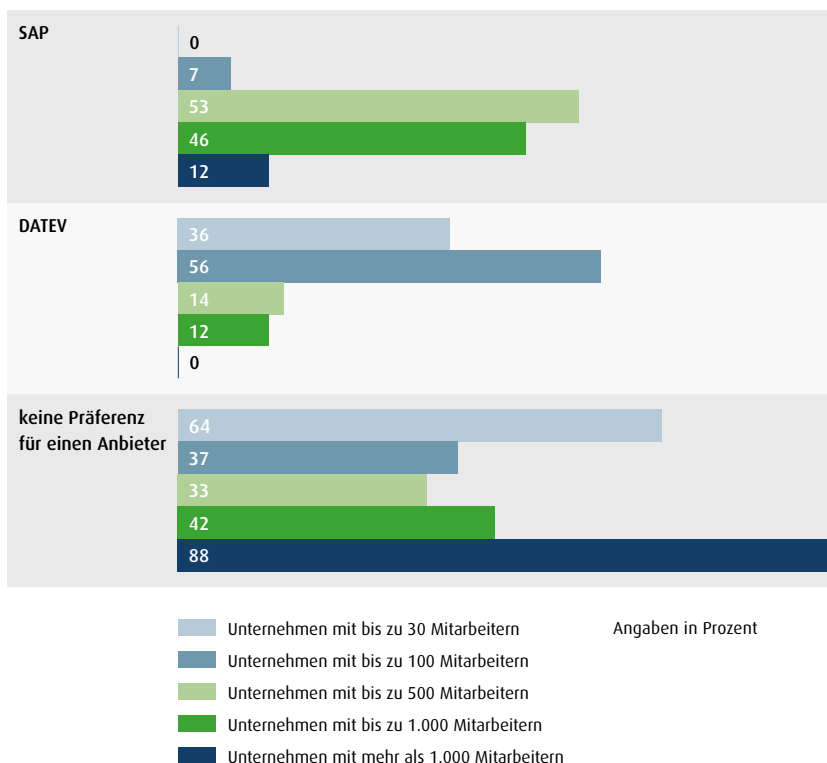
nehmen aller Betriebsgrößen, die bereits mit Outsourcinglösungen gearbeitet hatten, äußerten sich hier vermehrt positiv. Sie verbanden mit der Auslagerung oftmals eine Qualitätssteigerung in der Bearbeitung der Aufgaben. Insbesondere das Outsourcing von Lohn- und Gehaltsabrechnungen wurde als sehr beliebt ins Feld geführt.

In den Praxisinterviews zeigte sich, dass die Auslagerung oftmals der Not gehorchend gestartet wurden, da man in der Tat gerade in den mittelständischen Unternehmen keinen ausreichend kompetenten Bewerber für die Ausführung der Aufgaben im eigenen Haus fand. Die sehr zufriedenstellenden Ergebnisse hatten dann meist überrascht beziehungsweise die Erwartungen noch übertroffen. Als besondere Vorteile wurden häufig die Effekte des Wegfalls des eigenen Verwaltungsaufwands sowie der Programmpflege für Abrechnungsprogramme und deren Anschaffung genannt, was sich nicht nur zeitlich, sondern auch finanziell bemerkbar mache. Ebenso wurde hier oftmals die Thematik der Haftungsauslagerung auf den Dienstleister ins Feld geführt. Hier gab es allerdings in Abhängigkeit vom Outsourcingpartner und der jeweiligen Vertragsgestaltung extrem große Unterschiede in der echten Haftungsentlastung (siehe Kasten Seite 62).

On-Site-Management: gewünscht, aber in der Praxis nur bedingt positiv

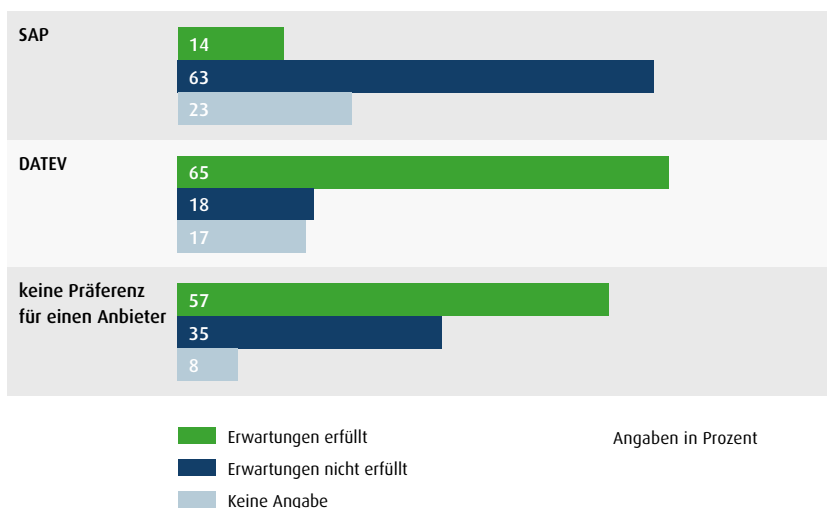
Scheinen diese Antworten von der Logik ein Stück weit nachvollziehbar, so waren die Antworten zur Onsite-Thematik doch überraschend: Obwohl im ersten Fragepart von den meisten Unternehmen ein echtes Bedürfnis nach externen Spezialisten geäußert wurde, die vor Ort, also im eigenen Unternehmen, Unterstützung bei der Abrechnung liefern, zeigten die Interviews, dass sich dieses Modell in der Praxis nur für wenige Unternehmen, hauptsächlich Betriebe mit mehr als 500 Mitarbeitern, als bessere Alternative erwiesen hat.

WER NUTZT WAS IM OUTSOURCING?



SAP und Datev wurden von den Unternehmen ab 100 bis 1.000 Mitarbeiter am häufigsten als Outsourcingdienstleister genannt. Sie werden hier von rund 60 Prozent genutzt.

ZUFRIEDENHEIT MIT DEM BPO-ANBIETER



SAP-Nutzer beklagten Schnittstellenprobleme, da unterschiedliche SAP-Standards verwendet wurden. Weitere Kritikpunkte: wenig Flexibilität in den Auswertungen, hohe Kosten, insbesondere Einmalkosten für laufende Anpassungen. Datev-Anwender waren zum großen Teil positiv überrascht von den im Outsourcing wesentlich besseren Reportingoptionen als beim Inhouse-Einsatz des Programms.

QUELLE: AUREN/ENNEMOSER

HAFTUNG

Darauf sollten Sie beim Vertrag achten

Für die Frage, wann der Auftraggeber, wann der Outsourcing-Partner für fehlerhafte Abrechnungen haftet, ist zum großen Teil die Vertragsgestaltung entscheidend.

Viele Mittelständler und Kleinunternehmen dagegen sahen als Problem, dass beim Onsite-Management Büros für die Ansprechpartner vorgehalten werden müssten und berichteten, dass sich die Kostensituation nicht wie geplant entwickelt hatte, da der Einsatz der Mitarbeiter des Dienstleisters vor Ort oftmals umfangreiche Beratungsrechnungen nach sich zog, welche das Unternehmen so nicht einkalkuliert und oftmals auch nicht gewünscht hatte.

Viele der Interviewten hatten dann im Laufe des Outsourcing-Prozesses Konsequenzen gezogen, die persönliche Anwesenheit des Dienstleisters auf einen Sprechtag vor Ort beschränkt und alle anderen Themenstellungen durch telefonische Beratungen oder per Mail schwerpunktmäßig bearbeiten lassen. Selbst die Sprechtage entfielen oftmals, da die Themenstellungen in der Klärung häufig keinen Aufschub zuließen und daher bereits bis zum Termin vor Ort schon gelöst waren. Lediglich im Bereich der Mitarbeiterbetreuung berichteten die Studienteilnehmer positiv über ihre Erfahrungen mit Onsite-Management. Gleichzeitig wurde aber auch oft auf die Überlegung verwiesen, hier aus Kostengründen doch letztendlich einen eigenen Mitarbeiter einzusetzen, dem der Dienstleister von seinem Standort aus zuarbeiten könne.

Fazit: Von der Notlösung zu Entlastung und Sicherheit

Die Antworten der Personalpraktiker bestätigen den auch von den Anbietern immer wieder als Vorteil ins Feld geführten Effekt des Business-Process-Outsourcings (BPO): Wer Personalthemen an externe Experten überträgt, schafft dadurch viele Freiräume. Statt sich selbst mit diesem komplexen Bereich zu beschäftigen, kann die Zeit zum Erreichen der Unternehmensziele genutzt werden. Damit ist das Outsourcing der Abrechnungen auch finanziell lukrativ, denn Zeit ist Geld. Zudem erhält das Unternehmen Sicherheit, denn es kann im Einzelfall bis zu einem gewissen Grad die

In den Vertragsverhandlungen zum Outsourcing-Vertrag, insbesondere bei standardisierten Haftungsbeschränkungen der Anbieter, sollten Unternehmen deshalb insbesondere folgende Fragen genau klären und die Verträge dementsprechend formulieren:

- Entspricht die generelle Haftungsklausel den Anforderungen des auf den Vertrag anzuwendenden Gesetzes? Je nach Sitz des Unternehmens kann es hier beispielsweise sehr große Unterschiede geben. So unterscheidet sich das Haftungsreglement nach anglo-amerikanischem Recht grundlegend vom deutschen Haftungsrecht.
- Sind Mitwirkungs- und Benachrichtigungspflichten des Outsourcingpartners als Voraussetzung für eine eventuelle Haftungsfreistellung geregelt?
- Enthält die Haftungsbeschränkung klare Ausnahmen – mindestens für Vorsatz, Personenschäden, Verletzung geistiger Eigentumsrechte sowie Geheimhaltungspflichten?
- Wurde eine summenmäßige Haftungsbegrenzung vereinbart, deren Deckung dann zum Beispiel durch entsprechende Versicherungen abgesichert ist?

Haftung und Verantwortung für Fehler an das betreuende Lohnbüro abgeben. (Zu den konkreten Voraussetzungen der Haftungsübernahme lesen Sie bitte die Informationen im Kasten oben).

Zum anderen bietet ein Outsourcing oftmals die Nutzung von unabhängigen IT-Systemen für die Lohnabrechnung. Lösungen wie SAP mit höheren Lizenzgebühren und Mehraufwand bei der Betreuung der Installation sind hier eher an der oberen Preisgrenze angesiedelt und für die Erstellung einer korrekten Lohnabrechnung aber nicht nötig. Partner wie Datev oder SBS bieten ausreichende Programmkomponenten und können mittlerweile mit Analysetools und Reporting-Systemen auch Anforderungen aus dem Controlling der Auftraggeber erfüllen. Wichtig und ausschlaggebend ist hier, einen gut geschulten und versierten Dienstleistungspartner zu finden, der sich die Wünsche des Auftraggebers zu eigen macht und für deren Umsetzung die beste Lösung findet. Schnittstellen sorgen dafür, dass Daten aus „Fremdsystemen“ auch Eingang in die eigenen Systeme der Auftraggeber vor Ort und deren Finanzbuchhaltung ermöglichen.

Der Fortschritt in den technischen Entwicklungen hat dazu beigetragen, dass viele Outsourcingpartner gemeinsame

Personalmanagementsysteme mit und für den Kunden bieten, indem Unternehmen und Dienstleister gemeinsam Zugriff auf eine elektronische Akte haben. So kann das Fachwissen der externen Personalexperten zum Wohle des eigenen Unternehmens eingesetzt werden. Dienstleister, die sich ganz in den Hintergrund stellen und von außen als Teilbereich des Auftraggebers wahrgenommen werden, wurden von vielen der Befragten als sehr positiv wahrgenommen.

Interne Audits werden durch die Wahl eines entsprechenden Dienstleisters im Unternehmen unnötig und im Prinzip zum Auftragnehmer verlagert; hier und in der Systemunterstützung von außen durch Lösungen, die Kleinunternehmen und Mittelständler nicht selbst realisieren könnten, liegen enorme Vorteile aus Sicht der befragten Kunden.

Die „Notlösung“ Outsourcing scheint sich also zu einem Trend gewandelt zu haben, der nicht mehr vordergründig kritisch betrachtet, sondern als Entlastung und Bereicherung wahrgenommen wird. ■



BIRGIT ENNEMOSER ist Geschäftsführerin Personal Services bei Auren in Stuttgart.

MOBIL UND MULTIMEDIAL

DEUTSCHE
FACHPRESSE
**FACHMEDIUM
DES JAHRES 2015
GEWINNER**

Bestes E-Paper



DAS PERSONALMAGAZIN FÜR TABLET UND SMARTPHONE

Erleben Sie Deutschlands meistgelesenes Fachmagazin im Personalwesen auf eine ganz neue Art: mobil und multimedial. Lesen Sie jetzt das »personal**magazin**« als App auf Ihrem Tablet und Smartphone! Die »personal**magazin**« App bietet alle Beiträge der gedruckten Ausgabe, aber mit zusätzlichen Inhalten, animierten Grafiken, exklusiven Videos und spannenden Audio-Beiträgen.



Jetzt kostenlos testen:
www.haufe.de/pm-app

Neues von den HR-Dienstleistern

ÜBERBLICK. ADP hat einen neuen Deutschland-Chef, SD Worx mit Fidelis HR einen neuen Partner. Was sich damit ändert, was beim Alten bleibt und wie es weitergeht.

Von **Benjamin Jeub** (Red.)

Alles ist im Fluss, lautet ein Sprichwort. Im Zeitalter der Digitalisierung hat diese alte Weisheit nichts an Aktualität verloren – im Gegenteil: Veränderte Kundenbedürfnisse müssen berücksichtigt werden, immer neue Technologien müssen auf ihre Anwendbarkeit hin geprüft und in Geschäftsmodelle integriert werden. Dies sind Prozesse, die für Außenstehende meist erst im Resultat sichtbar werden. So etwa im Markt für HR-Dienstleistungen und speziell im Geschäftsfeld des Payroll Business Process Outsourcing (BPO), in das mit der Fusion von SD Worx und Fidelis HR einerseits sowie dem Führungswechsel bei ADP andererseits Bewegung gekommen ist.

Kulturwandel bei ADP

Bei ADP hat der neue Geschäftsführer Steven van Tuijl, der seit Anfang des Jahres im Amt ist, einen Kulturwandel eingeleitet, um das Unternehmen schrittweise zur offenen Firma weiterzuentwickeln. „Ein entscheidender Faktor ist dabei, dass man das auch selbst vorlebt“, merkt van Tuijl an. „Wenn wir im Management aber Offenheit und Feedback Schritt für Schritt im Alltag umsetzen, ändert sich auch die Kultur.“ Unter dieser Prämisse sollen Wertschätzung und Mitbestimmung zu tragenden Säulen werden, sodass im Ergebnis Kunden und Mitarbeiter gleichermaßen profitieren, erklärt der ADP-Geschäftsführer: „Ich glaube“, sagt van Tuijl, „eine Firma kann nur erfolgreich sein, wenn Kunden gerne mit ihr

www.anbietercheck.de/personal



ADP Employer Services GmbH	www.de.adp.com
Agenda Informationssysteme GmbH & Co. KG	www.agenda-software.de
Bremer Rechenzentrum GmbH	www.brz.ag
DATEV eG	www.datev.de
eurodata AG	www.eurodata.de
GISA GmbH	www.gisa.de
Hamburger Software GmbH & Co. KG	www.hamburger-software.de
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG	www.lexware.de
ICS adminservice GmbH	www.ics-adminservice.de
Infoniqa Payroll GmbH	www.infoniqa.de
IT2 Solutions AG	www.it2-solutions.com
perbit Software GmbH	www.perbit.com
prosoft EDV_Lösungen GmbH & Co. KG	www.prosoft.net
Rechenzentrum Hartmann GmbH & Co. KG	www.rzh-nds.de
RZV GmbH	www.rzv.de
SD Worx GmbH	www.sdworx.de
Solvenius GmbH	www.solvenius.de
SP_Data GmbH & Co. KG	www.spdata.de
VRG HR GmbH	www.vrg-hr.de

QUELLE: WWW.ANBIETERCHECK.DE, 2016

In unserem Anbietercheck Personalsoftware (www.anbietercheck.de/personal) finden Sie Informationen und weiterführende Links zu den hier aufgeführten und weiteren Outsourcingdienstleistern für die Lohn- und Gehaltsabrechnung.

zu tun haben. Und das passiert nur, wenn die Firma Mitarbeiter hat, die gerne bei ihr arbeiten und sich wohlfühlen.“ Obwohl der Kulturwechsel bei ADP in erster Linie ein interner Ansatz ist, geht es doch auch um die Kundenzufriedenheit. So gelte es etwa die Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen, den jeweiligen Anliegen kontinuierlich nachzugehen und Lösungen in Zusammenarbeit mit den Klienten zu entwickeln, ist van Tuijl überzeugt: „Die Leute sind es gewohnt, mit wenigen Clicks zum Ziel zu kommen und werden im betrieblichen Umfeld nicht mehr bereit sein, komplizierte Anwendungen zu bedienen“, antwortet er auf die Frage nach den Neuerungen im Zuge der Digitalisierung. Deshalb betreibt ADP auch ein sogenanntes „Innovation Lab“, in dem kontinuierlich an entsprechenden Fragestellungen, etwa der Usability oder der Einbindung mobiler Anwendungen, gearbeitet würde.

Synergien bei SD Worx und Fidelis HR

Einen ebenso kundenzentrierten Ansatz verfolgen auch SD Worx und Fidelis HR, die durch ihre Fusion nicht nur die

Position am deutschen Markt gestärkt haben: Durch den Zusammenschluss solle nämlich ebenfalls ein erweitertes Dienstleistungsspektrum und damit ein Serviceplus entstehen, ist von den Unternehmen zu erfahren. Diesen Prozess will man möglichst fließend gestalten, indem die bestehenden Lösungs- und Leistungsportfolios weiterhin erhalten werden: „Es ist uns sehr wichtig, dass die Kontinuität in Hinsicht auf Produkte, Dienstleistungen und Ansprechpartner vollständig gewährleistet bleibt“, sagt Jörg John, der Geschäftsführer von Fidelis HR, und fügt hinzu: „Natürlich werden wir die jetzt gegebenen Möglichkeiten nutzen, international anzubieten und das Angebot um weitere Lösungen der Kooperationspartner der Payroll Service Alliance ergänzen, um unseren Kunden weitere Services anbieten zu können.“ Die beiden Firmen würden sich aufgrund der ähnlichen Unternehmenskultur und der Gemeinsamkeiten im Dienstleistungsspektrum ohnehin gut ergänzen, betont John. Dieser Meinung ist auch Jan Van Mol, Head of Global Alliances bei SD Worx:

„Wir sehen Fidelis HR als einen wichtigen Teil der SD Worx-Gruppe an“, sagt Van Mol, „die Synergien, die wir durch den Zusammenschluss nutzen können, ergeben eine Gleichung, in der eins und eins gleich drei ergibt, und zwar sowohl im Hinblick auf den lokalen deutschen als auch den globalen Markt.“ Mit dieser Formel sehen sich die beiden HR-Dienstleister für die Zukunft gerüstet.

Gute Aussichten im BPO-Markt

Grund zur Zuversicht haben die Anbieter von Payroll BPO Services allemal: Der „Gartner Magic Quadrant for BPO Services“, der ADP und SD Worx zu den weltweit größten Anbietern zählt, prognostiziert bis 2019 jährliche Wachstumsraten von 5,1 Prozent für den gesamten HR-BPO-Markt. Die Wachstumsraten im Markt für das Outsourcing von Lohn- und Gehaltsabrechnungen lägen sogar bei 5,3 Prozent bis 2019. Das größte Potenzial sehen die Marktforscher dabei im asiatisch-pazifischen Raum – hier sei das Outsourcing von HR-Prozessen bei Weitem noch nicht so weit vorangeschritten wie etwa in Nordamerika oder Westeuropa. ■

NEU BRZ-MOBILE

Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

Webbasierte Entgeltabrechnung
Druckdatenarchivierung / digitale Personalakte
Grafisches Bescheinigungswesen
Budgetplanung / Personalkostenhochrechnung
Employee Self Service / Manager Self Service
Personalmanagement- und Planungs-System
Zeugniserstellung / Meldemanagement
ePayslip und HR-Kommunikation über mobile Endgeräte



b | r | z

BRZ: IHR PAISY-RECHENZENTRUM

Telefon: 0421 / 20152-0
E-Mail: vertrieb@brz.ag
Web: www.brz.ag

Regelungschancen und -verbote

ÜBERBLICK. Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung, Arbeitsvertrag: Es gibt verschiedene Grundlagen für das Mitarbeitergehalt. Welche Fallgruppe welchen Spielraum bietet.

Von **Thomas Muschiol**

Wie sieht eigentlich das Entgeltsystem in Ihrem Unternehmen aus? Die Antwort auf die Frage kann höchst unterschiedlich ausfallen. Der Grund: Die Lohn- und Gehaltsfindung ist zunächst eine Angelegenheit individualrechtlicher Natur und so könnte die Antwort lauten: „Wir handeln das Gehalt in jedem Einzelfall aus.“ In der Praxis dürfte allerdings bei den meisten Einstellungen ein individuelles Aushandeln nicht stattfinden. Vielmehr dürfte ein Lohnangebot unterbreitet werden, bei dem der Unternehmer selten unterscheidet, was er denn

„dieses Mal anbieten“ sollte. Vielmehr legt er ein Lohnsystem zugrunde, an das er sich grundsätzlich halten möchte. Abweichungen sind aber aufgrund der Vertragsfreiheit jederzeit möglich.

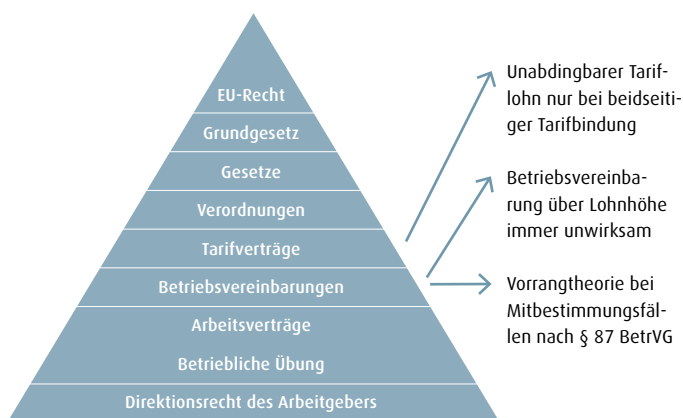
Muss oder will sich der Unternehmer dagegen rechtlich bindend an ein Lohnsystem halten, so wird seine individualrechtliche Entscheidungsfreiheit zugunsten einer allgemeinen, kollektiv wirkenden Verpflichtung eingeschränkt. Kollektiv bindende Lohnvorgaben können sich aus den Vorgaben eines verbindlichen Tarifvertrags ergeben, definitionsgemäß aber nur mit Beteiligung einer Gewerkschaft – vom Sonderfall der allgemeinverbindlichen

Tarifverträge abgesehen. Kollektiven Lohnregelungen über den Weg einer Betriebsvereinbarung steht die sogenannte „Sperrwirkung“ aus § 77 Abs. 3 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) entgegen. Diese verbietet schlicht und einfach Lohnverhandlungen mit dem Betriebsrat. § 77 Abs. 3 Satz 1 BetrVG lautet: „Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen, die durch Tarifvertrag geregelt sind oder üblicherweise geregelt werden, können nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung sein.“

Andererseits gilt jedoch auch: Kollektivrechtliche Regelungen mit Lohnbezug durch Betriebsvereinbarungen können sich aus der Mitbestimmungsvorschrift

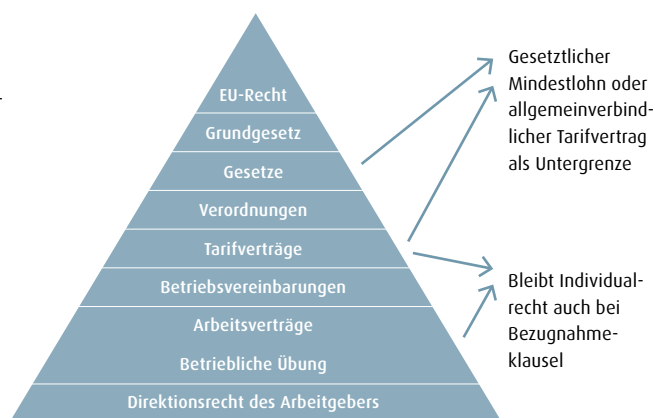
NORMENHIERARCHIE

Der kollektivrechtliche Lohnanspruch



Ob Kollektiv- oder Individualrecht: Die Normenpyramide zeigt, in welchem Verhältnis die jeweiligen Rechtsgrundlagen

Der individualrechtliche Lohnanspruch



für einen Lohnanspruch – aus Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung oder Arbeitsvertrag – zueinander stehen.

QUELLE: THOMAS MUSCHIOL

Kollektivrechtliche Lohnabreden sind nur durch Tarifvertrag zu regeln. Aber: Eine Mitbestimmungsvorschrift eröffnet Chancen für Betriebsvereinbarungen.

des § 87 BetrVG ergeben „soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht“. Wie beide Vorschriften in Einklang zu bringen sind, zeigt der Beispielkasten zu den Feinheiten des Tarifvorrangs.

Welcher Spielraum innerhalb der Normenhierarchie (siehe Kasten zur Normenhierarchie) besteht und wie er genutzt werden kann, soll nachfolgend mit einer Betrachtung von Fallgestaltungen erläutert werden.

Fallgruppe 1: Der bekennende Tarifunternehmer

Hat sich ein Unternehmen mit dem Eintritt in einen Arbeitgeberverband oder mit dem Abschluss eines Haustarifvertrags bewusst für eine dem Individualrecht übergeordnete allgemeingültige kollektive Entgeltregelung entschieden, so besteht für die Frage des „Aushandelns“ nur im Rahmen einer übertariflichen Bezahlung Spielraum für individualrechtliche Vereinbarungen. Rechtstheoretisch könnten Abweichungen vom Tarifvertrag zwar auch zu ungünstigeren Bedingungen erfolgen, wenn der betreffende Arbeitnehmer nicht Mitglied in der einschlägigen Gewerkschaft ist. Dies wäre allerdings für die Praxis ein denkbar schlechter Differenzierungsansatz, denn jeder Arbeitnehmer hätte es in der Hand, durch schlichten Beitritt in der Gewerkschaft eine Tarifbindung herbeizuführen.

Allerdings sei an dieser Stelle auf die Möglichkeiten tariflicher Exklusivleistungen hingewiesen, bei

denen ein Rechtsanspruch nur bei nachgewiesener Gewerkschaftszugehörigkeit besteht (lesen Sie dazu den Kasten zur Differenzierungsklausel).

Zu dieser Fallgruppe gibt es die folgenden Betriebsratsvarianten:

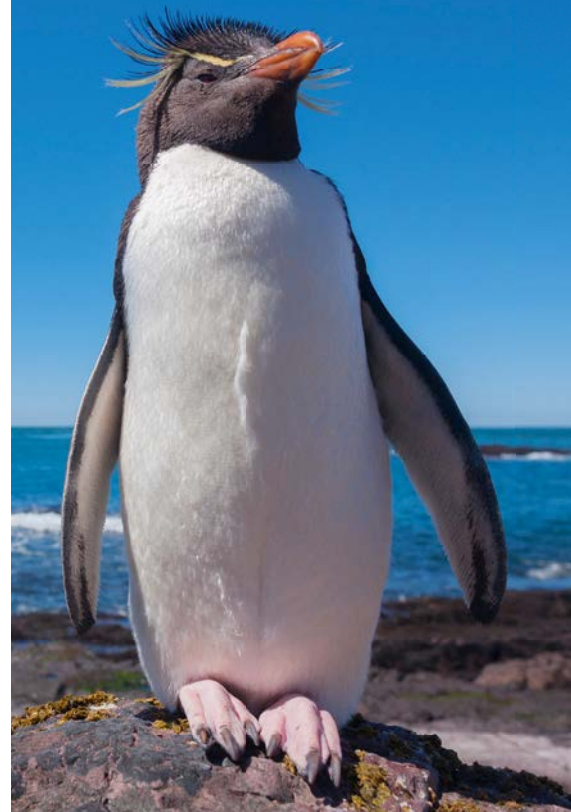
Vereinbarungen mit dem Betriebsrat über die Höhe von Löhnen sind nicht im Katalog des § 87 BetrVG vorgesehen und können auch nicht als Gegenstand einer freiwilligen Betriebsvereinbarung wirksam sein. Ob im Rahmen der sonstigen Mitbestimmung mit Lohnbezug (zum Beispiel Zusatzleistungen oder Lohngruppensysteme) die Möglichkeit für eine betriebliche Mitbestimmung besteht, ist nach dem konkreten Spielraum zu beurteilen, den die Tarifpartner den Betriebspartnern belassen haben. Tarifgebundene Unternehmer müssen sich insoweit bei der Prüfung der Mitbestimmungsmöglichkeiten immer den für sie einschlägigen Tarifvertrag zur Hand nehmen und schauen, ob die Tarifpartner nicht von ihrem Recht Gebrauch gemacht haben, den Katalog des § 87 BetrVG einzuschränken (lesen Sie dazu den Beispielkasten zum Tarifvorrang).

Tipp: Auch bei bekennenden Tarifunternehmern ist in vielen Arbeitsverträgen zusätzlich noch eine Bezugnahme Klausel mit dem Wortlaut „Für das Arbeitsverhältnis gelten die Regelungen des Tarifvertrags xy in seiner jeweiligen Fassung“ zu finden. Eine aus Arbeitgebersicht unnötige und ungeschickte Formulierung, da sie nach einem eventuellen Austritt aus dem Arbeitgeberverband quasi zur individualrechtlichen „Ewigkeitsklausel“ werden kann.

Fallgruppe 2: Der tariflose Unternehmer

Mangels Tarifbindung können hier keine normativen kollektivrechtlichen Regelungen über die Vergütungshöhe entstehen. Dies ist auch nicht der Fall, wenn das Unterneh-

Kühlen Kopf
bewahren!



Modernes HR-Outsourcing für den Mittelstand

Vertrauen Sie auf die Erfahrung unserer Experten in Personal- und Zeitwirtschaft und konzentrieren Sie sich auf Ihr Kerngeschäft.

Wir behalten den Durchblick!

Sprechen Sie uns an:

Tel.: 0 21 61 / 8 13 95 - 10 E-Mail: info@rzh-nds.de

Rechenzentrum Hartmann GmbH & Co. KG
Fließstraße 90 • 41061 Mönchengladbach

www.rzh-nds.de

BEISPIEL

Feinheiten des Tarifvorrangs

Um § 77 Abs. 3 BetrVG und § 87 BetrVG handhaben zu können, hat die Rechtsprechung eine Anwendungstheorie entwickelt. Diese soll folgendes Beispiel erläutern.

men sich generell selbstverpflichtet, Tarifverträge „freiwillig“ anzuwenden und in die Arbeitsverträge eine entsprechende Bezugnahme Klausel einfügt. Die Bezeichnung „es gilt der Tarifvertrag“ hat vielmehr nur den rechtlichen Effekt, dass der Individualvertrag um die (Teil-) Inhalte eines Tarifvertrags ergänzt wird.

Zu dieser Fallgruppe gibt es die folgenden Betriebsratsvarianten:

Vereinbarungen mit dem Betriebsrat über die Höhe von Löhnen sind auch hier nicht möglich. Aber: Im Gegensatz zu Unternehmen, die tarifgebunden sind, sind aufgrund der Vorrangtheorie die Mitbestimmungsmöglichkeiten im Zusammenhang mit der Entlohnung ungleich größer als bei Unternehmen, die tarifgebunden sind. (Lesen Sie dazu auch den Beispielkasten zum Tarifvorrang).

Tipp: Wer nicht tarifgebunden sein möchte, aber gleichwohl den Inhalt von Tarifverträgen arbeitsvertraglich übernehmen will, sollte klarstellen, dass er damit keinen Bezug auf zukünftige Tarifveränderungen herstellen will. Im Streitfall tendieren die Arbeitsgerichte dazu, bei unklaren Formulierungen eine sogenannte „dynamische Klausel“ anzunehmen, wobei wir wieder bei der ewigkeitsklausel wären.

Fallgruppe 3: Der ehemalige Tarifunternehmer

Unternehmen, die – durch Austritt aus dem Arbeitgeberverband oder durch Branchenwechsel – nicht mehr tarifgebunden sind, unterliegen damit nicht mehr den kollektiv wirkenden Verpflichtungen eines tariflichen Entgeltsystems. Sie stehen vielmehr, individualrechtlich gesehen, einer gespaltenen Belegschaft gegenüber. Für nach dem arbeitgeberseitigen Wegfall der Tarifbindung begründete Arbeitsverhältnisse besteht Vertragsfreiheit ohne jede Verknüpfung zu einer vorherigen Tarifbindung. Für bestehende Arbeitsverhältnisse muss man unterscheiden. Bestand eine normative Tarifbindung, war also der Mitarbeiter in der Gewerkschaft, so greift

Ein Unternehmen, das nicht tarifgebunden ist, schließt mit seinem Betriebsrat eine freiwillige Betriebsvereinbarung über eine fünfprozentige Lohnerhöhung ab. Außerdem einigt man sich auf ein neues Lohngruppensystem für den Produktionsbereich, in dem die Tätigkeitsbeschreibungen vom Helfer bis zum Meister festgeschrieben sind. Wäre das Unternehmen tarifgebunden, würde der Tarifvertrag Metall gelten, in dem aber nur ein Lohnabschluss von vier Prozent auftaucht. Tätigkeitsbeschreibungen sind wie in derartigen Tarifverträgen üblich auch dort festgeschrieben.

Wie stellen sich diese Betriebsvereinbarungen jetzt nach Maßgabe des BetrVG dar?

Auf den ersten Blick wären beide Vereinbarungsinhalte nach § 77 Abs. 3 BetrVG unwirksam, da sowohl die Vereinbarung über die Lohnerhöhung, als auch die über Lohngruppenmerkmale einer Betriebsvereinbarung nicht zugänglich sind, denn es sind eindeutig Arbeitsbedingungen, die „üblicherweise“ durch Tarifvertrag geregelt sind.

Schaut man aber in den Katalog der Mitbestimmungsrechte des § 87 BetrVG, so findet man einen Mitbestimmungstatbestand über „Fragen der betrieblichen Lohngestaltung“, zu dem auch Vereinbarungen über Lohngruppenmerkmale zählen.

Ein zunächst merkwürdig anmutendes Ergebnis, denn es gibt den Betriebsparteien ein Mitbestimmungsrecht über etwas, was an anderer Stelle eindeutig verboten ist. Die Lösung zum scheinbaren Widerspruch der zwei Vorschriften findet sich in der sogenannten „Vorrangtheorie“, die bei der Anwendung zwischen tarif- und nichttarifgebundenen Unternehmen unterscheidet.

Danach ist im Rahmen der Mitbestimmung der § 87 BetrVG nur dann eingeschränkt, wenn im Betrieb tatsächlich ein Tarifvertrag existiert, also der Arbeitgeber tarifgebunden ist. Ist dies jedoch nicht der Fall, so kann das Unternehmen bei den in § 87 genannten Tatbeständen durchaus mit einer Betriebsvereinbarung gestalterisch tätig werden. Ob diese üblicherweise durch Tarifvertrag geregelt ist, spielt an dieser Stelle keine Rolle mehr.

Unsere Falllösung erfolgt daher in folgenden Schritten:

Erstens: Die Lohnerhöhung ist nicht im Mitbestimmungskatalog des § 87 erhalten. Hier gilt für tariflose und tarifgebundene Betriebe gleichermaßen die absolute Sperrwirkung des § 77 Abs. 3 BetrVG. Somit ist die Betriebsvereinbarung über die Lohnerhöhung unwirksam, auch das Günstigkeitsprinzip greift hier nicht.

Zweitens: Das Lohngruppensystem steht im Mitbestimmungskatalog des § 87 BetrVG. Geprüft wird hier nur der Eingangssatz des § 87 BetrVG und damit die Frage, ob das Unternehmen tatsächlich an einen Tarifvertrag gebunden ist. Ist dies wie in unserem Beispiel nicht der Fall, so gibt es für die Mitbestimmung auch keine Sperrwirkung, eine Prüfung der allgemeinen Vorrangvorschrift nach § 77 Abs. 3 BetrVG entfällt. Der tariflose Betrieb kann daher das Lohngruppensystem per Betriebsvereinbarung einführen. Wäre er tarifgebunden, würde ihn der Eingangssatz des § 87 BetrVG daran hindern.

die sogenannte „Nachbindung“, der Tarifvertrag wirkt so lange normativ nach, bis er eine Änderung erfährt.

Zu dieser Fallgruppe gibt es die folgende Betriebsratsvariante:

Mit Austritt aus dem Arbeitgeberverband greift die Vorrangtheorie und die rechtlichen Möglichkeiten für Betriebs-

vereinbarungen werden ab diesem Zeitpunkt ungleich größer als zum Zeitpunkt, an dem der Arbeitgeber noch tarifgebunden war.

Tipp: Verabschieden sich Unternehmen aus der Tarifbindung, so sollten sie den früheren Tarifvertrag weiter im Auge haben und beobachten, ob und wann

DIFFERENZIERUNGSKLAUSEL

Exklusivleistungen für Gewerkschafter

In Tarifverträgen werden ab und an auch Sonderleistungen alleine für Gewerkschaftsmitglieder vereinbart. Wie das BAG diese Differenzierungsklauseln einschätzt.

Immer wieder müssen sich die Arbeitsgerichte damit befassen, ob bestimmte tarifvertragliche Sonderleistungen rechtmäßig sind, wenn sie nur Mitgliedern der tarifschließenden Gewerkschaft vorbehalten sind. Das Bundesarbeitsgericht hat die Wirksamkeit derartiger „Exklusivleistungen“ grundsätzlich zugelassen, aber verhindert, dass damit Gewerkschaftsmitgliedern ein festgeschriebener Gehaltsvorsprung zu garantieren ist. Dazu das BAG (Urteil vom 23.3.2011, Az. 4 AZR 366/09): „Wird die Exklusivität dieses Anspruchs für Gewerkschaftsmitglieder tariflich durch eine sog. Spannungsicherungsklausel oder Abstandsklausel abgesichert, wonach etwaige Kompensationsleistungen des Arbeitgebers an nicht oder anders organisierte Arbeitnehmer jeweils zwingend und unmittelbar einen entsprechenden – zusätzlichen – Zahlungsanspruch auch für Gewerkschaftsmitglieder begründen, sodass der „Vorsprung“ der Gewerkschaftsmitglieder nicht ausgleichbar ist, überschreitet diese Klausel die Tarifmacht der Koalitionen und ist unwirksam.“

die Nachbindung endet. Erst dann können sie mit den Mitarbeitern, die zur tarifgebundenen Zeit in der Gewerkschaft waren, veränderte Arbeitsbedingungen individualrechtlich vereinbaren.

Fallgruppe 4: Der „eingetretene“ Tarifunternehmer

Auch das kann vorkommen: Ein Unternehmen, das bisher keinem Arbeitgeberverband angehört hatte, tritt ei-

nem solchen bei. Ab diesem Zeitpunkt schiebt sich der Tarifvertrag in der Normenhierarchie über die bisherigen Individualabreden.

Zu dieser Fallgruppe gibt es die folgenden Betriebsratsvarianten:

Mit Eintritt in den Arbeitgeberverband werden ab diesem Zeitpunkt die rechtlichen Möglichkeiten für Betriebsvereinbarungen zurückgefahren. Wie weit, ist nach dem konkreten Spielraum

zu beurteilen, den die Tarifpartner den Betriebspartnern vor Ort belassen haben. Neu-tarifgebundene Unternehmer sollten den jetzt für sie einschlägigen Tarifvertrag zur Hand nehmen und schauen, ob für Betriebsvereinbarungen aus der tariflosen Vergangenheit nach der Vorrangtheorie jetzt noch Raum ist (Lesen Sie dazu auch den Beispielkasten zum Tarifvorrang).

Tipp: Der Eintritt eines bisher nicht tarifgebundenen Unternehmens sollte gründlich vorbereitet sein. Aufgrund der normativen Wirkung von Tarifverträgen müssen alle dem Tarifvertrag nicht entsprechenden individualrechtlichen Lohnbedingungen angepasst werden. Formell natürlich nur für die Mitglieder der Gewerkschaft, allerdings sollte man es auf die Frage der Gewerkschaftszugehörigkeit nicht ankommen lassen. ■



THOMAS MUSCHIOL ist

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



bAV-MANAGER

Vernetzung von Arbeitgeber, Versicherungsunternehmen und Vermittler.

bAV-Verträge aller Mitarbeiter direkt, digital und zeitgemäß verwalten.

Saisonale Abrechnungsfragen

ÜBERBLICK. Jedes Jahr aufs Neue beschäftigen Unternehmen ausländische Saisonarbeiter. Was arbeits-, sozialversicherungs- und lohnsteuerrechtlich zu beachten ist.

Von **Ralf Kittelberger** und
Tina Kärcher-Heilemann

Auch in diesem Jahr kommen oder sind zahlreiche Saisonarbeitnehmer nach Deutschland gekommen und als Erntehelfer, Kellner, Zimmermädchen oder Beschäftigte im Schaustellergewerbe eingesetzt. Ungeachtet deren Nationalität findet sowohl das Mindestlohngesetz (MiLoG) als auch deutsches Sozialversicherungs- und Beitragsrecht auf alle Arbeitsverhältnisse auf deutschem Staatsgebiet Anwendung. Beides gilt aber nicht ausnahmslos.

Anwendbares Sozialrecht

In der EU und ihren assoziierten Staaten finden in sozial- und beitragsrechtlicher Hinsicht grundsätzlich die Vorschriften nur eines Mitgliedstaats Anwendung.

- In Entsendefällen gilt das Recht des Entsendestaats für eine Tätigkeit im Beschäftigungsstaat. Voraussetzung der Entsendung ist eine Beschäftigung im Entsendestaat vor und nach einer vorübergehenden Auslandstätigkeit im Beschäftigungsstaat. Der Entsendestaat hat für die vorübergehende Auslandstätigkeit rechtsbestimmende Bedeutung.
- Sofern ein Arbeitnehmer in zwei oder mehr Mitgliedstaaten eine Tätigkeit ausübt und die Arbeit zum wesentlichen Teil auf den Wohnmitgliedstaat entfällt, hat dieser rechtsbestimmendes Gewicht (Art. 13 VO 883/2004).
- Saisonarbeitskräfte, die während ihrer befristeten Auslandstätigkeit den Wohnsitz im Heimatstaat behalten und dort hin wieder zurückkehren, verbleiben

im Sozialsystem des Herkunftsstaats. Der Arbeitgeber im Beschäftigungsstaat hat das gezahlte Entgelt nach dem ihm fremden Recht des Herkunftsstaats zu verarbeiten und an die dortigen Sozialversicherungsträger abzuführen.

- Dem Nachweis des anzuwendenden Rechts dient die Entsendebescheinigung A1 (vormals: E101). Diese wird vom zuständigen Träger des Mitgliedsstaats, dessen Rechtsvorschriften vom Wohnsitzträger festgelegt wurden, ausgestellt. Sie dient der Dokumentation gegenüber Behörden und Arbeitgebern in anderen Mitgliedstaaten, dass die dortigen Rechtsvorschriften nicht zur Anwendung kommen. Die Bescheinigung ist grundsätzlich bindend.

Besonderheiten durch MiLoG

Sind die anzuwendenden Beitragsnormen bekannt, ist das zu verbeitragende Entgelt zu bestimmen. Dazu regelt das MiLoG Mindestumfang und -höhe. Ist ausländisches Sozialversicherungs- und Beitragsrecht anzuwenden, sind nach dessen Regeln die nach MiLoG gezahlten Entgelte zu verarbeiten und an den ausländischen Träger abzuführen.

Für die Saisonarbeit gibt es im MiLoG selbst keine Ausnahmeregelung. Saisonarbeiter haben, wie andere Arbeitnehmer, einen Anspruch auf Zahlung des Mindestlohns. Mangels entgegenstehender Entscheidung sind bei ihnen Sachzüge („Kost und Logis“) gemäß § 107 Abs. 2 Gewerbeordnung auf den Mindestlohn anzurechnen, soweit nicht arbeitsrechtlich – etwa wegen betrieblicher Übung oder dem Gleichbehandlungsgrundsatz

– etwas anderes gilt. Bei Anwendung ausländischen Sozialrechts ist allein der Mindestlohn die Beitragsgrundlage; Kost und Logis sind dann beitragsfrei.

Die Anrechenbarkeit von Kost und Logis auf den Mindestlohn gilt nach einer EuGH-Entscheidung (Urteil vom 12.2.2015, Az. C-396/13) jedoch nicht für Entsendungsfälle. Die Entsenderichtlinie bestimmt, dass der Arbeitgeber Unterbringungs- und Verpflegungskosten zu tragen hat. Daher ist eine Anrechnung rechtswidrig. Dieses Ergebnis mag verwundern, etwa wenn Saison- und Entsendekräfte drei Monate lang in vergleichbaren Tätigkeiten eingesetzt sind.

Kurzfristige Beschäftigung

Eine kurzfristige Beschäftigung liegt nach § 8 Abs. 1 Nr. 2 Sozialgesetzbuch (SGB) IV vor, wenn die Beschäftigung innerhalb eines Kalenderjahres auf maximal zwei Monate oder 50 Arbeitstage nach ihrer Eigenart begrenzt oder im Voraus vertraglich begrenzt ist. Dies gilt nicht, wenn die Beschäftigung berufsmäßig ausgeübt wird und das Entgelt monatlich 450 Euro übersteigt.

Es empfiehlt sich, die Berufsmäßigkeit anhand von Indizien zu prüfen. Eine kurzfristige Beschäftigung, die von einer erwerbslosen Person ausgeübt wird, ist immer berufsmäßig. Um Nachforderungen auszuschließen, sollten Vorbeschäftigungen bereits vor dem Beginn der Beschäftigung erfragt und gegebenenfalls dokumentiert werden. Dies kann etwa in Form eines Fragebogens erfolgen.

Für Saisonkräfte, denen der Mindestlohn für ihre Arbeit zu zahlen ist, gilt

Erntehelfer bei der Weinlese:
Welche Entgeltregeln bei Saisonkräften gelten.



BEISPIELE

Konkrete Fallkonstellationen

Zwei Beispiele sollen verdeutlichen, wann für ausländische Arbeitskräfte das deutsche Sozialversicherungsrecht anwendbar ist – und wann nicht.

Fallbeispiel 1: Ein Schichtleiter wohnt in Tschechien und arbeitet auch dort. Während seines bezahlten Urlaubs vom 1. bis zum 31. August 2016 arbeitet er als Einrichter in einem deutschen Werkzeugbau. Wegen des unveränderten Wohnsitzes und der gewöhnlichen Tätigkeit in Tschechien gilt für die Hauptbeschäftigung und die Saisonarbeit in Deutschland tschechisches Sozialversicherungsrecht. Die Beschäftigung als Einrichter ist nach tschechischem Recht zu verarbeiten.

Fallbeispiel 2: Eine slowenische Hausfrau arbeitet vom 1. Juli bis 15. September 2016 befristet in Friedrichshafen als Zimmermädchen. 2016 war sie in keinem EU-/EWR-Mitgliedstaat oder in der Schweiz beschäftigt. Die Beschäftigung als Zimmermädchen unterliegt deutschem Sozialversicherungsrecht. Die Beschäftigung ist auf weniger als drei Monate begrenzt und wird nicht berufsmäßig ausgeübt, es liegt eine geringfügige, versicherungsfreie Beschäftigung vor; es besteht lediglich Versicherungspflicht in der gesetzlichen Unfallversicherung.

eine Übergangsfrist von 2015 bis 2018: Um die Lasten des MiLoG abzufedern, sind kurzfristige, nicht berufsmäßige Beschäftigungen bei einer Befristung auf drei Monate oder auf 70 Tage versicherungsfrei. Es ist kein Gesamtsozialversicherungsbeitrag zu entrichten; nur Beiträge an die Unfallversicherungsträger nach dem SGB VII sind zu leisten. Für Auslandskräfte gilt dies nur bei Anwendung des deutschen Sozialversicherungsrechts; ausländische Sozialversicherungssysteme sehen dagegen keine Zeitgeringfügigkeit vor.

Das kann zu zwei Fallkonstellationen führen (siehe Beispielkasten):

- Saisonarbeitnehmer, die in ihrem Heimatstaat tätig sind, dort ihren Wohnsitz beibehalten, nur kurz als Saisonkraft in Deutschland arbeiten und dann wieder an ihren Arbeitsplatz in ihrer Heimat zurückkehren, verbleiben im Sozialsystem ihres Herkunftsstaats. Ihre Entgelte sind nach dem „Heimatstatut“ zu verarbeiten, die Zahlungen an den „Heimatträger“ zu erbringen.
- Ist der Saisonarbeitnehmer im Herkunftsstaat nicht beschäftigt oder ist er selbstständig tätig und damit nicht im heimatlichen Sozialversicherungssystem (Hausfrau, Schüler oder Student),

gilt das deutsche Sozialrechtsstatut für die Saisonstätigkeit. Dann tritt Beitragsfreiheit ein, § 8 Abs. 1 Nr. 2 SGB IV.

Lohnsteuerabzug in Deutschland

Vorübergehend beschäftigte Saisonarbeitnehmer, die weniger als sechs Monate (183 Tage) bei einem inländischen Arbeitgeber arbeiten und keinen Wohnsitz im Inland haben, sind mit den inländischen Einkünften beschränkt steuerpflichtig, wobei mögliche Doppelbesteuerungsabkommen zu beachten sind. Der Arbeitslohn, der auf die in Deutschland ausgeübte Tätigkeit entfällt, wird in diesen Fällen auch in Deutschland versteuert – durch den Lohnsteuerabzug vom Arbeitslohn. Alternativ besteht oft die Möglichkeit zur Lohnsteuer-Pauschalierung. ■



DR. RALF KITTELBERGER

ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner bei der SLP Anwaltskanzlei in Reutlingen.



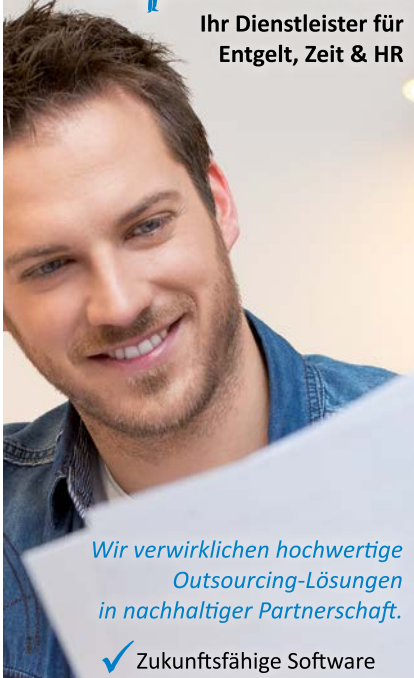
DR. TINA KÄRCHER-HEILEMANN

ist Fachanwältin für Arbeitsrecht bei der SLP Anwaltskanzlei in Reutlingen.

ANZEIGE



**Ihr Dienstleister für
Entgelt, Zeit & HR**



Wir verwirklichen hochwertige Outsourcing-Lösungen in nachhaltiger Partnerschaft.

- ✓ Zukunftsfähige Software
- ✓ Jahrzehntelange Erfahrung
- ✓ Flexible Service-Levels
- ✓ Hochqualifiziertes Team

Solvenius GmbH • 0711 7810-5 • info@solvenius.de

pm NACHGERECHNET

Aufwendige Lohngleichheit?

Die Umsetzung des Gesetzesentwurfs zur Entgeltgleichheit hakt gewaltig. Seit Monaten streiten Union und SPD über die Details, zuletzt hatte Ministerin Manuela Schwesig ihren Entwurf im Deutschlandfunk verteidigt: „Was ist daran bürokratisch, dass ich einer Frau Auskunft gebe, warum sie so eingestuft ist und wie das Durchschnittsgehalt der männlichen Kollegen ist, und wenn es Unterschiede gibt, warum sie so sind? Das ist nicht viel Aufwand.“ Diese Ansicht teilt Alexander Zumkeller nicht. Bereits zu Jahresbeginn taxierte unser Kolumnist auf www.haufe.de den Punkt „Kriterien und Verfahren“ für die Entgeltfestlegung mit einer halben Stunde pro Person, also 250 Stunden bei 500 Beschäftigten. Viel Zeit kosteten auch geplante Prüfverfahren oder die Bildung von Vergleichsgruppen, gerade in Firmen ohne tarifliche Entgeltgruppen. Hört sich nach viel Aufwand für Schwesig an, will sie das Gesetz durchsetzen.

Zeitarbeitsreform im Bundestag

Der nächste Schritt ist gemacht: Nachdem zuletzt die Koalitionsspitze eine Einigung bei der Reform von Leiharbeit und Werkverträgen erzielt hatte, hat nun auch das Kabinett die Änderungen beschlossen. Der Weg ist nun frei für das parlamentarische Verfahren in Bundestag und Bundesrat. Im Einzelnen sieht der Entwurf die allgemein bekannten Inhalte des Koalitionsvertrags vor, dass Zeitarbeitnehmer künftig nach neun Monaten genauso wie die Stammbesoldeten bezahlt werden. Zudem sollen sie maximal 18 Monate in demselben Betrieb arbeiten dürfen, ohne von diesem übernommen zu werden. Daneben sollen Abweichungen per Tarifvertrag möglich bleiben – auch für nicht tarifgebundene Unternehmen. Zudem sollen Werkverträge künftig besser von Arbeitsverhältnissen abgegrenzt werden können.



© DEUTSCHER BUNDESTAG / MARKSTEFFEN UNGER

Jetzt ist der Bundestag bei der Reform von Zeitarbeit und Werkverträgen am Zug.

NEWS DES MONATS

Vereinfachen Mit dem 6. SGB IV-Änderungsgesetz will sich die Regierung weitere Details in den unterschiedlichen Meldeverfahren der Sozialversicherung vornehmen. Die Änderungen sollen ab 2017 gelten und betreffen beispielsweise die elektronische Anforderung der Betriebsnummer, das Meldeverfahren für Aushilfen, die Beratung der Sozialversicherungsträger oder die Beratung bei Betriebsprüfung.

Versteuern Endet ein Arbeitsverhältnis mit einer Abfindung, ist sie zu versteuern. Bei grenzüberschreitenden Sachverhalten bleibt die Frage: im Wohnsitzstaat des Mitarbeiters oder im Ex-Tätigkeitsstaat? Zumal mit Konsultationsvereinbarungen neben Doppelbesteuerungsabkommen ein weiteres Element besteht. Die Verwaltung hält sich nun an die Rechtsprechung, die die Besteuerung im Wohnsitzstaat vorsieht.

Verbieten Vor dem EuGH wird derzeit ein Fall aus Belgien zum Thema „Kopftuch“ verhandelt. Dabei geht es darum, ob ein Arbeitgeber den Beschäftigten vorschreiben kann, auf das Tragen religiöser Symbole zu verzichten. In ihren Schlussanträgen vertritt die Generalanwältin die Ansicht, dass ein Kopftuchverbot im Unternehmen gerechtfertigt sein kann. Man darf gespannt sein, ob sich der EuGH dem anschließt.

URTEIL DES MONATS

Sonderzahlungen können Mindestlohnanspruch erfüllen

Eher ungewöhnlich schnell – bereits wenige Monate nach dem zweitinstanzlichen Urteil – hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) erstmals zur Frage der Berechnung des Mindestlohns entschie-

den. Danach sind zwar Nachtzuschläge auf Basis der gesetzlichen Lohnuntergrenze zu bestimmen, da die Zahlungen auf einer besonderen gesetzlichen Zweckbestimmung beruhen. Urlaubs-

oder Weihnachtsgeld können jedoch als Gegenleistung für tatsächlich geleistete Arbeit auf den Mindestlohn anzurechnen sein – zumindest unter bestimmten Voraussetzungen.

Der Rechtsstreit betraf eine äußerst praxisrelevante Frage des Mindestlohngesetzes, bei der das BAG – wie es scheint – schnell für klare Verhältnisse sorgen wollte: die Anrechnung von Sonderzahlungen. Im Ergebnis bestätigte die Entscheidung der obersten Arbeitsrichter das Urteil der Vorinstanz. Inhaltlich stellten die BAG-Richter fest, dass Sonderzahlungen durchaus dafür herangezogen werden können, den gesetzlichen Mindestlohn von 8,50 Euro pro Stunde zu erfüllen. Der Arbeitgeber schulde den gesetzlichen Mindestlohn für jede tatsächlich geleistete Arbeitsstunde. Erfolgen nun Entgeltzahlungen als Gegenleistung für die geforderte Arbeit, so erfüllen diese den Mindestlohnanspruch, entschied das BAG. Dagegen kommt den Entgeltzahlungen keine Erfüllungswirkung zu, die der Arbeitgeber ohne Rücksicht auf die tatsächliche Arbeitsleistung des Arbeitnehmers erbringt. Sie sind also nicht auf den gesetzlichen Mindestlohn anzurechnen, sondern zusätzliche Leistungen. Auch Zahlungen, die auf einer besonderen gesetzlichen Zweckbestimmung beruhen, wie zum Beispiel beim Nachtzuschlag aus § 6 Abs. 5 Arbeitszeitgesetz (ArbZG), sind nicht auf die gesetzliche Lohnuntergrenze anzurechnen. Im konkreten Fall klagte eine in Vollzeit beschäftigte Mitarbeiterin, deren Arbeitsvertrag neben einem Monatsgehalt besondere Lohnzuschläge sowie Urlaubs- und Weihnachtsgeld vorsieht, die der



Sonderzahlung: Sie kann auf den Mindestlohn anzurechnen sein.

Arbeitgeber seit Januar 2015 zu je einem Zwölftel monatlich ausbezahlt hatte. Da diesen vorbehaltlos und unwiderruflich in jedem Kalendermonat geleisteten Jahressonderzahlungen Erfüllungswirkung zukomme, sei der nach den tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden bemessene Mindestlohnanspruch erfüllt.

Quelle BAG, Urteil vom 25.5.2016, Az. 5 AZR 135/16

ELTERNZEIT SCHRIFTLICH VERLANGEN

ZUSAMMENFASSUNG Möchten Mitarbeiter Elternzeit beanspruchen, müssen sie dies rechtzeitig und nach § 16 Abs. 1 Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG) vor allem schriftlich vom Arbeitgeber verlangen. Fax oder E-Mail genügen nicht für die gesetzlich geforderte Schriftform, vielmehr ist die eigenhändige Unterschrift nötig.

RELEVANZ Fax oder Mail führen gemäß § 125 Satz 1 BGB zur Nichtigkeit des Elternzeitverlangens. Im konkreten Fall bedeutete dies die Kündigung für die Arbeitnehmerin: Kein Elternzeitverlangen, kein Sonderkündigungsschutz nach § 18 Abs. 1 BEEG – obwohl der Arbeitgeber erst Monate nach dem Fax kündigte. Dennoch kein Ausnahmefall, urteilte das BAG. Dieser liege erst vor, wenn es im Einzelfall treuwidrig ist, dass sich der Arbeitgeber auf den Formfehler beruft.

Quelle BAG, Urteil vom 10.5.2016, Az. 9 AZR 145/15

BEFRISTUNG AN UNIS

ZUSAMMENFASSUNG Die wiederholte Verlängerung befristeter Arbeitsverträge für Wissenschaftler an Hochschulen ist auch bei einer sehr langen Beschäftigungsdauer nicht ohne Weiteres rechtswidrig. Kein institutioneller Rechtsmissbrauch liegt vor, wenn die Beschäftigung der wissenschaftlichen Qualifikation des Mitarbeiters dient.

RELEVANZ Im Einzelfall kann die Befristung eines Arbeitsvertrags trotz Sachgrund nach den Grundsätzen des institutionellen Rechtsmissbrauchs unwirksam sein – auch an Hochschulen. Kriterien dafür: etwa außergewöhnlich viele aufeinanderfolgende befristete Verträge. Der konkrete Fall zeigt aber: Es muss nicht rechtsmissbräuchlich sein, auch wenn die Regierung zuletzt aufgrund extremer Beispiele an Unis das Wissenschaftszeitvertragsgesetz reformierte.

Quelle BAG, Urteil vom 8.6.2016, Az. 7 AZR 259/14



Pixum-Mitarbeiter bei der Arbeit. Sollte es einmal nicht so harmonisch laufen, können sie sich an den „Kulturrat“ wenden.

© PIXUM

„Kulturrat“ statt Betriebsrat

PRAXIS. Es muss nicht immer ein Betriebsrat sein. Eine alternative Form der Mitarbeitervertretung ist der „Kulturrat“, den der Online-Fotoservice Pixum einführt.

Von **Ursula Vranken** und **Daniel Attallah**

Fassungslosigkeit und Irritation stehen den Kollegen ins Gesicht geschrieben, als der gemeinsame Vorgesetzte mit hochrotem Kopf einen Kollegen vor den Augen aller Beteiligten herunterputzt. Ein Konflikt wie dieser muss möglichst schnell bereinigt werden, soll das Klima in der Abteilung nicht darunter leiden. Spätestens, wenn sich im Kollegenkreis Lager formieren, die mit einem der Konfliktpartner sympathisieren, droht Unruhe.

Alternative Formen der Mitbestimmung

In vielen Betrieben wäre nun der Gang zum Betriebsrat Programm. Doch auch wenn betriebliche Mitbestimmung hierzulande ab einer Unternehmensgröße

von mindestens fünf wahlberechtigten Arbeitnehmern mit eben diesem Gremium gleichgesetzt wird, existieren nur in gut elf Prozent der Unternehmen aus Industrie und deren Verbundbranchen Betriebsräte. Das ergab eine Untersuchung des Kölner Instituts der deutschen Wirtschaft (IW). Ein nicht vorhandener Betriebsrat ist aber nicht zwingend mit einer mitbestimmungsfreien Zone gleichzusetzen. Faktisch finden sich in doppelt so vielen Unternehmen alternative Formen der Mitarbeiterpartizipation.

„Hüter der Unternehmenskultur“

Pixum ist eines von ihnen. Bei dem im Jahr 2000 gegründeten Kölner Online-Fotoservice verabredeten Geschäftsführung und Mitarbeiter die Gründung eines „Kulturrats“. Seit 2011 fungieren

sechs von der Belegschaft gewählte Mitglieder aus den Bereichen Marketing, IT und Kundenservice als Mitarbeiter-Interessenvertretung und – gemeinsam mit der Geschäftsführung – als „Hüter der Unternehmenskultur“. Die Mission: Offene Themen und Anliegen konsensorientiert mit allen Beteiligten zu lösen und so eine mitarbeiterorientierte Wertordnung zu fördern.

Begleitet wurde der Prozess zur Etablierung dieser neuen Form der Mitarbeiter-Partizipation durch die Geschäftsführerin des Kölner Instituts für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation (IPA), Ursula Vranken. In Workshops, Coachings und Schulungseinheiten erarbeitete sie mit den Mitgliedern des Kulturrats das für die künftige Arbeit notwendige Selbst- und Leitbild. Letzteres wurde analog zu den Führungsleitlinien des Unterneh-

EXPERTEN-TIPP

Alternative Modelle einführen

Die folgenden sechs Tipps tragen dazu bei, dass die Einführung eines alternativen Mitbestimmungsmodells erfolgreich verläuft.

1. Die Initiative zur Gründung eines alternativen Gremiums der Mitbestimmung kann von beiden Seiten (Geschäftsführung oder Mitarbeitern) kommen.
2. Das Regelwerk zu Aufgaben und Kompetenzen des Gremiums sollte von diesem selbst erarbeitet werden.
3. Eine neutrale Moderation hilft, die Interessen von Belegschaft und Mitarbeitern zusammenzuführen.
4. Schulung, Training und Coaching aller Beteiligten sind unerlässlich, insbesondere in Sachen Kommunikation und konstruktive Konfliktlösung.
5. Alle Beteiligten sollten sich fest definierte Zeit für die Gremiumsarbeit nehmen. Nur so entsteht Vertrauen.
6. Mitbestimmung will gelernt werden.

mens schriftlich ausgearbeitet. Der Impuls zu der alternativen Form der Mitbestimmung ging von Pixum-Gründer und Geschäftsführer Daniel Attallah aus – resultierend aus der Überzeugung, dass der Nucleus einer erfolgreichen Organisation nur eine stabile und positive Unternehmenskultur sein kann.

Ein verlässliches Umfeld schaffen

Dieser Gedanke kommt nicht von ungefähr, denn nie war eine stabile Wertordnung von so großer Bedeutung wie in der heutigen schnelllebigen und digitalisierten Arbeitswelt. Nie erwarteten Konsumenten in so kurzen Abständen Produktneuerungen – mit konstant steigendem Qualitätsanspruch. Der daraus resultierende Innovations- und Wettbewerbsdruck lastet schwer auf den Schultern derer, die ihn auffangen müssen: den Arbeitnehmern. Umso wichtiger ist es, dass Firmen ihren Mitarbeitern ein verlässliches Umfeld bieten, in dem sie sich rundum wohlfühlen.

Bei Pixum leistet der Kulturrat einen wichtigen Beitrag hierzu. Er agiert als neutrales Sprachrohr zwi-

schen Mitarbeitern und Geschäftsführung. Vom klassischen Betriebsrat unterscheidet er sich gleich in mehreren Punkten: Zum einen sehen Funktionsträger erfahrungsgemäß aus der Angst vor Interessenskonflikten eher von der Mitwirkung in einem Betriebsrat ab. Beim Kulturrat bestehen derartige Hürden explizit nicht. Zu den Grundsätzen des Gremiums zählt, dass eine kritische, gute und auf Koalition bedachte Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Geschäftsführung die Beteiligung aller Bereiche und Ebenen voraussetzt.

Auf die Start-up-Kultur zugeschnitten

Zum anderen wurde die Idee des Kulturrats geboren, weil eine gewerkschaftlich geprägte Betriebsratsstruktur aufgrund der engen Vorgaben aus dem Tarifrecht zu starr für die Start-up-Kultur des Unternehmens war. Der Kulturrat ist eine individuell zugeschnittene, hauseigene Kreation. Zwar gab es bereits hier und da Praxisbeispiele von anderen Unternehmen. Doch diese waren bei der Ausgestaltung

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

des Gremiums nicht maßgeblich, denn im Unternehmen wurde bereits eine auf Respekt basierende, offene und kooperative Unternehmenskultur gelebt.

Um diese weiter ausbauen zu können, bedurfte es jedoch bei steigender Mitarbeiterzahl einer Schnittstelle zwischen Geschäftsführung und Arbeitnehmern, die ihren Fokus konsequent auf Themen wie Mitarbeiterzufriedenheit, Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement legt.

Werkzeuge für die Beratung

Das Betriebsverfassungsgesetz bot dabei zahlreiche gute Orientierungshilfen hinsichtlich der Aufgaben, Pflichten und Rechte des Kulturrats. Darüber hinaus galt es, folgende Fragen zu klären: Für welche Belange fungiert das Gremium als Ansprechpartner, für welche nicht? Wie klären wir einen Auftrag? Wie reagieren wir angemessen? Um von Anfang an eine optimale Arbeitsweise des Gremiums sicherzustellen, wurden daher zunächst unter der Anleitung des IPA Aufgaben und Rollen der Mitglieder erarbeitet und definiert.

In einem geführten und moderierten Prozess wurden den offenen Fragen Antworten zugeführt, Ziele, ein einheitliches Selbstverständnis sowie Kommunikationsabläufe definiert. Die Entwicklung von Gesprächsleitfäden komplettierte die Aufbauarbeit. Das Gremium bekam damit die Werkzeuge an die Hand, um Kollegen lösungsorientiert beraten und begleiten zu können.

Themen für den Kulturrat

Grundsätzlich können sich die Mitarbeiter mit jedem Thema an das Gremium wenden. Jüngstes Beispiel: Die Bitte um Überprüfung der Arbeitszeitregelung. Wäre statt der bisherigen Gleitzeitregelung die Einführung einer Zeiterfassung sinnvoll? Die daraufhin nach Abstimmung mit der Geschäftsführung durch den Kulturrat initiierte Mitarbeiterbefragung ergab, dass der überwiegende Anteil der Angestellten zufrieden mit

EINBLICK

Der Kulturrat

Der Kulturrat versteht sich als Interessenvertretung der Mitarbeiter und „Hüter der Unternehmenskultur“.

Pixum-Mitarbeiter können sich mit allen Themen, die ihre berufliche Situation betreffen, an den Kulturrat wenden. Meistens betreffen die Anfragen folgende Bereiche:

- Mitarbeiterzufriedenheit und Wertschätzung
- Arbeitsorganisation und Abläufe
- Personalentwicklung
- Corporate Health
- Arbeitsrecht
- Vergütung und Sozialleistungen

dem Status quo ist. Daher beließ man es dabei – eine Entscheidung, die aufgrund des demokratischen Vorgehens von allen mitgetragen wurde.

Mitbestimmung will gelernt sein

Doch nicht bei jedem Thema herrscht zwangsläufig so großer Konsens. Umso mehr galt es, die Kulturratsmitglieder in der Findungsphase für den Umgang mit kritischen Themen zu sensibilisieren. Denn auch bei einer partizipativen Unternehmenskultur ist es keinesfalls sicher, dass Gremium und Geschäftsführung immer die gleichen Interessen verfolgen, geschweige denn die gleiche Sprache sprechen.

Mitbestimmung will also gelernt sein. Nachdem das Regelwerk zusammen mit dem Team erarbeitet war, wurde schnell deutlich, dass die Arbeit im Kulturrat sehr anspruchsvoll ist. Gerade die Kommunikation mit den verschiedenen Stakeholdern ist für viele Mitarbeiter eine Herausforderung. Beraterin Ursula Vranken legte daher einen besonderen Schwerpunkt darauf, die Mitglieder des Gremiums in Sachen Kommunikati-

on zu schulen. Sie lernten, Anlass und Anliegen des Absenders zu klären, die Interessen der handelnden Personen zu analysieren und potenzielle Quellen für Missverständnisse durch gezielte Frage- und Kommunikationstechniken auszuschließen, um so den Kern des Problems zu erkennen. Hieraus können im nächsten Schritt gemeinsam mit der Geschäftsführung Lösungsansätze erarbeitet werden. Der Austausch darüber findet in regelmäßigen Workshops statt.

So funktioniert das Zusammenspiel

Auch wenn die Idee des Kulturrats ihren Ursprung in der Geschäftsführung genommen hatte, galt es, auch diese hinsichtlich des Umgangs mit dem neuen Gremium zu unterstützen. Schließlich zeigen sich erfahrungsgemäß gerade zu Beginn eines neuen Zusammenspiels die kritischen Punkte, aus denen sich potenzielle Konfliktfelder ergeben. Zudem kann es in der Auseinandersetzung zwischen Gremium und Geschäftsführung bei besonders konfliktbehafteten Themen zu einem gefühlten Machtgefälle seitens des Kulturrats kommen. Das stünde einer reibungsfreien und konstruktiven Zusammenarbeit im Weg.

Umso wichtiger ist es, dass die Entscheider ihrerseits ein beteiligungsfreundliches Klima schaffen, etwa durch die Einbindung des Kulturrats in Informations- und Entscheidungsprozesse und durch die Übertragung von Verantwortung. So dokumentiert die Führungsebene, dass die Zusammenarbeit von ihrer Seite aus auf einer vertrauensvollen Grundlage steht. ■



URSULA VRANKEN ist Geschäftsführerin des Instituts für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation (IPA).



DANIEL ATTALLAH ist Gründer und Geschäftsführer des Online-Fotoservice-Unternehmens Pixum.



ZUKUNFT
PERSONAL®

18.-20. Okt. 2016

koelnmesse | Eingang Süd



SAVE THE DATE

>> Der Hotspot für die HR-Szene!

IMMER UP TO DATE:
www.zukunft-personal.de

Get Connected:



Hauptmedienpartner:



personalmagazin

Personalwirtschaft

PERSONAL
FÜHRUNG

Süddeutsche Zeitung



„Nur drei dagegen genügen“

INTERVIEW. Was rechtlich und tatsächlich zu beachten ist, wenn Unternehmen eine Alternative zum Betriebsratsgremium einführen, erklärt Volker von Alvensleben.

personalmagazin: Vereinzelt setzen Unternehmen auf eine alternative Mitarbeitervertretung anstelle des Betriebsrats. Wie bewerten Sie dieses Vorgehen rechtlich?

Volker von Alvensleben: Zunächst ist zu sagen, dass eine alternative Mitarbeitervertretung eine Möglichkeit ist, um auf das Unternehmen zugeschnittene Arbeitnehmervertretungsrechte und -verlangen zu entwickeln. Das kann in der Praxis auch sinnvoller sein, als das Betriebsverfassungsgesetz, also das BetrVG, anzuwenden. Zwar ist das BetrVG allgemein gesprochen für den Betriebsfrieden in Deutschland sicherlich nötig. Das Gesetz enthält aber auch Bestimmungen, die in der Praxis für moderne Unternehmen schlicht ungeeignet sind. Das beginnt bereits bei der Definition des Betriebsbegriffs. Gerade in internationalen Unternehmen mit einer Matrix-Struktur stellt sich oft die Frage: Was ist die Betriebsorganisation, für die ein Betriebsrat gebildet werden soll? Bei solchen Fragen hinkt das BetrVG der Zeit hinterher. Zudem enthält es politisch motivierte Regeln, bei denen man oft in der Praxis sagen muss, dass sie eher hinderlich sind und weder Betriebsrat, Mitarbeitern noch Arbeitgebern helfen.

personalmagazin: Welche wären das?

von Alvensleben: Nehmen Sie zum Beispiel die Anhörung des Betriebsrats mit seinen Widerspruchsmöglichkeiten bei der Einstellung von Mitarbeitern. Diese Regelung bringt Sie praktisch in den seltensten Fällen weiter. Wenn der Betriebsrat aus welchen Gründen auch immer neue Mitarbeiter ablehnt, führt dies



VOLKER VON ALVENSLEBEN ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Office Managing Partner bei DLA Piper in Hamburg.

regelmäßig zu überflüssigen Verfahren. Das bringt erheblichen Unfrieden in die Belegschaft und kostet letztlich nur Geld. Nach meiner Wahrnehmung führt die gesamte Einstellungsmitbestimmung nach § 99 ff. BetrVG in der betrieblichen Praxis nicht zu mehr – ich sage mal – Gerechtigkeit oder dazu, dass Arbeitgeber Dinge anders gestalten. Ein weiteres, ganz anderes Beispiel ist die Mitbestimmung bei technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, Verhalten und Leistung von Mitarbeitern zu erfassen oder zu kontrollieren. Nach der Rechtsprechung erstreckt sich das auf alles, was nur irgendwie dazu führt, dass über die Technik Mitarbeiter erfasst werden. Beispielsweise ist der

Computer auf dem Schreibtisch eine solche Einrichtung, weil er registriert, wann Mitarbeiter ihn morgens ein- und ausschalten. Das alleine genügt, um als technische Einrichtung mitbestimmungspflichtig zu sein. In der heutigen digitalisierten Zeit führt das zu einem irrsinnigen Aufwand. Vor allem aber hilft das Ergebnis meist nicht weiter oder sorgt dafür, dass Arbeitnehmerrechte besonders geschützt werden. Da mag es zwar einige hilfreiche Bestimmungen geben. Insgesamt müsste die Vorschrift jedoch gründlich überarbeitet und der Zeit angepasst werden, weil sie so kaum vernünftig handhabbar ist.

personalmagazin: Allerdings: Eine alternative Mitarbeitervertretung kann einen Betriebsrat nicht prinzipiell verhindern?

von Alvensleben: Ja, es genügen nur drei Personen, die es anders sehen. Wollen sie eine solche alternative Form nicht und führt dies dann dazu, dass der Betrieb einen Betriebsrat bekommt, dann hat die alternative Arbeitnehmervertretung parallel dazu keinen Sinn mehr.

personalmagazin: Warum?

von Alvensleben: Weil der Betriebsrat nach BetrVG umfassende Rechte und Möglichkeiten hat. Der Sinn und Zweck einer Mitarbeitervertretung eigener Art wäre dann meiner Meinung nach obsolet. Vielmehr würde die Ausgangslage eher dazu führen, dass der Betriebsfrieden gestört wird. Es bestünde die Gefahr einer Konkurrenzsituation zwischen den Gremien. Insbesondere in größeren Unternehmen können wir auch ohne al-

ternative Mitarbeitervertretung häufig beobachten, dass Betriebsräte bereits untereinander uneins sind. Das führt nicht selten dazu, dass sich unterschiedliche Gruppen bilden, die um die Gunst der Mitarbeiter konkurrieren.

personalmagazin: *Obwohl ein Betriebsrat möglich bleibt: Bei alternativen Vertretungen liegt gern der Gedanke nahe, dass ein Betriebsrat verhindert werden soll.*

von Alvensleben: Solange sich ein Arbeitgeber – ich sage jetzt mal – auf ehrenwerte Weise bemüht, eine Alternative zum Betriebsrat einzuführen, finde ich es entgegen der allgemein landläufigen Meinung nicht politisch unkorrekt. „Ehrenwert“ heißt in diesem Zusammenhang natürlich: nicht durch Drohung oder Beeinträchtigung im Sinne der Strafvorschriften des BetrVG. Ich finde es positiv, wenn ein Arbeitgeber ein so gutes Verhältnis zu seinen Mitarbeitern aufbauen möchte, dass ein Betriebsrat nicht nötig ist – weil das Vertrauensverhältnis groß ist, weil er sich bemüht, alle fair und korrekt zu behandeln und weil er versucht, „Verteilungsgerechtigkeit“ – für die der Betriebsrat zuständig ist – über eine eigenständige Mitarbeitervertretung herzustellen. Wenn Arbeitgeber dafür das Einvernehmen mit den Mitarbeitern erzielen, ist es eher ein Beweis für die gute Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern, Mitarbeitervertretung und Arbeitgeber. Es funktioniert jedoch auch nur mit der Akzeptanz der Mitarbeiter. Sie müssen bereit sein, eine eigene Art der Arbeitnehmervertretung zu bilden. Ohne diese Voraussetzung geht es nicht.

personalmagazin: *Was sind rechtliche Vorgaben für eine Betriebsrat-Alternative?*

von Alvensleben: Eigentlich gibt es keine, weil das Gesetz eine alternative Mitarbeitervertretung nicht vorsieht. Der Gesetzgeber möchte, dass sich in Betrieben mit fünf oder mehr Arbeitnehmern Betriebsräte bilden. Wenn Unternehmen also eine andere Mitarbeitervertretung einführen möchten, müssen sie kreativ

werden und selbst Regeln entwickeln – meist geschieht dies als Mitarbeitervertretungsordnung in Form einer Satzung.

personalmagazin: *Wie verbindlich ist eine solche Satzung für Arbeitgeber?*

von Alvensleben: Im Ergebnis dürfte es eine Art Selbstverpflichtung des Arbeitgebers sein, die er gegenüber den Mitarbeitern abgibt. Das Bundesarbeitsgericht würde wohl von einer Art Globalzusage ausgehen – ähnlich der Zusage eines Arbeitgebers, dass alle Arbeitnehmer eine Betriebsrente erhalten. In der Satzung sind dann die Rechte der Mitarbeitervertretung festgelegt und zum Beispiel auch das Wahlprozedere, also beispielsweise wer wahlberechtigt ist und wer in welcher Form gewählt werden kann. Ich würde zusätzlich einen Passus empfehlen, wonach die Zusage nur so lange gilt, wie sich kein Betriebsrat gründet.

personalmagazin: *Sie haben vorhin Regeln genannt, die Sie nicht in eine Mitarbeitervertretungsordnung aufnehmen würden: Welche Rechte sollten enthalten sein?*

von Alvensleben: Prinzipiell ist das BetrVG sicherlich eine gute Grundlage für eine mögliche Satzung. Ich finde grundsätzlich alle Regeln wichtig und sinnvoll, die die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter betreffen und die für Mitarbeiter eine nicht unerhebliche Bedeutung haben. Vielleicht muss es nicht in jedem Bereich ein Mitbestimmungsrecht im eigentlichen Sinne sein. In jedem Fall sollte es jedoch Regeln geben, die den Informations- und Konsultationsrechten ausländischer Rechtsordnungen ähnlich sind. Mitarbeiter müssten also frühzeitig informiert werden und die Möglichkeit haben, an der Maßnahme beratend teilzunehmen. Das sorgt für Transparenz und dafür, dass Arbeitgeber auch Ratschläge der Mitarbeiter einbeziehen. Das halte ich auch für die Akzeptanz innerhalb eines Betriebs für sehr wertvoll. Zudem wäre es aus meiner Sicht wesentlich, die Mitarbeitervertretung

„Das Gesetz sieht eine alternative Mitarbeitervertretung nicht vor.

Wenn Unternehmen diese einführen möchten, müssen sie selbst Regeln entwickeln.“

vor einer Kündigung einzubeziehen und zu informieren. Letztlich sollte eine Satzung also eine dem § 102 BetrVG entsprechende Vorgabe enthalten. Nicht zuletzt bedarf es in Krisensituationen einer Regelung, die der Interessenausgleichs- und Sozialplanpflicht im BetrVG ähnelt. Andernfalls dürfte nämlich die Mitarbeitervertretung, zum Beispiel bei Massenentlassungen oder Betriebs-schließungen, sehr schnell obsolet und ein Betriebsrat gegründet werden. Denn ein Argument von Gewerkschaften und Arbeitnehmer-Anwälten gegen die alternative Mitarbeitervertretung ist: Existiert kein Betriebsrat, kann der Arbeitgeber die Mitarbeiter, etwa bei einer Betriebsschließung, ohne Abfindung entlassen. Das Argument ist richtig, weshalb eine dem BetrVG entsprechende Regel sinnvoll ist, um die Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu gewährleisten.

personalmagazin: *Führt ein Alternativsystem zu einer unwirksamen Kündigung?*

von Alvensleben: Soweit sich Arbeitgeber an die in der Satzung vorgesehenen Beteiligungsrechte bei Kündigungen halten, ist eine Kündigung nicht deshalb unwirksam, weil eine alternative Mitarbeitervertretung anstelle eines Betriebsrats besteht. Vor Gericht dürfte eher über die Auslegung der Satzung diskutiert werden. Ansonsten besteht bei dem System eher für Arbeitnehmer ein Risiko, sollten sie ohne Betriebsrat eine wichtige Regelung des BetrVG gerade nicht in Anspruch nehmen können – wenn etwa die Satzung keine Regel zum Sozialplan enthält. ■

Das Interview führte **Michael Miller**.

Durchblick im blauen Dunst

ÜBERBLICK. Zulässiges Verbot, bezahlte Pausen, benachteiligte Nichtraucher: Welche arbeitsrechtlichen Grundsätze Arbeitgeber bei Rauchern im Betrieb beachten sollten.

Von **Katja Hinz** und **Alex Worobjow**

Zigaretten gefährden die Gesundheit. Trotzdem hat statistisch gesehen fast jeder Vierte sie in der Tasche – auch und besonders bei der Arbeit. Weil aber der Kollege wieder einmal „kurz eine qualmen“ ist, müssen andere sich um sein klingelndes Telefon kümmern. Und während ein Mitarbeiter dem Kunden erklärt, dass der andere Mitarbeiter „gerade außer Haus“ ist, zieht auch noch der Rauch durch das Fenster ins Büro – das Drama ist perfekt.

Der Gesetzgeber hat bewusst in den vergangenen Jahren den Nichtraucherschutz immer mehr ausgeweitet. In öffentlichen Gebäuden und in einigen Lokalen herrscht zum Teil absolutes Rauchverbot. Für das Rauchen am Arbeitsplatz fehlen solch klare Verbote zum Zweck des Nichtraucherschutzes.

Ob, und wenn ja, wo und wann geraucht werden darf, entscheiden die Arbeitgeber unterschiedlich. Die folgenden Grundsätze gilt es dabei zu beachten.

Zulässigkeit eines generellen Rauchverbots im Betrieb

Das Bundesarbeitsgericht (BAG, Urteil vom 19.1.1999, Az. 1 AZR 499/98) wies darauf hin: Ein generelles Rauchverbot im Betrieb als „Erziehungsmaßnahme“, um den Arbeitnehmern das Rauchen abzugewöhnen, ist unzulässig. Insofern fehle es an der notwendigen Regelungsbefugnis, denn Arbeitgeber und auch Betriebspartner haben kein Recht, in die private Lebensführung der Arbeitnehmer einzugreifen.

Allerdings kann ein generelles Rauchverbot zum Zwecke des Nichtraucherschutzes zulässig sein. Das ist aber nur der Fall, wenn das Verbot nicht darüber hinausgeht, was an Einschränkungen von Rechten der Raucher erforderlich ist, um den Nichtraucherschutz durchzusetzen. Wenn es dem Arbeitgeber möglich ist, Rauchern eine „Raucherecke“ im Freien zur Verfügung zu stellen, in der die Nichtraucher nicht den schädlichen Wirkungen des Passivrauchens ausgesetzt sind, dürfte ein generelles Rauchverbot unbillig und daher unzulässig sein.

Praxistipp: Ein generelles Rauchverbot auch im freien Betriebsgelände dürfte in der Regel unwirksam sein. Allerdings ist natürlich stets zu prüfen, ob ein generelles Rauchverbot auf dem Freigelände aus anderen Gründen in Betracht kommt – etwa wegen brandschutzrechtlicher oder produktionstechnischer Gegebenheiten.

Anspruch auf Extra-Raucherpausen oder einen Raucherraum

Ist klar, dass der Arbeitgeber in den meisten Fällen dem rauchenden Arbeitnehmer billigerweise wohl kein generelles Rauchverbot auf dem Betriebsgelände erteilen kann, stellt sich natürlich die Frage, ob der Raucher während der Arbeitszeit seiner Sucht nach Guldücken frönen darf.

Grundsätzlich hat ein Arbeitnehmer keinen Anspruch auf explizite „Raucherpausen“. Extra-Pausen zum Rauchen mindern die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit und sind deshalb rein rechtlich nicht vorgesehen. Arbeitgeber dürfen ihren Angestellten gänzlich verbieten,

während der Arbeit zu rauchen und dürfen auch die Zahl und Dauer der erlaubten Raucherpausen frei festlegen. Während der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit kann der Arbeitgeber den Arbeitnehmer daher im Wege der Ausübung des Direktionsrechts anweisen, seinen Arbeitsplatz nicht zum Rauchen zu verlassen, sondern seinen Zigarettenkonsum stattdessen auf die regulären Pausen zu beschränken.

Auch einen Anspruch auf zusätzliche Raucherpausen aus betrieblicher Übung heraus gibt es nicht (LAG Nürnberg, Urteil vom 5.8.2015, Az. 2 Sa 132/15). Der Arbeitgeber kann die Raucherpausen also später wieder verbieten, selbst wenn er jahrelang zusätzliche Raucherpausen von Arbeitnehmern toleriert hat.

Allerdings ist auch bezüglich der allgemeinen sowie gegebenenfalls bezüglich der Extra-Raucherpausen das Weisungsrecht des Arbeitgebers zu beachten, der Zeit und Ort der Arbeitsleistung nur nach „billigem Ermessen“ festlegen darf. Wenn die Tätigkeit des rauchenden Arbeitnehmers keine ständige Anwesenheit an seinem Arbeitsplatz erfordert und sogar auch beim Rauchen weiter ausgeübt werden kann (was zum Beispiel bei geistigen und kreativen Tätigkeiten der Fall sein kann), könnte die Weisung des Arbeitgebers, den Arbeitsplatz nicht zum Rauchen zu verlassen, unbillig und damit unzulässig sein. Dies dürfte allerdings nur in Ausnahmefällen bei besonderen Tätigkeiten zutreffen.

Sofern der Arbeitnehmer während der Raucherpause keine Arbeitsleistung erbringt und sich auch nicht für die Ar-



Rauchen im Betrieb: Ohne Weiteres ist ein generelles Rauchverbot oft unzulässig.

und eine Zeiterfassung eingeführt. Die folgende Lohnkürzung hielt das LAG Nürnberg für zulässig. Eine anspruchsbegründende betriebliche Übung sei nicht entstanden. Zum einen wusste der Arbeitgeber mangels Zeiterfassung nicht, wann und wie lange die Mitarbeiter genau abwesend waren, sodass er nicht stillschweigend in die Bezahlung der ungewissen Zeiten einwilligen konnte. Zum anderen sah das Gericht eine Ungleichbehandlung der Nichtraucher.

Praxistipp: Arbeitgeber können Arbeitnehmer – gegebenenfalls unter Berücksichtigung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats – anweisen, die Zeiten ihrer Raucherpausen zu erfassen, um sicherzugehen, dass diese Zeiten nicht vergütet werden. Dies sollten Arbeitgeber im Sinne eines guten Betriebsklimas auch intern kommunizieren, damit sich Nichtraucher nicht benachteiligt fühlen.

Trend Nichtraucherschutz: Anspruch auf rauchfreien Arbeitsplatz?

Nach § 5 Abs. 1 Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) hat der Arbeitgeber die erforderlichen Maßnahmen zu treffen, um Nichtraucher im Betrieb vor den Gesundheitsgefahren durch Tabakrauch zu schützen und – soweit erforderlich – sogar ein Rauchverbot zu erlassen. Das Gesetz erkennt aber nicht, dass Betriebe mit Publikumsverkehr, also Bars, Casinos, Restaurants existieren, die gegebenenfalls anders behandelt werden müssen als Fabrik- und Büroräume. In diesen Betrieben mit Publikumsverkehr hat der Arbeitgeber Schutzmaßnahmen nur insoweit zu treffen, als die Natur des Betriebs und die Art der Beschäftigung es zulassen (§ 5 Abs. 2 ArbStättV).

Dies führt dazu, dass ein Anspruch auf einen rauchfreien Arbeitsplatz dort nicht besteht, wo die unternehmerische Betätigungsfreiheit rechtmäßig ausgeübt wird und das Rauchen für den Publikumsverkehr nach gewerberechtlichen und nach anderen Vorschriften erlaubt ist. Demnach hat zum Beispiel ein Croupier, der in einer Spielbank arbeitet, in

beitsleistung bereithalten muss, ist die Raucherpause auch Ruhepause im Sinne des § 4 Arbeitszeitgesetz, wenn sie eine Länge von 15 Minuten erreicht.

Praxistipp: Fest steht, dass Raucherpausen nicht zu einer De-facto-Verkürzung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit führen. Um Klarheit zu schaffen, sollte durch die Ausübung des Weisungsrechts durch den Arbeitgeber oder eine Betriebsvereinbarung geregelt werden, ob, wer, wann, wie oft – unbezahlt – rauchen gehen darf und wie die jeweilige Zeit nachgearbeitet wird. Zudem kann ein Zeiterfassungssystem eingeführt werden, damit der Arbeitgeber einen Überblick über die Raucherpausen seiner Mitarbeiter behalten und gegebenenfalls steuernd eingreifen kann.

Rauchende Arbeitnehmer können nach der Rechtsprechung des BAG keine bestimmten Räume oder gar zusätzliche Einrichtungen zum ungestörten Rauchgenuss verlangen. Ein überdachtes

Raucherhäuschen mit Sitzbänken wäre vielleicht schick – ist aber keine Pflicht.

Raucherpause: Vergütete Arbeitszeit oder Nichtraucher-Benachteiligung?

Entgegen einer weit verbreiteten Meinung handelt es sich bei der Raucherpause nicht um zu vergütende Arbeitszeit vergleichbar mit dem Gang zur Toilette. Als zu vergütende Arbeitszeit zählt grundsätzlich nur die Tätigkeit, die auch vertraglich geschuldet ist oder zumindest mit ihr zusammenhängt. Bei der Tätigkeit des Rauchens dürfte dies in der Regel nicht der Fall sein.

Dies bestätigte das LAG Nürnberg (Urteil vom 5.8.2015, Az. 2 Sa 132/15) zuletzt im Fall eines Lagerarbeiters, nachdem sein Arbeitgeber ihm wegen zahlreicher Raucherpausen von bis zu stolzen 80 Minuten täglich das Gehalt kürzte. Der Arbeitgeber hatte zuvor der langjährigen Praxis ein Ende bereitet, Raucherpausenzeiten zu bezahlen

der das Rauchen für den Publikumsverkehr rechtmäßig ist, keinen Anspruch auf einen rauchfreien Arbeitsplatz (BAG-Urteil vom 10.5.2016, Az. 9 AZR 347/15). Allerdings verbleibt es auch in diesem Fall bei der Verpflichtung des Arbeitgebers, alle ihm zumutbaren Schutzmaßnahmen, zum Beispiel zur Be- und Entlüftung, zu ergreifen.

Aber Achtung: Gibt es in einer Spielbank – wo das Rauchen nach gewerblichen Vorschriften erlaubt ist – einen räumlich nicht abgetrennten anderen Bereich, beispielsweise eine Gaststätte, in der Rauchen nach gewerblichen Vorschriften gerade nicht erlaubt ist, erfasst dieses Rauchverbot wegen der fehlenden räumlich-baulichen Trennung sowohl den Gaststätten- als auch den Spielbankbetrieb. Dies gilt selbst dann, wenn beide Bereiche von unterschiedlichen Rechtsträgern betrieben werden (BAG-Urteil vom 19.5.2009, Az. 9 AZR 241/08). In diesem Fall haben auch die Spielbank-Mitarbeiter einen Anspruch auf einen rauchfreien Arbeitsplatz.

Ist das Rauchen also bereits nach den Landesgesetzen verboten, so darf in den Betriebsräumen per se nicht geraucht werden. Darauf können sich auch die dort beschäftigten Arbeitnehmer berufen. Ebenso eindeutig ist die Lage, wenn die Leistung denknotwendig nur rauchfrei erbracht werden kann (beispielsweise jedwede hygieneorientierte Arbeit) oder eine Arbeit mit Gefahrenstoffen verbunden ist (zum Beispiel in einer Chemiefabrik).

Praxistipp: Auch in vermeintlich eindeutigen Fällen ist zu raten, Rauchverbote auch nach außen hin deutlich zu machen.

Rauchverbot: Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats beachten

Soweit ein Rauchverbot nicht ohnehin aus gesundheitlichen, brandschutzrechtlichen oder produktionstechnischen Gegebenheiten gesetzlich vorge-schrieben ist, kann der Arbeitgeber in seinen betrieblichen Räumlichkeiten ein Rauchverbot verhängen. Wenn im

Betrieb ein Betriebsrat existiert, hat der Arbeitgeber dabei jedoch dessen Mitbestimmungsrechte zu beachten.

Gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 1 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) besteht in Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer ein obligatorisches Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats. Gegenstand dieses Mitbestimmungsrechts ist das betriebliche Verhalten der Arbeitnehmer, das der Arbeitgeber kraft seines Direktionsrechts und seiner Organisationsbefugnis beeinflussen und koordinieren kann. Die betriebliche Ordnung ist demnach sowohl bei allgemein gültigen Verhaltensregeln sowie auch bei Regeln, die der Durchsetzung und Bewahrung der betrieblichen Ordnung im Einzelfall dienen, betroffen. Hierzu zählt auch das Rauchverbot im Betrieb.

Das Mitbestimmungsrecht aus § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG beschränkt sich jedoch nicht auf die Verhängung eines Rauchverbots als solches. Zieht der Arbeitgeber in Betracht, auch Regelungen zur Überwachung der Einhaltung des Rauchverbots sowie Sanktionen bei Verstößen anzuordnen, fallen diese Maßnahmen ebenfalls unter das im Zusammenhang mit dem Rauchverbot bestehende Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats.

Selbst mit dem Betriebsrat kommt übrigens ein generelles Rauchverbot (auch im Freien) grundsätzlich nur dort in Betracht, wo spezialgesetzliche Regelungen ein solches Rauchverbot gegebenenfalls anordnen oder aber wo aufgrund der örtlichen Gegebenheiten kein Außenbereich für das Rauchen zur Verfügung steht. ■

HINWEIS

Raucherpause als betriebliche Übung?

Das LAG Nürnberg lehnte eine betriebliche Übung im Zusammenhang mit der lang-jährigen Praxis, bezahlte Raucherpausen zu tolerieren, ab. Losgelöst vom konkreten Fall stellt sich die Frage, wann das Rechtsinstitut der betrieblichen Übung entsteht.

Im Allgemeinen und unabhängig vom konkreten Fall entsteht eine betriebliche Übung wenn jede der folgenden drei Voraussetzungen vorliegen:

- Regelmäßiges Wiederholen bestimmter Verhaltensweisen des Arbeitgebers im Betrieb (etwa Gewährung von Weihnachtsgeld, Fahrtkosten oder Fortbildungskosten),
- die Wiederholung durften die Arbeitnehmer so verstehen, dass ihnen die hierdurch gewährten Leistungen oder Vergünstigungen auch künftig auf Dauer gewährt werden sollen (zum Beispiel, wenn der Arbeitgeber jahrelang ausnahmslos jedem Mitarbeiter vor jedem Urlaub einen Reisezuschuss in gleicher Höhe auszahlt) und
- es darf zusätzlich kein wirksamer Freiwilligkeitsvorbehalt erklärt worden sein.

Praxistipp: Ein Vorbehalt des Arbeitgebers muss klar und verständlich deutlich machen, dass die Leistung einmalig ist und zukünftige Ansprüche ausschließt (BAG vom 18.3.2009, Az. 10 AZR 289/08).



KATJA HINZ ist Fachanwältin für Arbeitsrecht und Partner bei Beiten Burkhardt in Berlin.



ALEX WOROBJOW ist Rechtsanwalt bei Beiten Burkhardt in München.



GREAT
PLACE
TO
WORK®

DEUTSCHLANDS
BESTE ARBEITGEBER
2017

Anmeldeschluss:
14. Oktober 2016

Jetzt zur aktuellen
Befragung anmelden!

www.greatplacetowork.de

Arbeitgeberattraktivität messen – Entwicklung gestalten – Auszeichnung gewinnen

Gehört Ihr Unternehmen schon zu den besten Arbeitgebern?

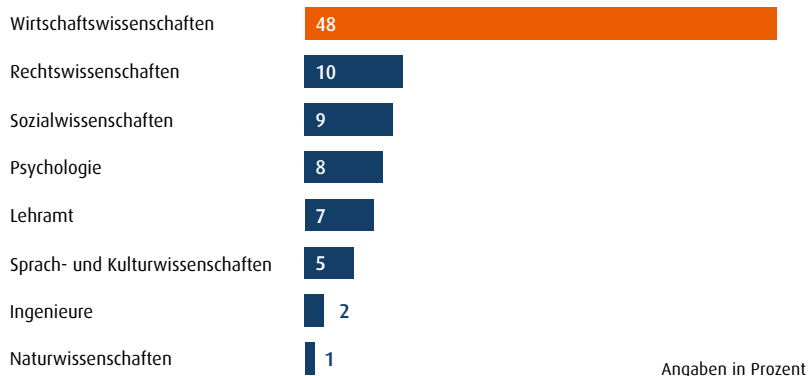
Unternehmen, die ein hohes Maß an Vertrauen und Begeisterung in der Zusammenarbeit schaffen, haben engagiertere Mitarbeiter und sind damit leistungsfähiger und innovativer. Sehr gute Arbeitgeber haben zudem deutliche Vorteile bei der Gewinnung und Bindung von Fachkräften. Machen daher auch Sie mit Ihrem Unternehmen bei der aktuellen Great Place to Work® Befragung «Deutschlands Beste Arbeitgeber» mit. Messen und vergleichen Sie auf zuverlässiger Basis, wie attraktiv Ihr Unternehmen als Arbeitgeber aus Mitarbeitersicht bereits ist und wo es sich noch gezielt verbessern kann. Alle Teilnehmer profitieren von der genauen Analyse und der wertvollen Entwicklungsunterstützung. Die Besten werden darüber hinaus mit dem international anerkannten Great Place to Work® Qualitätssiegel ausgezeichnet. Mitmachen können große, mittlere und kleine Unternehmen (ab 10 Beschäftigten) sowie auch Non-Profit-Organisationen, öffentliche Einrichtungen und weitere Arbeitgeber aller Art. Sprechen Sie uns jetzt an und fordern Sie Ihre Teilnahmeunterlagen an. Es lohnt sich!

Ihr Kontakt: Great Place to Work® Deutschland | Georg Reckersdrees | T 0221 93 33 5-0 | info@greatplacetowork.de

Viele Quereinsteiger in HR

Nur knapp die Hälfte der Personalmanager mit Hochschulabschluss (48 Prozent) hat ein wirtschaftswissenschaftliches Studium absolviert. Rund zehn Prozent kommen aus den Rechtswissenschaften und weitere neun Prozent haben einen gesellschafts- oder sozialwissenschaftlichen Studiengang absolviert. Acht Prozent der Personaler mit Hochschulabschluss kommen aus der Psychologie. Auch Lehrer (sieben Prozent) arbeiten im HR-Bereich. Das ergab eine Studie von Compensation Partner, für die 4.462 Datensätze von Personalern untersucht wurden. Laut Analyse haben rund 35 Prozent der Personaler einen akademischen Hintergrund. Die meisten Hochschulabsolventen (55 Prozent) arbeiten als Personalentwickler, die wenigsten (zehn Prozent) als Personalsachbearbeiter. www.compensation-Partner.de

DIE HÄUFIGSTEN STUDIENGÄNGE



Über die Hälfte der Personaler haben ein nicht-wirtschaftswissenschaftliches Studium absolviert, darunter finden sich auch elf Prozent mit „sonstigen Studiengängen“.

QUELLE: COMPENSATION PARTNER, 2016

„introducing a potential problem“



Zur Aufgabe der Personalabteilung gehört es auch, gemeinsam mit der Führungskraft Gründe für einen Leistungsabfall im Team zu erörtern. Sprechen Sie aktiv ein mögliches Problem an („introduce a potential problem“): „Perhaps it's something in the day-to-day running of things“ (Vielleicht liegt es an der täglichen Routine); „You could possibly be too close to the everyday work“ (Möglicherweise sind Sie zu nah an der täglichen Arbeit dran) oder „Employees might possibly feel misunderstood“ (Die Angestellten fühlen sich möglicherweise nicht verstanden).

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

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an redaktion@personalmagazin.de

SEMINARE

19. bis 20. Juli, Stuttgart
Der Personalmanager als Strategieberater – von der Unternehmensstrategie zur Personalstrategie
 Tel. 069 713785-0
www.dgfp.de

2. August, Bad Soden
Versteckte Potenziale finden, fördern und einsetzen
 Tel. 07551 9368-185
www.die-akademie.de

30. August, Wuppertal
Auszubildende führen und motivieren
 Tel. 0202 7495-271
www.taw.de

9. September, Stuttgart
Recruiting-Planspiel
 Tel. 07322 950-243
www.tempus.de

12. September, Berlin
Erfolgreiches Personalmarketing
 Tel. 0761 898-4422
www.haufe-akademie.de

ONLINE-SEMINARE

27. Juni
Agiles Arbeiten – Organisation der Zukunft erfolgreich gestalten
 Tel. 0180 5050-440
www.haufe-online-training.de

7. Juli
Aktuelle Rechtsprechung zum TVöD, TV-L
 Tel. 0180 5050-440
www.haufe-online-training.de

20. Juli
Beschäftigung von Flüchtlingen
 Tel. 0180 5050-440
www.haufe-online-training.de

4. August
Der Aufhebungsvertrag
 Tel. 0180 5050-440
www.haufe-online-training.de

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 Personaldisponent

Im „Vergütungs-Check“ stellt das Personalmagazin in Zusammenarbeit mit dem Gehaltsexperten Compensation Partner die Gehälter zentraler Tätigkeitsfelder im Personalwesen vor. Das Durchschnittsgehalt eines Personaldisponenten reicht je nach Unternehmensgröße von 24.687 Euro (Q1) bis 48.185 Euro (Q3) inklusive Zusatzleistungen. Überstunden werden im Mittel mit 1.441 Euro vergütet. Rund 22 Prozent der Berufsgruppe erhalten Prämien und zwölf Prozent eine betriebliche Altersvorsorge. Einen Firmenwagen gibt es für 18 Prozent.

VERGÜTUNGS-CHECK

Firmengröße (in Mitarbeitern)	Q1	Median	Q3
< 21	24.687 Euro	29.060 Euro	35.953 Euro
21-50	26.455 Euro	33.602 Euro	37.080 Euro
51-100	27.467 Euro	34.472 Euro	39.965 Euro
100-1.000	30.296 Euro	35.078 Euro	42.698 Euro
> 1.000	32.765 Euro	37.120 Euro	48.185 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 % aller Personen mit dieser Funktion verdienen mehr)

Q1: unteres Quartil (25 % unterschritten diesen Betrag). Veränderungen gegenüber dem Vorjahr (über alle Firmengrößen): plus 1,1 Prozent.

QUELLE: COMPENSATION PARTNER, 2016

Weiterbildungen für Personaler

MANAGEMENTKOMPETENZ. Ein neues Senior-Management-Programm der Haufe Akademie und der Mannheim Business School startet am 13. Dezember 2016. Das Programm ist in drei Module aufgeteilt und findet an insgesamt zehn Tagen statt. Im ersten Modul erhalten die Teilnehmer einen Überblick über aktuelle Megatrends. Im zweiten Modul liefern die Dozenten Ansätze, neue Strategien in den Unternehmen umzusetzen und zeigen, wie Geschäftsziele effizienter erreicht werden können. Im dritten Modul setzen die Teilnehmer das Gelernte in Fallstudien um.

www.haufe-akademie.de

TALENTMANAGEMENT. In einem Master-Fernstudiengang können die Teilnehmer Wissen im Bereich Talentmanagement erwerben. Zulassungsvoraussetzungen sind eine Hochschulzugangsberechtigung, zwei Jahre Berufserfahrung sowie Grundkenntnisse im Personalmanagement. Im ersten Semester wird

unter anderem Know-how in der Gestaltung des Talentmanagements sowie in Personalführung, Potenzialentwicklung und Coaching-Methoden vermittelt. Im zweiten Semester folgt eine Fallstudie. Mit einer Masterarbeit und einem Kolloquium im dritten Semester endet das Studium.

www.akad.de

CHANGE MANAGEMENT. Trainconsult und das Institut für Organisation und Management der Steinbeis-Hochschule Berlin starten am 11. Oktober den Masterstudiengang „Systemisches Change Management“. Dieser richtet sich an Führungskräfte, Projekt-Manager, Personalmanager und Personalentwickler sowie an interne oder externe Berater. Voraussetzung für die Teilnahme ist eine mehrjährige Berufserfahrung in einem der genannten Felder. Der Studiengang geht über vier Semester, die 14 Blöcke in Berlin und in Wien sowie eine Summer School in Nordamerika enthalten.

www.steinbeis-iom.de

ANZEIGE



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

Geprüfte Personalfachkaufleute
online ab 16.09.2016 in Koblenz

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

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

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

www.ihk-akademie-koblenz.de

IHK Akademie Koblenz

IHK. DIE WEITERBILDUNG

HAUFE.Stellenmarkt

für Fach- und Führungskräfte



Foto: Jirsak/shutterstock.com

Zielgruppe Personal

Job-ID eingeben und bewerben!

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

People Development & Training Expert (m/w)

Magna Powertrain Hückeswagen GmbH, Hückeswagen
Job-ID 003694013

Leiterin/Leiter Team Betriebslenkung

Deutsche Telekom Technik GmbH, Trier
Job-ID 003689602

Personalreferent/HR Generalist (w/m) - Mitarbeiterbetreuung/ Recruiting

Drooms GmbH, Frankfurt am Main
Job-ID 003690803

Fachreferent (m/w) Personalentwicklung für Weiterbildung (Schwerpunkt eLearning)

Wüstenrot & Württembergische AG, Stuttgart
Job-ID 003688629

Trainee (m/w)

Human Resources
Deutsche Telekom AG, Bonn
Job-ID 003666584

Personalreferent/in für den Bereich Automotive

ESG Elektroniksystem- und Logistik-GmbH, Fürstenfeldbruck
Job-ID 003689139

HR-Specialist (m/w) Compensation & Benefits

Merz Pharma GmbH & Co. KGaA, Frankfurt am Main
Job-ID 003403212

Spezialist Entgeltabrechnung (m/w)

Faurecia Autositze GmbH, Augsburg
Job-ID 003689164

Personalbuchhaltungsfachkraft (m/w)

Arbeiterwohlfahrt Kreisverband München-Land e.V., München
Job-ID 003593822

Experte/Manager International Mobility Management (m/w)

Fresenius SE & Co. KGaA, Bad Homburg
Job-ID 003293092



Wollen Sie zum Team von Berlins führendem Wohnungsunternehmen gehören, einem der leistungsstärksten Immobiliendienstleister in Deutschland? Sie suchen eine neue Herausforderung und möchten neben anspruchsvollen Aufgaben auch Führungsverantwortung übernehmen? Reizt es Sie, alle personalrelevanten Themenstellungen erfolgreich weiterzuführen und auszubauen? Sie möchten mit Ihrem Engagement und Fachwissen die Steuerung aller HR-Prozesse und die pro-aktive Gestaltung eines modernen HR-Managements übernehmen? Ein Höchstmaß an Qualität und Service haben für Sie oberste Priorität?

Dann suchen wir Sie für unseren Bereich **Personal- und Standortmanagement** schnellstmöglich in der Funktion als

Bereichsleiter/-in

Sie tragen u. a. Verantwortung für die Leitung und strategische Ausrichtung der Abteilungen Personalmanagement und Standortmanagement einschließlich der Personalführung und -entwicklung

Ihr Profil

Sie haben ein Studium der Wirtschafts- oder Sozialwissenschaften mit dem Schwerpunkt Personal erfolgreich abgeschlossen, verfügen über mindestens 5 Jahre Berufserfahrung und bringen mehrjährige Führungserfahrung mit. Ihr Handeln ist geprägt von einem hohen Maß an Kommunikationsfähigkeit und einem ausgeprägten Verhandlungsgeschick. Durchsetzungsfähigkeit und Einfühlungsvermögen sowie Empathie und Überzeugungskraft runden Ihre Persönlichkeit ab.

Was Sie von uns erwarten können

Wir bieten Ihnen eine anspruchsvolle und herausfordernde Tätigkeit in einem teamorientierten Arbeitsumfeld mit außertariflicher Vergütung, vielfältigen Sozialleistungen und umfangreichen Programmen zur Gesundheitsvorsorge. Sie erhalten ausreichend Freiräume zur Umsetzung Ihrer eigenen Ideen, maßgeschneiderte Fortbildungsangebote sowie vielfältige Karrieremöglichkeiten.

Die ausführliche Stellenausschreibung finden Sie unter:

<http://www.degewo.de/content/de/Unternehmen/4-5-Arbeiten-bei-degewo/Stellenangebote/>

Wir freuen uns auf Sie!

bewerbung@degewo.de

Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

Ihr Ansprechpartner: Karola Friedel

Tel. 069 943331-27

friedel@mdmedien.de

Aktuelle Stellenangebote unter **www.stellenmarkt.haufe.de**

WIR SCHAFFEN PERSPEKTIVEN – FÜR IHREN ERFOLG

DER HAUFE STELLENMARKT FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

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



Suchen Sie hier:
www.stellenmarkt.haufe.de

Auf die Kreativität der Einzelnen setzen



FÜHRUNG. Die Digitalisierung hat weitreichende Konsequenzen für Unternehmen. Schon heute werden viele einfache, repetitive Tätigkeiten von Maschinen erledigt. Aber die Digitalisierung verändert nicht nur die Produktion, sondern auch Produkte, Märkte sowie die Art und Weise der Arbeit. Mit den Auswirkungen auf das Führen, Entscheiden und Zusammenarbeiten in den Unternehmen beschäftigen sich Roland Geschwill und Martina

Nieswandt. Ihrer Ansicht nach ist Laterales Management das Modell, das zur digitalen Wirtschaft und ihren Anforderungen passt. Hierbei geht es darum, Vielfalt an Zielen und Prozessen zuzulassen, Organisationen zu flexibilisieren, auf die Kreativität

der Einzelnen und kleiner Gruppen zu setzen und die Sinne für die Zukunft zu schärfen. Die Autoren stellen das Laterale Management klassischen Managementmodellen gegenüber. Sie berichten von Organisationsexperimenten in Unternehmen wie IT-Agile, Umantis und Praemandatum und zeigen anhand eines Beispiels die wichtige Rolle des mittleren Managements in Veränderungsprozessen auf. Sie beschreiben, wie laterales Management eingeführt wird und wie es funktioniert. Und sie erklären auch, in welchen Fällen eine parallele Anwendung von klassisch-hierarchischen und lateralen Modellen sinnvoll ist.

BEWERTUNG: Zahlreiche Beispiele aus kleinen Vorreiterunternehmen sowie aus etablierten Organisationen wie Bahlsen oder Procter & Gamble machen deutlich, wie laterales Management funktioniert. Checklisten und Entscheidungshilfen unterstützen beim Umdenken in der eigenen Unternehmenspraxis. (dfu)

Roland Geschwill, Martina Nieswandt: *Laterales Management*. 210 Seiten, Springer, Wiesbaden, 2016. 24,99 Euro.

www.springer.com

Von Unternehmenskultur bis Informationsmanagement



MANAGEMENT. Strategisches Management berührt viele Aufgabengebiete im Unternehmen: strategische Planung und Kontrolle, Informationsmanagement, Organisation, Unternehmenskultur sowie strategische Leistungspotenziale. Jedem dieser Bereiche ist in dem Buch, das kürzlich in achter Auflage erschienen ist, ein eigenes Kapitel gewidmet. Jedem Kapitel sind Beispiele aus der Unternehmenspraxis vorange-

stellt, jedes Kapitel endet mit einer Zusammenfassung inklusive Vertiefungsfragen und Literaturtipps. Personaler, die ihr Management-Know-how erweitern wollen, erhalten hier wertvolle Einblicke. Aber es werden auch zahlreiche HR-Strategiethemata behandelt. Die Autoren geben zudem einen Einblick in computergestützte Management-Informationssysteme.

BEWERTUNG: Das Buch wendet sich sowohl an Wissenschaftler und Studenten als auch an Praktiker, die ihren Wissensstand zu Themenbereichen wie Wissensmanagement, Unternehmenskultur oder strategisches Personalmanagement auffrischen oder vertiefen wollen. (dfu)

Franz Xavier Bea, Jürgen Haas: *Strategisches Management*. 596 Seiten, UVK, Konstanz und München, 2016. 79,00 Euro.

www.uvk.de

Das Feedback der Mitarbeiter sinnvoll nutzen



AUS UNSEREM VERLAG. Mitarbeiterbefragungen werden zu vielfältigen Zwecken eingesetzt, aber grundlegend geht es darum, den Erfolg des Unternehmens zu steigern und Schwachstellen aufzudecken. Doch nicht alle Mitarbeiterbefragungen sind erfolgreich. Zahlreiche Faktoren tragen dazu bei, ob ein Befragungsprojekt letztendlich die gewünschten Ergebnisse liefert. Besonders wichtig ist der richtige Umgang mit den Ergebnissen. Die Buchautoren beschreiben den kompletten Prozess einer Mitarbeiterbefragung von der Konzeption bis zur Auswertung und Umsetzung der Ergebnisse. Sie berichten aus ihrer Beratungspraxis und geben zahlreiche Handlungsempfehlungen für eine sinnvolle Vorgehensweise bei der Durchführung und inhaltlichen Gestaltung des Fragebogens. Sie erklären auch, welche Zahlen für das Reporting sinnvoll sind und wie ein Management Summary für die Geschäftsleitung erstellt wird. Besonders wichtig aus ihrer Sicht ist der Folgeprozess, der das Weiterarbeiten mit den Ergebnissen beinhaltet. (dfu)

Frank Gehring, Joachim Schroer, Hannah Rexroth, André Bischof (Hrsg.): *Die Mitarbeiterbefragung*. 207 Seiten, Schaeffer-Poeschel, Stuttgart. 49,95 Euro.

www.schaeffer-poeschel.de

Betriebsanleitung für ein agiles Organisationsdesign



AUS UNSEREM VERLAG. Hermann Arnold legt mit seinem neuen Buch „Wir sind Chef“ ein Konzept vor, wie er sich die Erneuerung von Organisationsdesign und Führungskultur in Unternehmen, er nennt das „Betriebssystem“, vorstellt. Der gelernte Informatiker hat sich bereits als Evangelist für die neue Arbeitswelt einen Namen gemacht: Als Gründer des Softwareanbieters Uman- tis – der mittlerweile zur Haufe Grup-

pe gehört, die auch das Personalmagazin herausgibt – hat er vor zehn Jahren mit sozialen Experimenten angefangen, mit denen er Mitarbeiter stärker an Entscheidungen beteiligt. Am bekanntesten wurden die Wahlen der Führungskräfte, die bei Haufe-Umantis bis heute stattfinden. Mit diesem Buch geht Unternehmer Arnold einen Schritt weiter und liefert erstmals einen konzeptionellen Rahmen für seine radikalen Ideen zur Gestaltung der neuen Arbeitswelt.

Führung von oben sei an eine Grenze gekommen, da sich Wissensarbeiter nicht mehr einfach per Anweisung steuern lassen; das Mittelmanagement sei häufig überfordert, da die Ziele von oben und die Ansprüche der Mitarbeiter immer schwerer in Einklang zu bringen seien, sodass neue Führungskonzepte notwendig seien. Arnold plädiert deshalb für die Einführung von agilen Methoden und Denkweisen in der Führung – eine Forderung, die in vielen Büchern derzeit zu lesen ist. Das Besondere des Buchs liegt aber darin, dass Arnold mit dem „Haufe Quadranten“ ein Tool zur Ist-Analyse zur Verfügung stellt und mit konkreten Vorschlägen aufzeigt, wie Agilität in Command-and-Control-Strukturen implementiert werden kann. Das macht den ersten Teil des Buchs aus. Im zweiten Teil macht der Autor Vorschläge, wie das Personalmanagement umgestaltet werden muss, um die Wissensarbeiter anzusprechen und mitzunehmen. Er macht Vorschläge, wie zentrale Instrumente des Personalmanagements grundlegend erneuert werden können. „Eigenverantwortliche Stellenprofile“, „teamverantwortete Mitarbeitergewinnung“, „Wahlen von Führungskräften“, „spiralförmige Karrieremodelle“ oder die „demokratische Strategieentwicklung“ sind einige der Elemente einer neuen Arbeitskultur. Das Buch ist ein großer Wurf. Neue Ideen werden scharf herausgearbeitet und der Leser bekommt einen Baukasten für die Umsetzung an die Hand. Arnold will nicht vorgeben, sondern Inspiration liefern. Das gelingt ihm.

Hermann Arnold: Wir sind Chef. Wie eine unsichtbare Revolution Unternehmen verändert. 336 Seiten, Haufe-Lexware, Freiburg 2016. 24,95 Euro.

www.shop.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) (Chefredakteurin)

E-Mail: daniela.furkel@personalmagazin.de

Katharina Schmitt (ks)

E-Mail: katharina.schmitt@personalmagazin.de

Melanie Rößler (mer)

E-Mail: melanie.roessler@personalmagazin.de

Kristina Enderle da Silva (end)

E-Mail: kristina.enderle@personalmagazin.de

Michael Miller (mim)

E-Mail: michael.miller@personalmagazin.de

Andrea Sattler (ak)

E-Mail: andrea.sattler@personalmagazin.de

Benjamin Jeub (bej)

E-Mail: benjamin.jeub@personalmagazin.de

REDAKTIONSASSISTENZ

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

Telefax 07 61/8 98-99-3921,

E-Mail: redaktion@personalmagazin.de

GRAFIK / LAYOUT

Ruth Großer

ANZEIGEN

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2016

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung

Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales,

Im Kreuz 9, D-97076 Würzburg

ANZEIGENLEITUNG

(verantwortlich für Anzeigen)

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

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

KEY ACCOUNT MANAGEMENT

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

E-Mail: dominik.castillo@haufe.de

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

E-Mail: annette.foerster@haufe.de

Michaela Freund (Stellenmarkt),

Tel.: 0931/27 91-777, Fax -477

E-Mail: stellenmarkt@haufe.de

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

E-Mail: thomas.horejsi@haufe.de

ANZEIGENDISPOSITION

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

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

VERLAG

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

Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg

Registergericht Freiburg, HRA 4408

Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Register-

gericht 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 redaktion-

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

Dritten liegen, ist dies gekennzeichnet. Ansonsten liegen die Nutzungsrechte

beim Verlag.

NACHDRUCK

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne

schriftliche Genehmigung des Verlags vervielfältigt oder verbreitet werden.

Unter dieses Verbot fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per

Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung

auf CD-ROM. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Bildmaterialien

übernimmt der Verlag keine Haftung.

LESERBRIEFE

Wir behalten uns vor, Leserbriefe zu kürzen. Aktuelle Informationen

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

Sie unter: www.haufe.de/mediacenter.

Ganz persönlich

Was sind Ihre aktuellen Herausforderungen in HR?

Sky Deutschland in die Internationalisierung zu führen. Drei unabhängige Unternehmen, aktiv in fünf Ländern, die jetzt eins werden, mit zum Teil unterschiedlichen Arbeitskulturen, Voraussetzungen und Rahmenbedingungen – etwas Spannenderes gibt es derzeit aus meiner Sicht nicht. Die Welt wächst zusammen und HR ist im Design gefragt.

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

Das Erste, das mir neben einigen Kleinigkeiten einfällt: Reisen von möglichst vielen Kollegen in die anderen Standorte der Unternehmensgruppe wie London, Mailand oder Wien, um ein besseres Verständnis füreinander und Kulturentwicklung zu fördern.

Eine wichtige Tugend für einen Personalmanager ist ...?

Humor und Charakter, wie in jeder Management-Position.

Welche berufliche Entscheidung war die schwierigste für Sie?

Vor vielen Jahren in ein unbezahltes Sabbatical zu gehen, weil ich die Entscheidungen, die ich vertreten sollte, nicht mittragen konnte. Es war im Rückblick das Beste, was ich je getan habe. Mut, Neugier und Leidenschaft als Facetten des Erfolgs machen glücklich. Aber damals war der Schritt nicht einfach.

Was war Ihr bislang schönstes Projekt?

Privat: ein Marathonlauf in Boston, mein Dive Instructor in Mexiko und das Bereisen der Welt zusammen mit meinem Freund. Geschäftlich: den Traum zu verwirklichen, Personalarbeit von morgen vom Start-up bis zum Dax-Konzern begleiten und gestalten zu dürfen. Wir leben in einer wilden Zeit. Das liebe ich.

Wie kamen Sie zur HR-Laufbahn?

Stephan Dahrendorf, der heutige Inhaber und Geschäftsführer von Inplace Personalmanagement, und Philipp Schindler, Vice President Global Sales and Operations bei Google, sind schuld. In der Zusammenarbeit und durch das Mentoring von beiden hat sich mein Weg entwickelt.



GITTA BLATT verantwortet seit Januar 2015 als Executive Vice President Human Resources & Organisation den gesamten Personalbereich von Sky Deutschland. Sie kommt vom Spieleentwickler Wooga, dessen HR-Abteilung sie seit Dezember 2011 geleitet hat. Zuvor war sie unter anderem Personalchefin beim Videospielproduzenten Bigpoint und Partnerin bei der Personalberatung KWP.

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

Ich liebe meine Aufgaben und das alte Muster von Anstrengung und Erholung hat keine Bedeutung für mich. Es gibt Work-Life-Integration, wie die heutige Generation es nennen würde. Und die muss funktionieren.

Wann haben Sie im Job zum letzten Mal geschwänzt?

Zwölfte Klasse Erdkundeklausur. Anders, als damals im Unterricht, macht mir meine Verantwortung Spaß. Schwänzen macht keinen Sinn.

Wer inspiriert Sie?

Enge Kollegen und Ex-Kollegen, die mein Geheimnis bleiben, die Stille beim Tieftauchen, „Dolpo Tulko Rinpoche“ als Lektüre (buddhistischer Lehrer) und „Muse“ auf den Ohren.

VORSCHAU AUSGABE 08/16



TITEL

Ausbildung für Jugendliche mit Förderbedarf

MANAGEMENT

Instrumente für agiles Arbeiten

ORGANISATION

Prozesse für das Entscheidungsmanagement

RECHT

Modelle für den Übergang in die Rente

PERSÖNLICH

Tipps für die Selbstmotivation

Das nächste Personalmagazin erscheint am 18. Juli 2016

Candy Date Experience



**Sie wollen die begehrtesten
Kandidaten gewinnen?**

Hier die erfolgreichsten Zutaten für Ihr
individuelles Rezept:

- Seminare, Trainings, Lehrgänge, Qualifizierungsprogramme
- e-Learning Solutions
- HR-Consulting
- Webinare
- Fachartikel & Whitepaper
- Fachmagazin Fokus Personalmanagement

Alles auf:

www.haufe-akademie.de/fokus-hr



ILFT

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